



**HAL**  
open science

# La dynamique de la confiance entre individus et organisation dans une "entreprise libérée": un processus complexe de construction de sens

Anne-Claire Chene

## ► To cite this version:

Anne-Claire Chene. La dynamique de la confiance entre individus et organisation dans une "entreprise libérée": un processus complexe de construction de sens. Gestion et management. Université Paris-Est, 2020. Français. NNT : 2020PESC2027 . tel-03160197

**HAL Id: tel-03160197**

**<https://theses.hal.science/tel-03160197>**

Submitted on 5 Mar 2021

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

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



Thèse de doctorat de l'Université Paris-Est  
Ecole doctorale Organisations, Marchés, Institutions

pour l'obtention du titre de  
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Soutenue publiquement le 13 novembre 2020 par

**Anne-Claire CHENE**

La dynamique de la confiance entre individus et organisation  
dans une « entreprise libérée » :  
un processus complexe de construction de sens

**JURY**

- Directrice de thèse : Madame Sylvie CHEVRIER  
Professeure des Universités à l'Université Gustave Eiffel
- Président du jury : Monsieur Joan LE GOFF  
Professeur des Universités à l'Université Paris Est Créteil
- Rapporteurs : Monsieur Fabien BLANCHOT  
Professeur des Universités à l'Université Paris Dauphine PSL  
Monsieur Laurent KARSENTY  
Chercheur HDR associé au CNAM et à l'Université Paris Dauphine PSL
- Suffragantes : Madame Françoise DANY  
Professeure à l'EM Lyon  
Madame Nathalie RAULET-CROSET  
Professeure des Universités à l'IAE de Paris
- Invité : Monsieur Wilfried KIRSCHENMANN  
Docteur en informatique, Directeur Recherche & Développement, tuteur



***L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.***



## REMERCIEMENTS

---

Être doctorante a été pour moi à bien des égards comme être une sportive de haut niveau qui se prépare pour les jeux olympiques qu'est la soutenance. Arriver jusque-là demande une bonne condition physique, un mental d'acier... et une équipe de choc, que je tiens à remercier.

En premier lieu, je remercie celle qui m'a entraînée pendant quatre ans, ma directrice de thèse Sylvie Chevrier. Ma gratitude est infinie pour son exigence bienveillante, pour sa réactivité pour me faire des retours, pour ses commentaires avisés, pour sa disponibilité immédiate dans les moments de doute voire d'effondrement, et pour sa façon de m'obliger à faire mes propres choix.

Il n'y a pas de JO sans arbitres, aussi je remercie Fabien Blanchot, Laurent Karsenty, Nathalie Raulet-Croset, Françoise Dany et Joan Le Goff d'avoir accepté de discuter de mon travail. Un merci particulier à Joan Le Goff, qui est pour beaucoup dans mon envie de poursuivre en thèse et qui m'a recommandée auprès de Sylvie Chevrier.

Ayant réalisé cette thèse en contrat CIFRE, je remercie mes tuteurs et mentors dans l'entreprise, Wilfried, Christophe et Jérôme. Les trois années passées au sein de SAMSARA n'ont pas été de tout repos parce que j'ai vécu moi-même tous les avantages et les revers de l'organisation que je décrirai longuement. Il fallait bien qu'ils soient au moins trois pour m'accompagner à travers tout cela ! Merci également à tous ceux que j'ai observés et interviewés sans qui je n'aurais rien pu faire. La liste nominative serait longue et j'aurai l'occasion de les remercier directement. Enfin, merci au président de SAMSARA qui m'a permis de vivre une expérience intense de par l'entreprise qu'il a créée, par sa personnalité complexe et par nos interactions qui, si elles n'ont pas toujours été confortables, ont toujours été stimulantes.

Parvenir jusqu'à l'ultime épreuve demande d'avoir participé à de nombreuses rencontres auparavant pour construire sa pratique et se mesurer au monde académique et professionnel. Je remercie les membres de mon laboratoire, l'IRG, et les discutants de mes états d'avancement, Justine Arnoud et Florence-Allard-Poési. Je remercie les participants du séminaire IAE France et de la journée de l'école doctorale OMI en 2017, de l'atelier de la chaire Confiance et Management de l'Université de Dauphine, de la journée de recherche sur la confiance à l'IUT de Sceaux et de celle sur les entreprises libérées au CNAM en 2018, des colloques internationaux EURAM en 2018 puis FINT et EGOS en 2019 dont les commentaires, retours et suggestions ont été autant d'opportunités pour apprendre, collecter de nouvelles idées et inspirations et pour muscler mes analyses et argumentations. Je remercie aussi mes collègues de l'IRG et notamment du pôle SRHL et du groupe PELOA ainsi que de l'atelier d'écriture, qui m'ont considérée comme leur égale et m'ont montré que le monde universitaire peut être empreint d'ouverture, de bienveillance et d'émulation. Le contrat CIFRE et la distance géographique ne m'ont pas permis de participer autant que j'aurais voulu et pourtant je me sens faire partie intégrante du labo. Hélène Peton, Julie Tixier, Amina Bécheur ont particulièrement contribué à ce sentiment. Un grand merci également à Vanessa Tulasne dont l'efficacité pour toutes les tâches administratives et logistiques m'a évité des soucis inutiles.

Merci aux chercheurs qui m'ont accordé du temps pour échanger sur la confiance dans ma période exploratoire, comme Paul Adler, Fabien Blanchot, Frédéric Bornarel, Maria-Giuseppina Bruna, Eric Campoy et François-Xavier de Vaujany. Je remercie tout particulièrement Laurent Karsenty qui s'est montré disponibles à plusieurs reprises pour échanger et dont l'expertise sur le sujet, les questions et suggestions m'ont fait progresser à pas de géants ; Guido Möllering , éditeur en chef du *Journal of Trust Research*, qui m'a permis de mettre des mots sur des perspectives que je presentais et qui m'a confortée dans des choix qui me semblaient marginaux, Nicole Gillespie, Kirsimarja Blomqvist et Angelo Kostis dont les commentaires et questions au colloque EGOS ont été déterminants dans l'orientation finale de ma thèse. Merci à Michel Paillet qui m'a permis de découvrir l'existence d'une communauté de chercheurs et praticiens en pensée complexe, et qui m'a posé des questions éclairantes quant à la façon d'interagir avec mon terrain et mon sujet. Je remercie aussi Thibaud Brière, pour la mise en contact avec SAMSARA et avec différents acteurs du monde professionnel ainsi que pour les questionnements provocants qui le caractérisent.

Je ne serais pas venue à bout de cette thèse sans mes coachs mentaux, Solveig et Caro, et tout le staff médical : ma médecin, le Dr Drifa Bellil, qui m'a sauvée à deux reprises non pas avec des médicaments mais en trouvant les mots justes ; ma kinésithérapeute qui a levé bien des tensions ; mes thérapeutes qui m'ont aidée à traverser les aléas émotionnels. Merci également à Paul Herlaut et Nathalie Reinhardt de Gordon Crossing pour la mise à disposition de leur maison pour rédiger : j'ai réalisé grâce à eux l'importance du lieu pour la qualité de rédaction.

Le doctorat est un exercice très solitaire et pourtant j'ai eu des coéquipiers incroyables avec les participants aux journées et retraites de rédactions organisées par Paren(thèse) Bretagne-Loire et Paren(thèse) Ile de France puis avec mes collègues de PomoSkype. Angèle, Camila, Estefania, Fanny, Karina, Noémie, Pascale, Pauline, Raphaël, Wahel, et tous les autres, qui ont transformé la thèse en sport d'équipe et m'ont permis de vivre une expérience collective incroyable. Grâce à eux, j'ai pu tenir la distance et vaincre les deux pires ennemis du doctorant, la procrastination et l'isolement, sur les deux dernières années de thèse, dont un confinement !

Enfin, le sport est meilleur lorsqu'il est partagé avec ses supporters les plus fidèles. Merci à mes parents et frère et sœurs pour leur soutien sans faille même s'ils n'ont pas toujours bien compris en quoi consiste ce drôle de sport. Je remercie le père de mes enfants, qui a fait son possible pour me permettre de continuer dans les meilleures conditions malgré les aléas rencontrés. Je remercie mes garçons, qui m'ont aidée à ne pas perdre pied en me faisant garder en tête que la vie ne se réduit pas à la thèse et que c'est aussi pour eux et pour améliorer le monde que nous leur laisserons que je l'ai faite. Le mot de « fin » pour celui qui me rappelle que le dépôt de la thèse n'est pas une fin mais un début, comme l'avait souligné ma directrice.

## RESUME

---

Alors que la confiance devient plus que jamais nécessaire dans les entreprises pour faire face à l'incertitude de notre monde interconnecté et constamment changeant, force est de constater que nous en savons peu sur la façon de faire confiance, particulièrement dans les organisations, au-delà de la posture managériale. Cette thèse explore cette question en s'appuyant sur une étude de terrain en immersion pendant trois ans dans le cadre d'une CIFRE dans un cabinet de conseil et services informatiques de 200 personnes qui s'inscrivait dans le courant des entreprises libérées et a placé la confiance au cœur de son fonctionnement. Dans une démarche de théorie ancrée, les itérations entre collecte de données, analyse et conceptualisation conduisent à définir la confiance comme suspension de l'incertitude et à conclure que faire confiance est un processus de construction de sens complexe impliquant les niveaux individuel et collectif et qui est non seulement cognitif mais aussi émotionnel et identitaire. Cette thèse présente quatre déclinaisons du processus correspondant à quatre façons de faire confiance, appelées confiance-sécurisation, confiance-clarification, confiance-interaction et confiance-identification, qui s'appliquent aux individus et aux organisations et ouvrent des pistes quant à la façon dont les organisations peuvent construire du sens d'une façon permettant de développer et préserver la confiance en fonction de leur contexte propre.

**Mots clés :** confiance organisationnelle, construction de sens, sensemaking, complexité, théorie ancrée, entreprise libérée, construction de la confiance, préservation de la confiance, dynamique de la confiance.



## ABSTRACT

---

### ENGLISH TITLE

« The dynamics of trust in a “liberated company”: a complex sensemaking process »

### ABSTRACT

At a time when trust seems more necessary than ever in companies to cope with the uncertainty in our interconnected and constantly changing world, how to trust is still little known, especially at the level of organizations, beyond the managerial posture. This thesis explores this issue based on a three-year immersion field study in a 200-person consulting and IT services firm that was part of the « liberated company » stream and had placed trust at the heart of its operations. In a Grounded Theory approach, the iterations between data collection, analysis and conceptualization led us to define trust as the suspension of uncertainty and to find out that trust is a complex sensemaking process involving the individual and collective levels jointly and that this process is not only cognitive but also emotional and identity-based. We have identified four declinations of the process, corresponding to four ways of trusting, which we called securing-way-of-trusting, clarifying-way-of-trusting, interacting-way-of-trusting and identifying-way-of-trusting. These four ways of trusting apply to individuals and organizations and open up avenues as to how organizations can support sensemaking in a way that develops and preserves trust according to their own context.

### KEYWORDS

Organizational trust, trusting, trust dynamics, trust building, trust preservation, complexity, grounded theory, case study, Freedom Inc., liberated company

# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>13</b>
------------------------------------	-----------

## **PREMIERE PARTIE :**

<b>ETAT DES LIEUX DE LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE ET ANCRAGE THEORIQUE .....</b>	<b>31</b>
--	-----------

<b>CHAPITRE 1 : ETAT DE L'ART – La confiance organisationnelle, d'un état résultant de déterminants à un processus dynamique.....</b>	<b>35</b>
---	-----------

Introduction du chapitre 1 .....	35
----------------------------------	----

I.    Vers une définition intégrative de la confiance organisationnelle .....	36
---	----

II.   Les sources de la confiance organisationnelle .....	47
---	----

III.  Le caractère dynamique de la confiance.....	59
---	----

Synthèse du chapitre 1.....	66
-----------------------------	----

<b>CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE - La confiance organisationnelle, un processus de construction de sens .....</b>	<b>69</b>
--	-----------

Introduction du chapitre 2 .....	69
----------------------------------	----

I.    La confiance organisationnelle vue comme un processus.....	70
--	----

II.   Faire confiance, une construction de sens.....	77
--	----

III.  Un processus aux facettes multiples.....	82
--	----

IV.  Des pratiques organisationnelles au service de la constructions de sens ? .....	93
--	----

Synthèse du chapitre 2.....	98
-----------------------------	----

## **DEUXIEME PARTIE :**

<b>UNE ETUDE EMPIRIQUE EN IMMERSION DANS UNE ENTREPRISE QUI FAIT CONFIANCE A PRIORI .....</b>	<b>101</b>
---	------------

<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE - La construction d'une théorie ancrée à partir d'une étude de cas, un parcours à la fois rationnel et émotionnel .....</b>	<b>105</b>
--	------------

Introduction du chapitre 3 .....	105
----------------------------------	-----

I.    Stratégie de recherche : une production de théorie ancrée à partir d'un cas particulier	106
---	-----

II.   La recherche de terrain, une expérience de l'incertitude récurrente .....	114
---	-----

III.  Une collecte de données au long cours .....	124
---	-----

IV.  Analyse et théorisation, un processus itératif .....	133
---	-----

Synthèse du chapitre 3.....	148
-----------------------------	-----

**CHAPITRE 4 : SAMSARA - Un cabinet de conseil et services IT qui fonctionne sur la base de la confiance .....149**

Introduction du chapitre 4 .....	149
I. Les inducteurs d'une « transformation » radicale .....	150
II. Des collaborateurs considérés <i>a priori</i> intègres, compétents et bienveillants.....	154
III. Une acceptation de l'incertitude élevée qui abolit la rigidité et les contrôles .....	158
IV. Des politiques RH qui s'adaptent à l'état d'esprit particulier .....	172
Synthèse du chapitre 4.....	178

**CHAPITRE 5 : ENTRE REVE ET REALITE - Comment le fonctionnement fondé sur la confiance *a priori* inspire confiance... ou non .....181**

Introduction du chapitre 5 .....	181
I. Un fonctionnement qui inspire confiance <i>a priori</i> .....	182
II. Effets secondaires des <i>a priori</i> positifs.....	186
III. Effets secondaires de l'acceptation de l'incertitude .....	193
Synthèse du chapitre 5.....	200

**TROISIEME PARTIE :**

**DIFFERENTES FAÇONS DE FAIRE CONFIANCE LIEES A DIFFERENTS TYPES DE CONSTRUCTION DE SENS AUX NIVEAUX INDIVIDUEL ET ORGANISATIONNEL .....201**

**CHAPITRE 6 : FAIRE CONFIANCE A L'ORGANISATION - La confiance des individus dans l'organisation, un processus de construction de sens en quatre déclinaisons .....203**

Introduction du chapitre 6 .....	203
I. Une façon de faire confiance à l'organisation liée à la façon de construire du sens à partir de situations .....	204
II. La part des individus dans les différentes constructions de sens .....	209
III. L'évolution de la confiance en SAMSARA selon les différents modes de construction de sens .....	239
Synthèse du chapitre 6.....	245

**CHAPITRE 7 : UNE CONSTRUCTION DE SENS AMBIVALENTE - Les tensions d'un fonctionnement organisationnel associé à des modes de construction de sens différents .....247**

Introduction du chapitre 7 .....	247
I. Des pratiques organisationnelles disparates illustrées par quatre exemples de prises de décisions stratégiques .....	248
II. Analyse des dispositifs de construction de sens associés aux différentes décisions et effets en termes de confiance.....	257
III. Un fonctionnement qui repose sur des croyances conflictuelles .....	274
Synthèse du chapitre 7.....	291

<b>CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS - Comment nos résultats questionnent et complètent les études actuelles de la confiance organisationnelle .....</b>	<b>295</b>
Introduction du chapitre 8 .....	295
I. Discussion du caractère complexe du processus de suspension de l'incertitude .....	296
II. Discussion du caractère cognitif et affectif du processus de construction de sens et de préservation de la confiance .....	302
III. Comparaison des quatre déclinaisons du processus avec les typologies existantes .....	319
Synthèse du chapitre 8.....	329
<b>CHAPITRE 9 : DISCUSSION ORGANISATIONNELLE ET MANAGERIALE - Perspectives sur les entreprises libérées et préconisations pour développer et préserver la confiance .....</b>	<b>333</b>
Introduction du chapitre 9 .....	333
I. Faire confiance dans les entreprises (dé)libérées.....	333
II. Suggestions et préconisations pour développer et préserver la confiance.....	352
Synthèse du chapitre 9.....	368
<b>CONCLUSION GENERALE : Apports de la thèse et pistes futures de recherche .....</b>	<b>371</b>
<b>Liste des illustrations .....</b>	<b>385</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>386</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>387</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>401</b>
ANNEXE 1 : Socle interne de SAMSARA .....	401
ANNEXE 2 : Lexique SAMSARA .....	402
ANNEXE 3 : Intitulés et principes des « fiches pratiques » .....	404
ANNEXE 4 : Grille d'observation.....	405
ANNEXE 5 : Exemples de réunions et événements observés.....	409
ANNEXE 6 : Exemples de documents consultés.....	411
ANNEXE 7 : Liste des entretiens réalisés.....	413
ANNEXE 8 : Répartition des entretiens par type, grade et année .....	417
ANNEXE 9 : Questionnaire « SAMSARA ET MOI », juillet 2017 .....	418
ANNEXE 10 : Exemple de résumé d'entretien informel.....	421
ANNEXE 11 : Traitement des données - Exemples liés au codage.....	422
ANNEXE 12 : Traitement des données – Exemples liés à la recherche de mécanismes explicatifs.....	424
ANNEXE 13 : Description du cas d'Evan discuté en comité associés avec commentaires principaux de construction de sens .....	426
ANNEXE 14 : Incidents critiques liés aux Lignes de flottaison.....	434
ANNEXE 15 : Résultats du sondage « SAMSARA et moi » juillet 2017.....	445
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>454</b>



## INTRODUCTION GENERALE

---

« Savons-nous encore faire confiance ? », titrait le Courrier International le 8 juillet 2020. Le constat y est dressé que toute notre société tend à abolir l'incertitude. Nous équipons nos voitures de ceintures de sécurité, d'airbag, de régulateurs de vitesse, d'ordinateurs de bord et cherchons le pilotage automatique pour éviter l'erreur humaine. Nous accompagnons nos enfants jusqu'à la porte de l'école pour être sûrs qu'il ne leur arrive rien alors qu'il y a trois générations un enfant de huit ans parcourait dix kilomètres à pied seul. Nous multiplions les règles, processus, procédures, indicateurs, chartes et normes pour orienter les comportements de façon à assurer que les résultats obtenus soient ceux que l'on souhaite. Nous voulons que tout soit certain. Pourtant, nous ne nous demandons pas chaque fois que nous prenons notre voiture si les automobilistes s'arrêteront ou non au feu rouge, si la nourriture que nous mangeons est comestible, si la lumière s'allumera quand nous appuierons sur l'interrupteur, si le courrier que nous avons posté sera acheminé, si le réseau internet que nous utilisons transmettra nos communications et nos données, ou si nos collègues viendront travailler. On ne se pose pas la question de savoir si notre employeur nous paiera notre salaire à la fin du mois, et nous savons qu'en cas de licenciement nous pourrions compter sur un système collectif qui indemnise les périodes de chômage. Nous faisons comme s'il était sûr que tout cela fonctionne, que les choses et les gens se comportent comme attendu. Lorsque la confiance est là, elle est un non-sujet. La confiance ne pose problème que lorsqu'elle disparaît ou vacille et que ce que l'on tient pour évident ne l'est plus.

Lorsqu'un virus nous a cloîtrés chez nous et a bousculé d'un coup tous nos repères, nous avons constaté que la maîtrise est une illusion et que l'incertitude fait partie de notre monde. Tout à coup, pour faire face à cette incertitude majeure, nous avons dû faire confiance à des virologues que nous ne connaissons pas qui nous conseillent de porter des masques, à des politiciens pour prendre des décisions qui servent le bien collectif alors que nous n'avons jamais échangé directement avec eux et n'avons peut-être même pas voté pour eux, à nos concitoyens pour respecter les consignes permettant de vivre en société, à des technologies distantes dont nous ignorons presque tout pour assurer le maintien d'un lien social, aux employeurs pour trouver des solutions inédites. Les entreprises ont quant à elles eu recours massivement au télétravail, devant faire confiance à leurs salariés sans aucune garantie qu'ils allaient faire de leur mieux pour assurer la continuité de l'activité dans les conditions actuelles. Dans ce type de situation extrême, la peur mène aux conflits et au chaos tandis que la confiance permet l'action collective et l'entraide nécessaire à la survie (Servigne et Chapelle, 2019) en jouant son rôle de mécanisme de réduction de la complexité sociale (Luhmann, 2006/1968). La solution en cas de perte ou de vacillement de la confiance face au jaillissement d'une incertitude majeure est

de refaire confiance pour suspendre l'incertitude et enclencher un cercle vertueux. En effet, faire confiance, ce n'est pas croire que tout se passera exactement comme on s'y attend, mais c'est accepter qu'il puisse y avoir de l'incertitude et que l'on sera capable de faire face à cette incertitude, donc de suspendre l'incertitude et forger des attentes positives quant à l'issue de la situation (Jauer, 2020 ; Möllering, 2006). Le problème est que faire confiance ne se décrète pas, ne se commande pas, ne se contrôle pas. Nous pouvons y parvenir dans des situations de crise mais avoir plus de mal dans des situations plus courantes : nos sociétés et nos organisations ne sont aujourd'hui pas fondées sur quelque chose d'aussi peu fiable que la confiance mais sur la recherche de sécurité et de maîtrise (Algan et Cahuc, 2007 ; Marzano, 2010). « Tout le monde veut de la confiance, mais personne ne veut faire confiance » constate Jauer (2020).

### Une incertitude accrue pour les entreprises comme pour les individus

Or, l'incertitude à laquelle les entreprises doivent faire face s'est accrue ces dernières décennies. En effet, les évolutions macrosociales ont entraîné un besoin croissant de rapidité et de flexibilité. Pour s'adapter, les entreprises ont fait évoluer leur organisation du travail vers des formes reconfigurables. Les organisations ont adapté leurs structures, pour des formes d'abord divisionnalisées reposant sur la délégation, puis des formes matricielles nécessitant la décentralisation, et aujourd'hui pour des structures en réseau (Creed et Miles, 1996 ; Genelot, 2017). Ces évolutions ont entraîné une fragmentation des activités, des rôles et des relations constamment redéfinies, un éclatement géographique et un flou quant à ses frontières. L'organisation n'est plus une entité stable définie par des contrats et structures fixes mais un mouvement permanent (de Vaujany, Hussenot et Chanlat, 2016). Ces nouveaux modes d'organisation visent à être plus agile face à l'incertitude externe mais ils accroissent dans le même temps l'incertitude interne. En effet, pour être opérationnels, ces fonctionnements demandent de décentraliser les décisions et d'accorder plus d'autonomie aux individus. Or, par définition, l'autonomie est la capacité des individus à décider de leur propre fonctionnement (*auto-nomos*). De ce fait, accroître l'autonomie diminue la prévisibilité des comportements et la certitude associée (Creed et Miles, 1996 ; Weil et Dubey, 2020). De plus, les évolutions du travail ont entraîné une perte de la protection qui permettait aux salariés d'accepter un certain nombre de contraintes en contrepartie. Par conséquent, la réduction de la protection du travail a entraîné une diminution de l'engagement et de la fidélité des salariés, et ce désengagement entraîne une instabilité et une incertitude interne accrues pour les employeurs (Dupuy, 2015).

Les évolutions sociales ont également conduit les individus à être de plus en plus déconnectés des groupes et à vivre et travailler au milieu d'étrangers qui ne leur sont plus familiers, dont les rôles ne sont plus définis par des règles et normes tacites, pour des interactions qui ne sont pas toujours

durables. Non seulement les individus qui travaillent ensemble ne se connaissent pas forcément auparavant, mais en plus ils ne passent plus toute leur carrière dans la même organisation et changent de poste, service, et site plus fréquemment, travaillant même de plus en plus souvent à distance avec des individus qu'ils n'ont jamais rencontrés et ne rencontreront peut-être pas. Lorsque les gens appartenaient à des groupes aux liens étroits, ils partageaient des codes, normes et obligations liées à l'histoire des relations et à la qualité des interactions. Ils savaient les conséquences potentielles s'ils ne répondaient pas à leurs obligations ou enfreignaient les codes sociaux, conséquences qui allaient d'actions légales à la perte de l'honneur et l'exclusion du groupe. Ils savaient que les autres connaissaient aussi les conséquences potentielles, donc la plupart des gens suivaient le système. Il était plus facile de rattacher des caractéristiques identifiées chez l'autre à celles de personnes ou groupes en qui nous avons déjà confiance et qui font apparaître cet autre digne de confiance ; c'est le cas par exemple quand une personne a fait la même école ou a les mêmes origines. Ainsi, les interactions et les caractéristiques similaires donnaient une familiarité qui permettaient aux individus d'être confiants quant aux comportements des autres (Luhmann, 1989 ; Zucker, 1986). Or, la réduction de la densité des liens sociaux a fait perdre ces sources de confiance. Se sont alors développées des structures sociales formelles, des règles écrites et des tiers garants de confiance servant de source de confiance institutionnelle impersonnelle pour pallier le déficit de sources de confiance personnelles liées aux caractéristiques communes et aux interactions. La confiance dans l'organisation en tant qu'institution devient alors essentielle pour que les individus puissent faire la confiance nécessaire pour travailler avec les autres malgré la faiblesse ou l'absence de confiance interpersonnelle (Zucker, 1983, 1986).

Ce besoin accru de confiance entre individus et organisation lié au recours à l'organisation comme institution pour créer la confiance des salariés pose deux questions majeures : #1 Les organisations en tant qu'institutions remplissent-elles efficacement ce rôle de production de confiance chez les individus, et si oui, comment ? #2 Si l'organisation y parvient, cela pose la question de pourquoi ou comment les individus font confiance à l'organisation en tant qu'institution (Möllering, 2006).

## Des initiatives pour accorder une plus large place à la confiance

Dans les formes d'organisation verticale typiques du début du XX<sup>ème</sup> siècle, les individus se mettaient au service du système ; la délégation était à court terme dans un cadre clair limité, assortie de contrôles (Creed et Miles, 1996). Au mieux, l'organisation faisait confiance aux individus pour se placer dans un rapport de domination en trouvant leur intérêt à obéir (Bornarel, 2007). Face à cela, la possibilité de donner davantage de place aux salariés a été questionnée très rapidement, en deux grands courants. L'un a un ancrage politique avec des travaux autour de la démocratie industrielle dès les années 1960-



70 puis la démocratie organisationnelle et la démocratie d'entreprise, avec une visée d'émancipation et d'impact social. Ce courant existe encore aujourd'hui (voir Esprit Presse, 2018 ; Hervé et Brière, 2011 ; Jardat, 2013 ; Segrestin et Hatchuel, 2012 pour des travaux français récents, ainsi que la synthèse plus large dans Picard, 2015). Le second courant a un ancrage économique et considère qu'une organisation est d'autant plus performante qu'elle est à l'écoute des besoins de ses salariés. Nos travaux s'inscrivent dans ce courant. Dès les années 1930 et les travaux pionniers de Mayo, puis avec le développement de l'École des Relations Humaines dans les années 1950-60, apparaissent des voix qui indiquent la pertinence de capitaliser et de valoriser le facteur humain plutôt que de le discipliner et de le contrôler. On compte notamment McGregor et les théories X et Y, Herzberg et la motivation intrinsèque, Maslow et le besoin d'accomplissement, Lewin et la supériorité du leadership démocratique sur les leaderships « autoritaire » et « laissez-faire », ou encore Argyris et le management participatif. En parallèle se développent via l'institut Tavistock des travaux autour de la participation, avec des expérimentations d'autogestion dans les années 60-70, les équipes semi-autonomes dès 1974 chez Volvo à Kalmar et les cercles de qualité dans les années 1980, les équipes projets, l'apprentissage organisationnel et *l'empowerment* dans les années 1990 (Picard, 2015). Les années 2000-10 voient se développer l'agilité (Charbonnier-Voirin, 2011 ; Dyer et Shafer, 2003) et l'entreprise libérée (Getz et Carney, 2012 ; Meissonnier, 2015). Cette dernière rend visible un courant plus large, dans lequel on retrouve par exemple le management renouvelé de Omar Aktouf (Aktouf, 2006), l'holocratie (Robertson, 2016), les entreprises humanistes (Lecomte, 2016), la sociodynamique et les entreprises holomorphes de Jean-Christian Fauvet (Jochem et Lefèvre, 2014), l'idée de pyramide inversée (Nayar et Sécheret, 2011) ou encore les entreprises opale (Laloux, 2014 ; Laloux et Appert, 2017). Ce courant questionne le regard posé sur les individus et la place à leur accorder dans les décisions et dans le fonctionnement de l'organisation et invite à « gérer autrement », non seulement en mettant au cœur du projet économique et social « le lien, l'écoute, le dialogue, la reconnaissance, l'attention, la confiance, l'initiative et un partage plus équitable » comme le prônaient depuis longtemps Follett, Polanyi et Perroux par exemple, mais aussi en inventant « de nouvelles pratiques qui vont permettre, dans le monde qui est le nôtre, de concrétiser d'une façon nouvelle ces principes qu'ils nous ont légués » (Chevrier, 2012).

Ces approches prônant de nouvelles formes d'entreprise donnent une large place à la confiance. L'ouvrage sur les « entreprises humanistes » du psychologue positiviste Jacques Lecomte s'ouvre par exemple sur l'anecdote d'une entreprise en difficulté dont une des deux activités était largement déficitaire et devait être éliminée, selon les investisseurs, ce que le nouveau PDG a refusé. Une décennie plus tard, l'entreprise était florissante et leader de son secteur sur les deux activités. Le postulat à l'œuvre derrière ce redressement spectaculaire ? La sensibilité humaine du dirigeant et la

confiance accordée à chacun des employés de l'entreprise, ainsi qu'un engagement en faveur de l'environnement. Un chapitre entier est ensuite dédié à la confiance en s'appuyant sur différents exemples comme Hewlett Packard, Favi, Semco, 3M et le ministère belge de la santé pour montrer la confiance à l'œuvre (Lecomte, 2016). Ces exemples se retrouvent dans le livre d'Isaac Getz et Brian Carney qui encourage à libérer les salariés pour faire le succès des entreprises (Getz et Carney, 2012). Si la confiance ne figure pas dans les thèmes clés de l'ouvrage initial, faire confiance est pourtant vu comme étant au cœur de ce nouveau fonctionnement, si l'on en croit Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois (2016) dont le sous-titre de l'ouvrage demandant s'il faut libérer l'entreprise est « confiance, responsabilité et autonomie au travail ». La confiance est d'ailleurs apparue dans les ouvrages ultérieurs de Getz comme celui sur « l'entreprise libérée » (Getz, 2017). La confiance est également mentionnée à maintes reprises dans le livre de Frédéric Laloux (Laloux, 2014 ; Laloux et Appert, 2017) pour « réinventer les organisations ». Le sociologue des organisations François Dupuy (2015) en appelle lui aussi à la confiance, cette fois pour remédier à « la faillite de la pensée managériale » due à la non-confiance. Il lui dédie un chapitre et y revient pour conclure son ouvrage en indiquant que l'espoir de changement se trouve dans le fait que certaines entreprises, même si elles sont minoritaires, décident d'introduire plus de confiance dans les relations de travail et que la confiance émerge fortement dans la réflexion des entreprises. Autre exemple, Bernard Martin, Vincent Lenhardt et Bruno Jarrosson, (2017) invitent à « oser la confiance » à partir de l'expérience de B. Martin comme PDG du groupe Sulzer et de l'analyse de cette expérience par les des deux autres auteurs, consultants.

Aujourd'hui, des entreprises comme la MAIF placent explicitement la confiance au cœur de leur fonctionnement. Lorsque la mutuelle a engagé une démarche de libération en 2014, son plan stratégique de 2015-2018 a été construit autour du thème de la confiance et la confiance figure de nouveau dans le plan 2019-2022, aux côtés du respect et du sens. La MAIF a même créé une chaire Confiance et Management avec l'université Paris Dauphine pour accompagner la démarche engagée au niveau de l'entreprise et notamment former leurs cadres. Le cabinet Deloitte a créé un Think Tank dont le slogan est « l'équation de la confiance ». Dernier exemple, le label « Great Place to Work® » considère que les « organisations où il fait bon travailler », qu'il récompense, sont celles où règne une « culture de confiance », en s'intéressant à la fois au point de vue des salariés et à celui de l'organisation<sup>1</sup>. Selon ce classement, le premier critère pour les salariés est de faire confiance à leur management, assorti de la fierté du travail réalisé et de la convivialité des relations avec leurs collègues. Du point de vue de l'organisation, « c'est une entreprise où l'on atteint les objectifs assignés, avec des salariés qui donnent le meilleur d'eux-mêmes et travaillent ensemble comme une équipe ou

---

<sup>1</sup> <https://www.greatplacetowork.fr/que-faisons-nous/notre-approche/>

une famille – le tout dans un climat de confiance ». Par-delà le vécu des salariés, une enquête TNS Sofres *Confiance et Croissance* de 2015 conclut que « seules les entreprises qui se développent à partir de la confiance de leurs salariés ont un espoir de croissance durable » (Bruna et Vernay, 2015).

## Bénéfices de la confiance pour les organisations

Si l'éloge est faite de la confiance (Marzano, 2012), c'est que ses bénéfices sont nombreux pour les organisations, que l'on se place d'un point de vue économique, sociologique ou psychologique. Les approches économiques indiquent que la confiance permet de réduire les coûts de transaction ou les coûts d'organisation liés à l'élaboration et à la surveillance des contrats ou du comportement des gens, d'éviter des coûts d'agence et de saisir des opportunités en élargissant l'espace discrétionnaire (Charreaux, 1998 ; Kramer, 1999 ; Reitter et Ramanantsoa, 2012). Des expériences ont été menées par exemple pour montrer les coûts cachés du contrôle et que faire confiance *a priori* aux collaborateurs est plus efficace (Barel et Frémeaux, 2011 ; Falk et Kosfeld, 2006). Les études sociologiques indiquent qu'elle est essentielle pour la stabilité des relations, qu'elle permet de développer et maintenir un attachement social gratifiant et qu'elle est un moyen de réduire la complexité sociale (Blau, 1964 ; Granovetter, 1985 ; Luhmann, 1989 ; Zucker, 1986). Les études en psychologie et en comportement organisationnel, les plus nombreuses, ont détaillé le lien entre la confiance et de nombreux concepts en gestion. La confiance est au cœur de l'échange social et du contrat psychologique entre employeur et employé et par là-même, elle améliore l'engagement, l'implication et la citoyenneté organisationnelle et réduit l'intention de quitter l'organisation (Campoy et Neveu, 2007 ; Guerrero et Herrbach, 2009 pour des travaux français, Lin, 2010 ; Tan et Tan, 2000 dans d'autres contextes). Elle permet aux employés d'exprimer librement leurs opinions (Khodyakov, 2007b), elle augmente la sociabilité spontanée entre les membres de l'organisation et facilite des formes appropriées de déférence envers les autorités de l'organisation (Kramer 1999). Elle favorise la coopération, le partage de connaissance et la résolution de problèmes (Weibel *et al.*, 2016).

La confiance a également un effet médiateur, catalyseur ou modérateur lorsqu'elle est couplée à d'autres facteurs (Dirks et Ferrin 2001). Par exemple, la confiance ne crée pas l'envie de coopérer mais permet de passer à l'action de coopérer quand l'on hésite entre coopération et compétition. De même, associée à la motivation, la confiance a pour conséquence l'atteinte d'objectifs communs alors que la motivation non associée à la confiance entraîne la poursuite d'objectifs individuels. Enfin, un autre rôle catalyseur de la confiance concerne la performance : elle n'a pas d'impact direct sur la performance, mais elle a une influence sur la propension à partager ou cacher des informations « négatives », qui, elle, a un impact sur la performance (Dirks et Ferrin 2001). Cet effet de levier se retrouve dans l'impact indirect de la confiance sur la qualité, sur l'apprentissage, sur la capacité d'entreprendre et sur

l'innovation, par le biais notamment du droit à l'erreur, de l'encouragement à la prise d'initiative, de l'existence d'un contrat interne tacite (Blondel et Gratacap, 2011) (Blondel et Gratacap 2011). Ces rôles secondaires sont liés à son caractère structurant et mobilisateur (Mc Evily *et al.* 2003). La confiance joue un rôle structurant, car elle façonne des schémas d'interactions relativement stables et durables à l'intérieur et entre des organisations, par exemple par l'influence qu'elle a sur les réputations et statuts de certains acteurs et le rôle qu'ils vont jouer, ou ne plus jouer en cas de rupture de la confiance ; elle a un rôle mobilisateur car la confiance incite les acteurs à contribuer, combiner et coordonner les ressources vers des projets collectifs. Sous-investir dans la confiance et en accorder moins que ce que la situation ou les acteurs requièrent entraîne un manque d'efficience ou d'efficacité qui peut conduire à remettre en question l'existence même de l'organisation (Bornarel, 2007 ; Creed et Miles, 1996 ; Wicks, Berman et Jones, 1999).

### Une confiance prônée mais sous-utilisée

Malgré les avantages d'avoir recours à la confiance pour faire face à l'incertitude, le constat dressé il y a plus de vingt ans que la confiance n'est pas mobilisée comme elle pourrait et devrait l'être pour que les formes organisationnelles fonctionnent efficacement est toujours d'actualité : la norme reste que les entreprises ne font pas confiance aux salariés et les salariés ne font pas confiance aux organisations, du moins pas autant que nécessaire (Algan et Cahuc, 2007 ; Creed et Miles, 1996 ; Dupuy, 2015 ; Reitter et Ramanantsoa, 2012 ; Sérieyx, 2009). Une logique gestionnaire hypermoderne s'est développée et intensifiée en France<sup>2</sup> (de Gaulejac, 2014 ; Lacan, 2017) et une défiance accrue s'est installée (Algan et Cahuc, 2007 ; Marzano, 2010 ; Reitter et Ramanantsoa, 2012). Plutôt que d'apprendre à composer avec l'incertitude, les entreprises ont cherché à accroître le contrôle pour la réduire, le contrôle étant défini comme l'influence sur les comportements pour atteindre les objectifs organisationnels (Chiapello, 1996).

Même si l'aspect contre-productif de l'excès de contrôles a été souligné (Long et Sitkin, 2018 ; Weibel, 2007), les entreprises tendent à renforcer leurs procédures et leur standardisation via des processus (ou « *process* ») et des indicateurs (ou « *KPIs* ») qui se veulent objectifs. Le développement technologique est utilisé pour suivre les salariés à la trace avec les GPS, évaluer leur travail et leurs résultats en temps réel, enregistrer les conversations, entre autres. Si les justifications invoquent des motifs externes (comme réduire les failles de sécurité, améliorer la qualité pour le client ou éviter toute publicité négative) ou internes (comme améliorer la performance collective), elles cachent un contrôle réinventé mais renforcé pour tenter d'atteindre les objectifs organisationnels de façon plus subtile.

---

<sup>2</sup> Comme nous le verrons, la confiance est très liée au contexte socioculturel. Nos travaux s'inscrivent dans le contexte français et n'ont aucune prétention universelle.

Ces démarches sont complétées de contrôles culturels, sociaux, idéologiques, pour encourager les comportements désirés grâce à l'emploi de normes et valeurs organisationnelles qui font appel aux éléments émotionnels, non rationnels, affectifs des employés. L'objectif est toujours de réduire l'incertitude et d'augmenter la maîtrise (Alvesson et Kärreman, 2004 ; Leifer et Mills, 1996 ; Ouchi, 1977, 1980 ; Pettigrew, 1979 ; Tessier et Otley, 2012). Même « Sourire et dire Bonjour, Au revoir, Merci » devient l'objet d'une procédure (le « SBAM »), quitte à rendre l'exécution artificielle à la fois aux yeux des employés et des clients et à se retourner contre l'objectif initial d'amélioration de la qualité du service délivré et perçu (Barel et Frémeaux, 2011). De même, la prise en compte des risques psychosociaux, puis la qualité de vie au travail, le bien-être et le bonheur au travail tendent à être instrumentalisés au service de l'efficacité et de la performance (Illouz, Cabanas et Joly, 2018).

Or, le défaut de confiance entraîne une perte d'efficacité dans les structures matricielles à cause de la recentralisation qu'il induit et il remet en question la structure même dans les structures en réseau (Creed et Miles, 1996). Paradoxalement, l'excès de quête de maîtrise rend le contrôle inefficace parce que les règles, processus, normes et injonctions sont tellement nombreuses qu'elles se contredisent et conduisent les salariés à entrer dans les interstices et contradictions, ce qui fait perdre à la direction toute maîtrise et échoue à permettre de faire face efficacement à l'incertitude (Dupuy, 2015). A l'inverse, la confiance couplée à la simplicité serait un moyen de retrouver de la maîtrise (idem), car elle permettrait de développer une capacité d'ajustement permanent dans le temps présent en s'appuyant sur les relations et en prenant en compte la complexité ainsi que l'émotionnel et l'affectif autant que le rationnel, caractéristiques de la postmodernité (Lacan, 2017). Toutefois, la confiance peut aussi être utilisée dans une perspective utilitariste et devenir un mode de contrôle social hypermoderne, comme l'a montré F. Bornarel (2004). Si la confiance est employée comme mécanisme de manipulation, de domination, de contrainte, il n'est pas surprenant de constater que peu de temps, d'énergie et de ressources sont consacrées à créer la confiance dans les organisations. On peut alors se demander ce qui permet(trait) pour les organisations d'avoir recours à la confiance non pas comme mode de contrôle social mais d'une autre manière, qui leur permette de faire face à l'incertitude plus efficacement.

Nous constatons que la question de la confiance organisationnelle se pose à la fois pour les individus et pour les organisations. Pourquoi cette confiance qui s'avère si nécessaire tant de la part des individus à l'égard de l'organisation que de l'organisation envers les individus est-elle si difficile à mettre en œuvre ? Comment l'organisation peut-elle faire davantage confiance à ses salariés ? Comment les individus peuvent-ils faire confiance à l'organisation ? Comment l'organisation peut-elle soutenir la confiance entre salariés ? Est-il possible pour une organisation de placer la confiance au cœur de son fonctionnement autrement que comme une utopie voire une imposture ? Si oui,

comment cela peut-il se traduire, quelles sont les modalités organisationnelles et managériales pour y parvenir ? Telles sont nos questions de départ.

## Un concept mal défini qui reste à explorer

Si la confiance est mobilisée dans la littérature professionnelle et académique grand public, comme nous l'avons mentionné précédemment, la notion n'y est pas définie. Les démonstrations ou argumentations passent de la confiance à l'absence de contrôle, à la liberté à l'autonomie, à la coopération, au droit à l'erreur, à l'absence de défiance, sans distinguer les notions les unes des autres. Le classement Great Place to Work ne précise pas dans ses communications ce qu'est la confiance, même si le site indique les cinq critères de confiance du point de vue du salarié et neuf leviers pour l'actionner du point de vue de l'organisation. Même le rapport que l'organisme a publié sur les organisations à confiance élevée ne dit pas ce qui est entendu par confiance (GPTW, 2016). L'enquête TNS Sofres interroge le niveau de confiance des cadres, qu'ils soient ou non managers, au sein d'entreprises implantées en France, publiques et privées, d'au moins 250 salariés, à partir d'indicateurs identifiés dans une enquête préalable, pourtant le terme n'est pas défini, même si l'étude est cosignée par une chercheuse. Les briques qui forment l'indice de confiance incluent la confiance entre pairs, la confiance dans les dirigeants et la confiance en soi et dans son avenir outre l'adhésion aux valeurs et l'image de l'entreprise, sans préciser ce qu'est la confiance à ces niveaux-là. Cette enquête permet de conclure que la confiance est multi-niveau, mais ne permet pas de savoir ce qu'est la confiance elle-même ni comment faire confiance. Pour les entreprises libérées, la confiance est implicitement assimilée à la suppression des contrôles et au changement de regard sur les individus, pour les considérer comme *a priori* ou potentiellement bons et altruistes. Dans le cas des entreprises humanistes de J. Lecomte, il est dit que la confiance n'est pas de la naïveté ni de la désinvolture ou du laxisme, mais il n'est pas précisé ce qu'elle est, bien qu'un chapitre entier lui soit dédié. François Dupuy consacre lui aussi un chapitre à la confiance, qu'il présente comme remède à l'échec de la coercition comme mode de management. Pourtant, lui non plus ne dit pas ce qu'est la confiance, hormis qu'elle est une alternative à la complexité de la multiplication des contrôles et qu'elle repose sur la prévisibilité. Deux ouvrages professionnels se démarquent, à savoir ceux de Hervé Sérieyx, qui sont dédiés à la confiance et à sa mise en œuvre et qui prennent la peine d'explorer et expliciter ce qui est entendu par confiance en s'appuyant à la fois sur des expériences d'entreprises et sur quelques travaux académiques (Sérieyx, 2009 ; Sérieyx et Fallou, 2010). Toutefois, les études de terrain ne sont pas développées et la méthodologie n'est pas documentée.

Même au niveau académique, la confiance organisationnelle – au sens de la confiance entre les individus et l'organisation qui les emploie, pour répondre aux enjeux que nous avons présentés ci-

dessus – est aujourd’hui peu interrogée. D’une manière générale, la confiance est un sujet peu étudié dans la recherche française en gestion (Gratacap *et al.*, 2011). Quelques numéros spéciaux de revues et ouvrages sont parus sur le sujet ces deux dernières décennies (nous y reviendrons dans la première partie de cette thèse), mais aucun des auteurs n’est spécialisé sur le sujet et aucune étude n’aborde la confiance individu-organisation. Lorsqu’elles concernent le niveau intra-organisationnel, les recherches se concentrent quasi exclusivement sur la confiance entre individus au sein d’une organisation ou sur la confiance entre individus et (top-)management, ce qui est respectivement le cas des thèses de Frédéric Bornarel (2004) et de Valérie Neveu (2004), sans prendre en compte l’organisation elle-même, même si Bornarel l’évoque. Le seul chercheur français à explorer la notion elle-même à partir d’études de terrain est ergonomiste et ses travaux ne sont pas entrés dans le champ de la gestion jusqu’à présent (Karsenty, 2013b, 2015a). Au niveau international, il existe une communauté de chercheurs dédiés à la confiance (regroupés notamment dans le réseau FINT, *the First International Network on Trust*) et un journal dédié (*Journal of Trust Research*). Pourtant, même à ce niveau, la notion-même de confiance organisationnelle est peu explorée empiriquement. Les études se concentrent sur les liens avec d’autres concepts ou sur les antécédents et dimensions et non sur ce qu’est la confiance elle-même. Les définitions les plus mobilisées en gestion assimilent la confiance à un état de vulnérabilité ou une volonté de se rendre vulnérable parce que l’autre a des caractéristiques jugées positives dans un contexte d’incertitude (Mayer, Davis et Schoorman, 1995 ; Rousseau *et al.*, 1998). Ces approches ne permettent pas de comprendre comment les individus atteignent cet état, comment ils passent des raisons de faire confiance au fait de se rendre vulnérable, comment ils font et refont confiance au fil du temps et des aléas qui surviennent inévitablement au cours des relations. Un certain nombre d’études s’intéressent à la façon dont l’organisation peut susciter de nouveau la confiance après une violation, en revanche on en sait très peu sur la façon de préserver la confiance au fil du temps et des *alea* rencontrés, à l’exception de l’étude toute récente de Gustafsson *et al.* (2020). De plus, les études sur la confiance organisationnelle ne s’intéressent qu’à ce que l’organisation peut faire pour créer, préserver ou restaurer la confiance mais ne prennent pas en compte l’interaction entre les individus et l’organisation et la dimension active du processus, qui a pourtant déjà été mise en lumière au niveau interpersonnel. Enfin, les études s’inscrivent la plupart du temps soit dans une approche psychologique se concentrant sur le niveau individuel, soit dans une perspective sociologique qui se focalise sur les dynamiques collectives, soit dans une perspective économique dépersonnalisée dans laquelle la confiance est vue comme un calcul rationnel. Rares sont les approches qui saisissent la complexité du phénomène en intégrant des perspectives différentes.

Nous avons cherché une approche qui permette de comprendre la confiance comme suspension de l’incertitude, d’intégrer le caractère dynamique en changement permanent du processus de confiance,

de prendre en compte l'aspect multi-niveau individus-organisation ainsi que la façon dont la confiance des individus dans l'organisation et celle de l'organisation dans les individus s'influencent voire se forgent mutuellement. Nous l'avons trouvée dans le cadre adopté par Möllering (2006) et Lumineau et Schilke (2018) qui font référence à l'*embedded agency*, dans lequel les organisations sont considérées comme des institutions (Zucker, 1983). L'idée d'agence est que les parties peuvent avoir des divergences d'intérêts, qu'il est nécessaire de prendre en compte pour les réduire. Dans la conception de Möllering et de Lumineau et Schilke, non seulement les organisations rendent possibles certaines actions et en contraignent d'autres, apportent des cadres pour que ses membres développent une compréhension commune des situations et orientent les perceptions et comportements des individus, mais elles changent aussi en fonction de la façon dont les individus se comportent, perçoivent les situations, leur donnent du sens, créent de nouvelles règles et modifient ainsi les cadres de référence et l'organisation, qui vont en retour influencer leur cognition et leur comportement. Cette approche de la confiance place la construction de sens au cœur du processus, le *sensemaking* de Karl Weick (Weick, 1995). L'organisation participe à ce processus particulièrement à travers la façon dont ses pratiques formelles et informelles influencent la façon de traiter des informations et prendre des décisions (Galbraith, 1974). Les individus y participent en injectant leurs propres croyances, cognitions et comportements, les écarts avec ceux de l'organisation les mettant sous tension, cette tension conduisant à faire évoluer les individus et l'organisation. Nous nous sommes inscrite dans cette perspective parce que nos résultats nous ont conduit à considérer la confiance en tant que suspension de l'incertitude comme un processus de construction de sens. Cet ancrage n'est pas le fruit d'une exploration théorique initiale mais la conséquence de notre immersion dans notre terrain, des allers-retours entre nos données d'observation, nos analyses, et différentes perspectives théoriques existantes nous permettant de développer notre approche théorique à partir du terrain.

### Une démarche de théorie ancrée pour répondre à un vide théorique

Nous avons été salariée pendant trois ans d'une entreprise de deux cents personnes que nous appellerons SAMSARA, avec la mission d'en étudier le fonctionnement dans le cadre d'une CIFRE (Convention Industrielle de Formation à la Recherche). Face à l'ampleur de l'inconnu sur notre sujet d'un point de vue théorique comme empirique, comme nous venons de le souligner, nous avons choisi de nous immerger en profondeur et durablement dans notre terrain en nous concentrant sur ce cas unique en termes d'organisation mais multiple en termes de groupes d'individus pour adopter une démarche de théorie ancrée. SAMSARA était un terrain propice à l'étude de notre sujet à plusieurs titres : d'une part, il s'agit d'un cabinet de conseil et de services informatiques, secteur dans lequel la confiance tient une place ambivalente en raison de la culture d'expertise et d'autonomie qui prévaut,



voire une culture libertaire, associée à la recherche de façons de maintenir une relation hiérarchique et des moyens de contrôler les consultants (Berrebi-Hoffmann, 2012 ; Henry, 1997 ; Villette, 2003) ; c'est dans ce type de contexte que Bornarel a conclu que la confiance peut devenir un moyen de contrôle social, comme nous l'avions évoqué plus haut (Bornarel, 2004). D'autre part, SAMSARA avait entamé une démarche de « libération » un peu plus de deux ans avant notre arrivée, or, comme nous l'avons dit, la confiance occupe une place particulière dans les entreprises libérées (Getz, 2019 ; Getz et Carney, 2012 ; Verrier et Bourgeois, 2016). Nous avons également retenu ce terrain en raison de la qualité de nos premières interactions : nos recruteurs (DAF et responsable R&D) souhaitaient que la thèse soit consacrée à l'étude du fonctionnement de SAMSARA et permette de faire des recommandations sans que nous ne prenions de rôle opérationnel. Cela donnait l'occasion d'observer durablement une organisation de l'intérieur puisque nous en étions salariée, tout en conservant un regard extérieur, grâce à notre positionnement particulier. De plus, nos recruteurs ne mettaient aucune limite *a priori* à ce que nous pouvions observer ou aux individus auxquels nous pouvions avoir accès : toute démarche était de notre propre initiative. Il est rare pour un chercheur d'avoir la possibilité, comme cela a été le cas pour nous, d'accéder à tous les acteurs d'une organisation, de tous niveaux hiérarchiques et tous départements, de pouvoir leur poser toutes les questions que l'on veut et de pouvoir observer toutes les situations souhaitées sans restriction *a priori* et sans avoir besoin d'une autorisation hiérarchique mais seulement de l'aval des acteurs dans la situation concernée, aval donné spontanément dans la plupart des cas. Enfin, cette opportunité s'offrait dans la durée puisque notre contrat était de trois ans. Choisir une seule organisation avait pour but de pouvoir comprendre le contexte, la culture et le fonctionnement propres à l'organisation avec ses subtilités et de comprendre les pratiques de façon située, dans leur mise en œuvre et dans leur évolution, plutôt que de capter un instantané dans différentes organisations et/ou de s'en tenir aux récits des acteurs. Nous nous sommes immergée longuement dans le terrain pour observer son fonctionnement sous le plus d'angles possibles, consigner des pratiques et événements directement et multiplier les entretiens dans la durée pour saisir les perceptions des acteurs à un triple niveau, à savoir la façon dont ils veulent que l'organisation fonctionnent, comment ils croient qu'elle fonctionne et comment ils vivent ce fonctionnement. Notre recherche ne s'est pas appuyée sur des hypothèses préalables que nous voulions vérifier ou tester mais sur nos données d'observations et d'entretiens et ce qui nous a interpellée pour tenter d'y donner du sens.

La première phase de présence sur le terrain et l'analyse des premiers entretiens croisée aux données d'observation nous ont conduite en quelques semaines à un double constat surprenant. D'une part, l'organisation fonctionnait non seulement sur la base d'*a priori* positifs quant aux intentions et compétences des salariés mais aussi avec un degré d'acceptation de l'incertitude très élevé reflété par

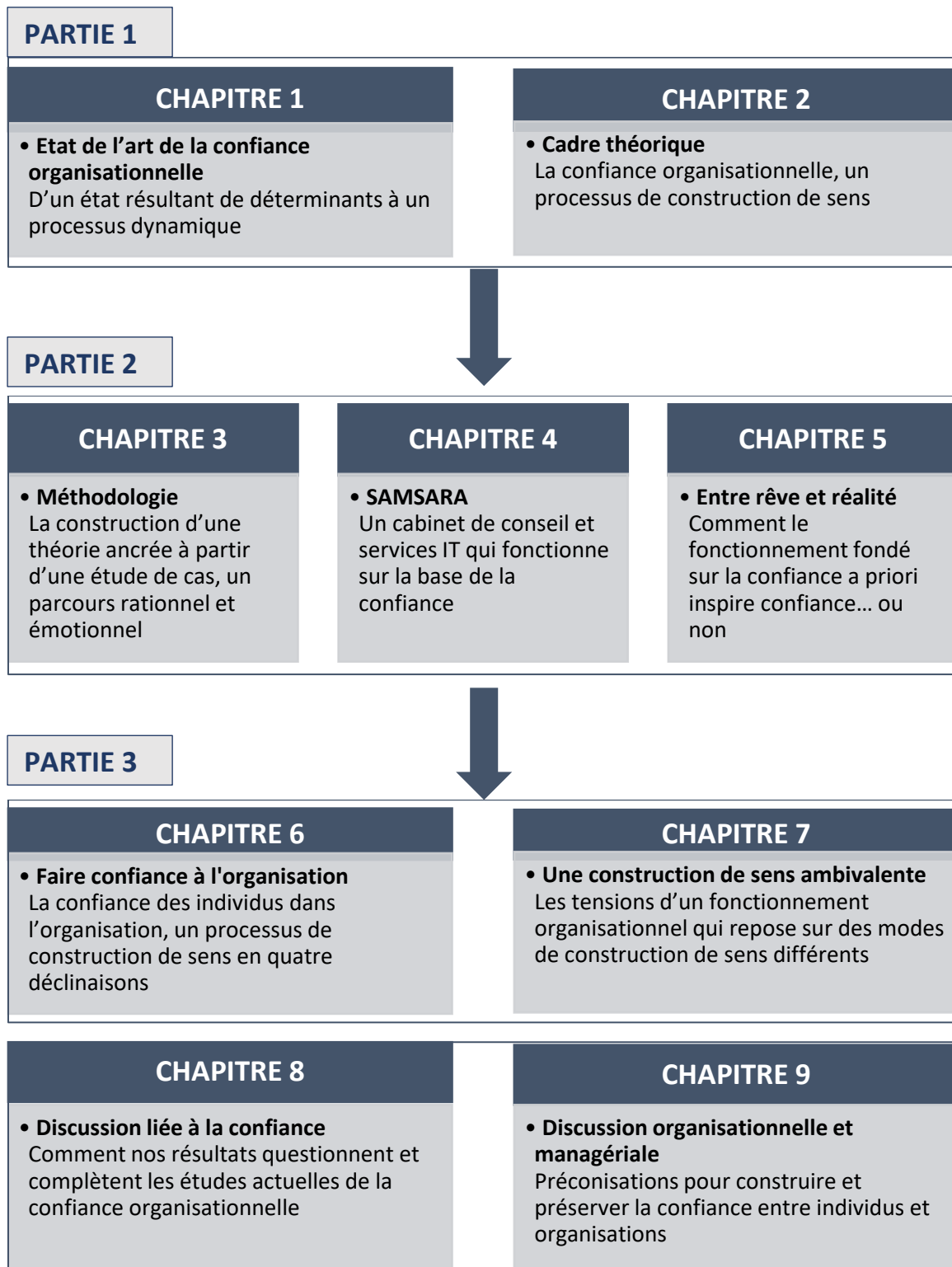
un faible recours au contrôle sans avoir ni mis la clé sous la porte (ce qui aurait pu être le cas vu la prédominance de la norme de contrôle dans les entreprises et les sciences de gestion) mais sans avoir non plus amélioré sa performance économique (comme le courant des entreprises libérées le laissait entendre). D'autre part, ce fonctionnement de confiance *a priori* semblait inspirer confiance à court terme aux salariés mais faire perdre confiance dans la durée, et/ou inspirer confiance à certains mais faire perdre confiance à d'autres, ce qui n'était pas cohérent avec la littérature sur la construction de confiance et les pratiques organisationnelles sources de confiance. Nos premiers résultats ont ainsi déconstruit nos repères et croyances et ont ouvert la quête de compréhension de ce phénomène inattendu. Nous avons mené cette exploration sans présager des explications et sans chercher un cadre prédéfini pour l'expliquer mais en construisant les explications à partir de descriptions denses et d'une compréhension fine de nos données. Cette compréhension a émergé de façon organique au fil des itérations entre les données d'observation et les entretiens, leur analyse, leur croisement avec des perspectives théoriques, la construction d'une théorie qui permettait d'expliquer les phénomènes observés et leur discussion avec les acteurs, tous ces éléments se faisant évoluer mutuellement. Les itérations ont duré deux ans et demi pour parvenir à une théorisation au pouvoir explicatif satisfaisant. Cette démarche a rendu l'analyse ardue face à la quantité de données sans cadre prédéfini pour les analyser mais a permis d'atteindre un degré élevé de validité interne et de comprendre les mécanismes de construction de sens de façon ancrée dans un contexte particulier.

## Architecture de la thèse

Cette thèse se découpe en trois parties. La première partie explore la littérature sur la confiance dans un contexte organisationnel et notre choix de faire appel au *sensemaking*. La deuxième partie expose nos choix méthodologiques et présente le terrain et les premiers constats. La troisième partie développe les résultats liés à notre question de recherche puis les inscrit dans une discussion avec la littérature sur la confiance et celle sur les organisations.

Le schéma de la page suivante récapitule l'architecture globale de la thèse puis nous présentons les grandes lignes de chaque chapitre dans les pages suivantes.

Figure 1 : Schéma de l'articulation générale de la thèse



**La première partie de notre thèse dresse le panorama des études actuelles de la confiance dans un contexte organisationnel et identifie les questions qui se posent et justifient le choix de l'angle théorique que nous avons retenu.**

Le premier chapitre expose en détails les définitions actuelles de la confiance organisationnelle et la place qu'y tiennent les attentes positives ainsi que le rapport au risque et à l'incertitude. Il développe la pertinence de remettre l'incertitude au cœur de la définition même de la confiance et des façons de l'étudier. Nous nous demandons ensuite comment se forge la confiance et concluons que les approches actuelles permettent de comprendre sur quelles bases la confiance s'appuie, donc *pourquoi* avoir ou faire confiance, mais qu'elles ne permettent pas de comprendre le saut de confiance lui-même, *comment* faire confiance.

Le deuxième chapitre explore les études, minoritaires dans le champ de la confiance, qui ébauchent une compréhension de la façon de faire confiance en plaçant la question du sens au cœur du processus. Nous identifions les apports et limites de différentes approches et exposons pourquoi nous avons retenu l'approche par la construction de sens (le *sensemaking* de Karl Weick), qui permet d'étudier le caractère constamment changeant de la confiance, comment la façon de faire confiance des individus et celle de l'organisation se font évoluer mutuellement et comment cela interroge le rôle de l'organisation dans le processus.

**La deuxième partie de la thèse présente nos choix en termes d'approche méthodologique et décrit notre terrain et ses enjeux par rapport à la confiance.**

Le troisième chapitre (le premier de cette deuxième partie) développe les caractéristiques du développement d'une théorie ancrée et la façon dont nous avons articulé notre approche de théorie ancrée avec le recours à une étude de cas. Elle souligne les enjeux d'une thèse de terrain adoptant cette approche dictée par l'entreprise étudiée, enjeux liés au terrain lui-même et à la posture à adopter comme à la collecte, l'analyse et la théorisation, tous ces aspects s'inscrivant dans un processus itératif à la temporalité longue et aléatoire et obligeant à remettre en question des schémas établis.

Le quatrième chapitre présente longuement notre terrain et la façon dont son fonctionnement repose sur la confiance à de maints égards. Il permet de comprendre en détails le contexte et le fonctionnement de l'entreprise et notamment en quoi il repose non seulement sur des *a priori* positifs mais aussi sur une grande acceptation de l'incertitude. Ces éléments nous font dire que cette organisation fonctionne sur la base de la confiance et qu'il ne s'agit pas d'un discours de façade.

Le cinquième chapitre poursuit la description en mettant en avant comment ce fonctionnement reposant sur la confiance est vécu par les salariés. Nous constatons que la confiance accordée *a priori*

inspire une confiance initiale aux individus. En revanche, ce chapitre montre qu'il existe aussi des effets indésirables des *a priori* de bonnes intentions et de compétences ainsi que de la forte acceptation d'incertitude au fil du temps et la tendance à ce que la confiance des individus s'étiolle.

**La troisième et dernière partie de la thèse présente les résultats répondant à notre question de recherche, à savoir comment les individus et l'organisation font confiance et comment ils s'influencent mutuellement, puis discute de ces résultats.**

Le sixième chapitre part de l'observation fine de l'évolution différente de la confiance des individus face à des événements identiques. La quête de compréhension du phénomène nous a conduite au constat que les individus ne sélectionnent pas les mêmes faits, les interprètent de façons variées et agissent différemment dans une même situation et que l'articulation de ces trois processus correspond à un processus de construction de sens qui se décline de quatre manières correspondant à quatre façons de faire confiance.

Le septième chapitre revient sur le niveau organisationnel. A partir de la grille des différents éléments identifiés comme clés dans le processus de construction de sens et de ses quatre déclinaisons, nous identifions comment les pratiques organisationnelles participent à la construction de sens de quel type. Cette analyse permet de mieux comprendre les effets secondaires et la difficulté à préserver la confiance aussi bien entre individus et organisation qu'entre organisation et individus dans la durée.

Le huitième chapitre reprend les approches théoriques présentées dans les chapitres 1 et 2 et montre en quoi nos résultats questionnent et complètent les études actuelles de la confiance organisationnelle en intégrant des approches qui semblent habituellement exclusives. Il explique également comment les différentes explications précédentes de la confiance à travers par exemple les critères de confiance ou l'heuristique de la décision s'intègrent dans des parties du processus de construction de sens sans en capter la totalité et en quoi nos résultats les complètent, notamment en apportant une dimension identitaire et émotionnelle. Nous discutons enfin de notre typologie de quatre façons de faire confiance par rapport aux typologies précédentes dont elle se rapproche le plus afin d'en montrer les points communs et nouveautés.

Le neuvième et dernier chapitre revient sur les entreprises libérées. Il utilise notre grille de construction de sens et de ses déclinaisons pour éclairer la place de la confiance dans la conception de l'entreprise libérée et dans des exemples de mises en œuvre qui ont été documentés précédemment. Il apporte ainsi des perspectives sur des paradoxes constatés et questions que les études actuelles laissent en suspens. Le chapitre poursuit la discussion avec des préconisations organisationnelles et managériales concernant des façons pour l'organisation de développer et préserver la confiance. Il

montre comment des politiques RH, la communication ou la façon de (re)concevoir les règles et contrôles participent à la construction de sens

Nous concluons en rappelant les contributions de ce travail aux niveaux théorique, méthodologique et managérial et en suggérant des voies de recherche futures pour compléter ou prolonger ce travail.



## PREMIERE PARTIE :

### ETAT DES LIEUX DE LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE ET ANCRAGE THEORIQUE

---

« Le thème de la confiance est l'objet d'un vif engouement en Sciences de Gestion et à l'origine d'une production considérable d'articles dans l'ensemble des domaines de la gestion », constatait Frédéric Bornarel en 2004, s'appuyant notamment sur le fait qu'un numéro spécial sur le sujet avait été édité par Economies et Société en 1998. Pourtant, en 2011, Anne Gratacap et Alice Le Flanchec constatent que la confiance est un thème marginal dans les revues françaises liées aux disciplines de gestion, malgré un numéro dédié dans la Revue Française de Gestion (RFG) en 2007. Dans leur inventaire des articles sur la confiance dans la RFG, M@n@gement, la Revue de Gestion des Ressources Humaines, Finance Contrôle Stratégie ainsi que Recherche et Applications Marketing, elles n'ont recensé que 30 publications pour un total de 1491 articles publiés dans ces revues entre 2000 et 2010, dont six seulement dans un contexte intra-organisationnel. Les autres portent essentiellement sur la confiance des consommateurs, sur la confiance inter-organisationnelle ou sur le lien entre la confiance et d'autres notions. Sur cette période, un ouvrage de sociologie coordonné par Philippe Minard sur les « mondes de confiance » avait cherché à mettre à l'épreuve le concept de confiance dans différents contextes organisationnels. Deux thèses ont été soutenues en 2004 sur la confiance intra-organisationnelle : celle de Frédéric Bornarel, sur la confiance comme mode de contrôle social dans des cabinets de conseil, et celle de Valérie Neveu sur le rôle de la confiance dans la relation d'emploi à travers la confiance du salarié à l'égard de son supérieur hiérarchique direct et des dirigeants de son entreprise. La première a soulevé un double questionnement qui a fait l'objet de peu de recherches françaises depuis, à savoir l'articulation entre confiance et contrôle (Chêne et Le Goff, 2017) et le fait que la confiance peut ne pas être que positive (faute de travaux français, citons Skinner, Dietz et Weibel, 2014). La seconde a permis la création d'une échelle de confiance organisationnelle qui sert aujourd'hui de référence en France (Campoy et Neveu, 2006).

Depuis, les travaux dédiés à la confiance organisationnelle sont rares. En 2012, Marie-Aude Abid-Dupont soutenait sa thèse sur le lien entre confiance et pratiques de leadership, montrant que le type de leadership permettant de développer la confiance change selon le type de contexte organisationnel et plus précisément selon le pouvoir formel du supérieur (Abid-Dupont, 2012 ; Abid-Dupont et Chandon, 2016). La même année, Alain-Joseph soutenait la sienne sur les modes de régulation et de contrôle dans le pilotage des Etablissements Publics Locaux d'Enseignement et il en est venu à



questionner le rapport avec la confiance (Venart, 2012)<sup>3</sup>. Une dernière thèse touche à la confiance organisationnelle : dans le modèle de Pierre-Paul Santoni liant compétence éthique du dirigeant et comportement innovateurs des salariés, la confiance des salariés apparaît comme influencée par le premier facteur et influençant le second. Aucune n'a traité spécifiquement de la confiance organisationnelle au sens de confiance entre individus et organisation. En 2014, Question(s) de Management demandait comment les organisations peuvent aujourd'hui développer le sentiment de confiance et proposait à des praticiens, experts et universitaires de répondre à cette question. Force est de constater que si un certain nombre de chercheurs émettent des pistes de réponses, aucun n'est spécialisé sur le sujet et les études et publications spécifiques restent rares. Une exception est l'ouvrage de Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa qui dresse un panorama des grands courants de la recherche internationale et interdisciplinaire sur la confiance, avant d'en tirer un modèle théorique d'intervention en entreprise pour « enclencher la confiance » (Reitter et Ramanantsoa, 2012). Une autre discipline apporte des pistes, l'ergonomie, avec un ouvrage collectif sur le sujet coordonné par Laurent Karsenty ainsi que d'autres travaux de ce dernier, seul chercheur français aujourd'hui spécialisé sur la confiance dans les organisations (Karsenty, 2013a, 2015a, 2015b, 2019a). Ses travaux s'appuient sur ses expériences en entreprises (puisqu'il est à la fois consultant dans son propre cabinet avec des interventions spécialisées autour de la confiance et chercheur HDR associé au CNAM et à la chaire *Confiance et Management de Dauphine*), toutefois ses publications ne développent pas les expériences de terrain sur lesquelles ses propositions théoriques s'appuient, même si les échanges que nous avons pu avoir montrent que ses propositions émanent directement de ces expériences. Enfin, la chaire *Confiance et Management* de l'université de Paris Dauphine se concentre sur le niveau managérial, comme son nom l'indique, mais n'inclut pas (à l'heure actuelle) le niveau organisationnel. Le seul atelier ayant eu lieu sur le sujet a été animé par un consultant et non un chercheur, montrant l'absence de référence académique sur le sujet en France actuellement<sup>4</sup>. Nous constatons ainsi un vide à combler dans la recherche francophone en gestion pour comprendre de façon empirique rigoureusement documentée comment les organisations peuvent développer la confiance envers et de la part de leurs salariés<sup>5</sup>.

---

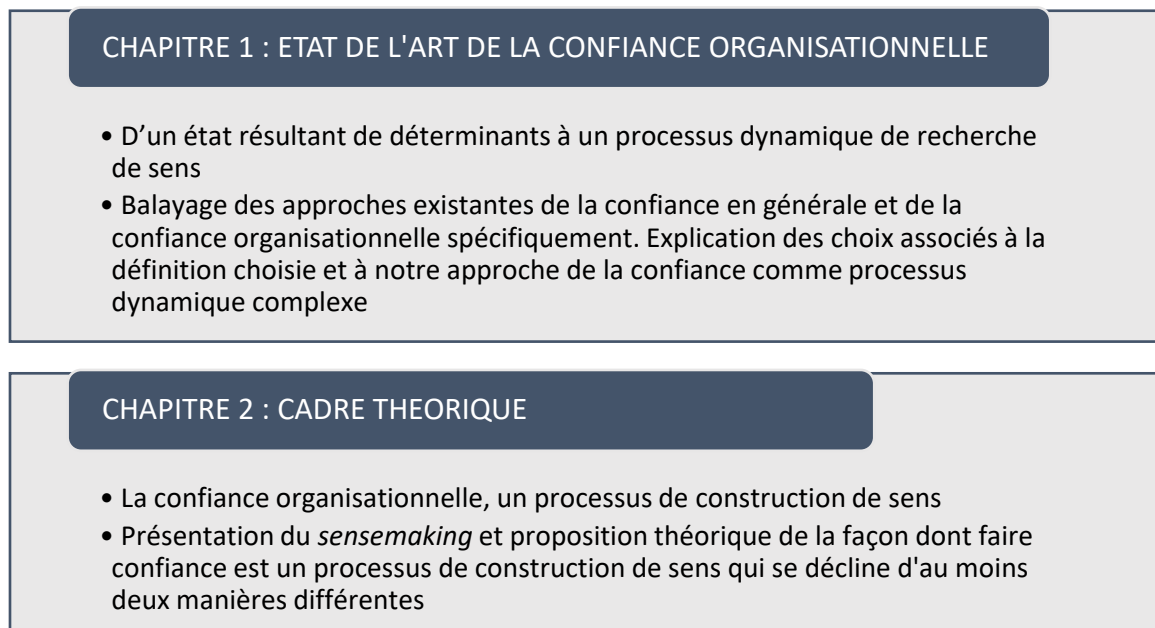
<sup>3</sup> Malheureusement nous n'avons pas pu consulter cette thèse, située à Nice et non disponible au prêt entre bibliothèques.

<sup>4</sup> <http://chaireconfiance.fondation-dauphine.fr/agenda/2019/06/workshop-confiance-dans-une-organisation-pourquoi-et-comment> par Patrice Naudy de Moonspark.

<sup>5</sup> . A noter, un numéro spécial sur la confiance doit paraître dans la RIHME fin 2020 ou début 2021. Nous n'en connaissons pas la teneur et ne savons pas s'il y aura des articles sur la confiance organisationnelle.

La première partie de cette thèse dresse un état des lieux des études de la confiance organisationnelle et explique nos choix théoriques, en se concentrant sur l'étude de la confiance des individus dans les organisations tout en faisant appel à des perspectives complémentaires. Ce panorama permet de comprendre comment le sujet est habituellement abordé, quelles questions se posent et quels choix nous avons fait en termes de définitions.

*Figure 2 : Architecture de la première partie de la thèse*





## CHAPITRE 1 : ETAT DE L'ART

### LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE, D'UN ETAT RESULTANT DE DETERMINANTS A UN PROCESSUS DYNAMIQUE

---

#### INTRODUCTION DU CHAPITRE 1

L'introduction générale a fait état des évolutions macrosociales qui ont entraîné un besoin accru de confiance dans les organisations et la difficulté pour les organisations d'y avoir recours comme requis. Nous avons esquissé en introduction la façon dont la confiance est traitée en gestion et ne permet pas de comprendre comment faire (davantage) confiance. L'objectif de ce chapitre est de comprendre de façon détaillée la façon dont la confiance organisationnelle est traitée actuellement en gestion et d'explorer cette tension persistante entre le besoin de confiance et la difficulté pour les organisations de la développer.

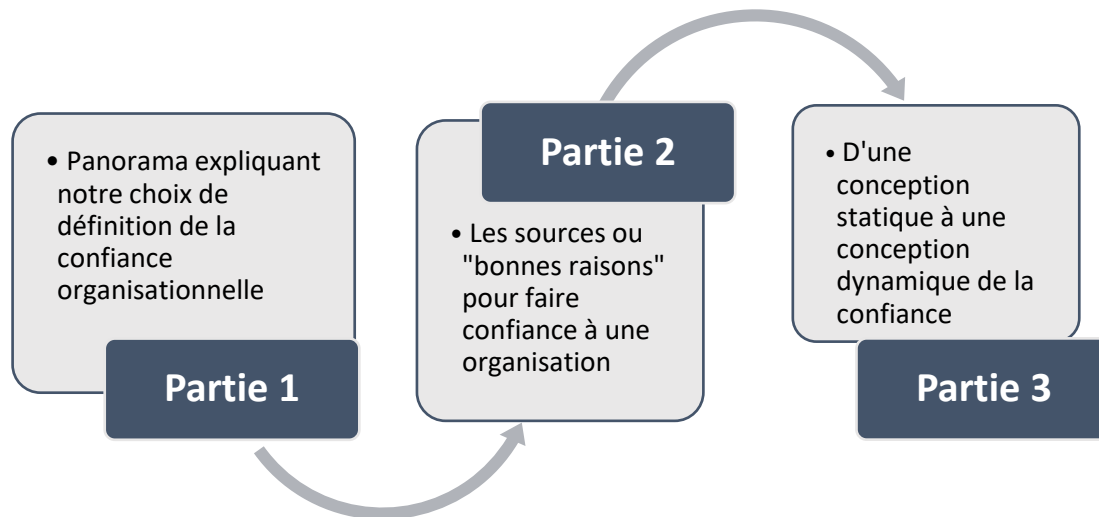
Nous explorerons dans un premier temps la notion de confiance, ce terme si courant donnant lieu à des définitions très variées dans les études organisationnelles selon l'influence de différents courants en économie, en psychologie de la personnalité et comportementale et en sociologie. Nous explorerons différentes acceptions de la confiance puis proposerons notre définition intégrative et l'appliquerons à la confiance organisationnelle au sens de la confiance entre des salariés et l'organisation qui les emploie.

Nous explorerons dans un second temps la façon dont la littérature explique la confiance des salariés dans l'organisation. Nous verrons que l'essentiel des travaux se concentre sur la recherche des caractéristiques qui rendent une organisation digne de confiance et élargirons l'exploration des sources de confiance à d'autres approches, notamment celles mobilisées pour la confiance interpersonnelle dans un contexte organisationnel. L'objectif de cet élargissement est de voir dans quelle mesure elles peuvent ouvrir les perspectives quant à la confiance dans l'organisation. Outre les caractéristiques de l'organisation, ce tableau inclura le rôle du système et des institutions, de l'attitude individuelle, du contexte socioculturel et du contexte spécifique à la situation d'interaction.

La quatrième partie dépassera ces approches statiques pour explorer les approches actives de la confiance. La dynamique de la confiance peut être abordée de manière très mécaniste avec des boucles de renforcement automatique, s'intéresser au passage entre différents types de confiance, ou considérer la confiance comme un processus. Nous constaterons que les études cherchent essentiellement à expliquer pourquoi les individus devraient faire confiance ou veulent faire confiance,

dans des approches souvent réductrices et déterministes, mais ne permettent pas d'expliquer comment ils en viennent à effectivement faire confiance à l'organisation, et qu'un changement d'approche est nécessaire pour comprendre non pas les raisons d'avoir confiance mais le processus consistant à faire confiance.

**Figure 3 : Architecture du chapitre 1**



## I. VERS UNE DEFINITION INTEGRATIVE DE LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE

Cette partie explore des définitions de la confiance pour clarifier ce que veut dire le terme et la définition que nous adopterons, puis précise ce que l'on entend par confiance organisationnelle spécifiquement avant d'évoquer les inconvénients et limites de la confiance.

Il n'y a aujourd'hui pas de consensus sur une définition de la confiance et, à première vue, il est difficile de s'y retrouver. La confiance peut être une attente sociale (Granovetter, 1985 ; Luhmann, 1989 ; Schilke et Cook, 2013 ; Zucker, 1986) aussi bien qu'un état psychologique (Campoy et Neveu, 2006 ; Rousseau et al., 1998 ; Weibel et al., 2016), une volonté de se rendre vulnérable (Mayer, Davis et Schoorman, 1995) comme une certitude ou un sentiment de sérénité (Das et Teng, 2001 ; Karsenty, 2013a) une croyance ou expression de foi (Bromiley et Cummings, 1995 ; Caldwell et Clapham, 2003 ; Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010) ou un processus (Möllering, 2006). Pourtant, si l'on regarde bien, deux points communs transparaissent : une référence à des attentes positives et une référence à une situation d'incertitude, comme le reflètent les définitions présentées dans les tableaux 1 et 2 page suivante.

**Tableau 1 : Définitions de la confiance organisationnelle mettant en avant les attentes positives**

Définitions mettant particulièrement en avant les attentes positives	Auteurs
Expression de foi et d'assurance qu'une personne ou une institution sera juste, fiable, éthique, compétente et non menaçante	Caldwell et Clapham, 2003
Croyance individuelle ou une croyance commune parmi un groupe d'individus qu'un autre individu ou groupe a) fait des efforts de bonne foi pour se conduire en accord avec des engagements explicites ou implicites, b) est honnête quelles que soient les négociations qui ont précédé de telles implications, c) et ne tire pas d'avantages excessifs des autres même lorsque l'opportunisme est possible	Cummings et Bromiley, 1996
Etat impliquant des attentes assurément positives quant aux motivations d'une autre partie à notre égard dans une situation comportant des risques	Lewicki et Bunker, 1995
Choix de s'associer, motivé par des caractéristiques de l'organisation perçues comme positives	Perry et Mankin, 2007
Croyance englobante qu'une organisation mérite que l'on s'identifie à ses buts, normes et valeurs	Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010
Croyance que l'organisation en tant qu'entité agira dans les meilleurs intérêts collectifs et est compétente	Sloyan, 2009
Volonté de se rendre vulnérable vis-à-vis des actions d'une autre partie en s'attendant à ce que l'autre fasse une action particulière qui est importante pour vous	Six, 2003
Evaluation globale du degré de certitude de l'employé que l'organisation fera des actions qui servent son intérêt ou au moins ne le desservent pas	Tan et Tan, 2000

**Tableau 2 : Définitions de la confiance organisationnelle mettant en avant l'incertitude**

Définitions mettant particulièrement en avant l'incertitude	Auteurs
Attente liée au fait qu'un partenaire d'échange ne va pas s'engager dans un comportement opportuniste malgré les motivations qu'il peut avoir à court terme et l'incertitude à propos des résultats sur le long terme	Bradach et Eccles, 1989
Volonté de l'individu de se rendre vulnérable vis-à-vis des actions de l'organisation, alors qu'il ne peut pas en contrôler les actions ni les comportements	Lin, 2010
Croyance que la tentation court-terme du partenaire de faire défection ne conduit pas à la réduction de la fiabilité du partenaire	Lindenberg, 2000
Volonté d'une partie d'être vulnérable vis-à-vis des actions d'une autre partie en s'attendant à ce que l'autre réalise une action importante pour celui qui fait confiance, sans tenir compte de la capacité à surveiller ou contrôler l'autre partie, alors qu'un risque est encouru	Mayer, Davis et Schoorman, 1995 ; Schoorman, Mayer et Davis, 2007
Vulnérabilité perçue vis-à-vis des actions d'autres, avec la possibilité que les « choses se passent mal », combinée à la croyance qu'elles ne se passeront pas (très) mal	Nooteboom, 2003
Etat psychologique correspondant à la volonté de se rendre vulnérable en raison d'attentes positives quant aux intentions et comportements de l'autre partie et décision d'accepter les risques associés	Weibel <i>et al.</i> , 2016
Etat psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne	Rousseau <i>et al.</i> , 1998

Nous avons compilé dans les tableaux précédentes uniquement des définitions de la confiance organisationnelle. Cependant, ces définitions comportent un biais dont nous attesterons plus loin l'existence. La difficulté à définir la confiance vient de la tendance à ne l'observer que par un prisme alors que la complémentarité des perspectives permet de mieux la comprendre, comme le suggère Möllering (2006)<sup>6</sup>. Aussi avons-nous fait le choix d'inclure des définitions de la confiance qui ne sont pas spécifiques à la confiance organisationnelle mais qui seront utiles pour mieux comprendre la notion de confiance dans cette partie, puis ses sources dans la partie suivante. Ces définitions sont présentées dans le Tableau 3.

**Tableau 3 : Sélection de définitions de la confiance interpersonnelle ou de la confiance en général**

<b>Définitions mettant particulièrement en avant les attentes positives</b>	<b>Auteurs</b>
Ensemble d'attitudes mentales qui caractérisent l'esprit de l'agent X qui veut déléguer, qui préfère qu'un agent Y fasse l'action. X croit que Y a l'intention de faire l'action et qu'il persévéra pour y parvenir, en présupposant de l'accord d'Y avec l'objectif et de la volonté de Y de l'atteindre	Castelfranchi et Falcone, 2000
Certitude que le partenaire coopérera de manière satisfaisante, sentiment de sécurité par rapport au comportement du partenaire	Das et Teng, 1998, 2001
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	Karsenty, 2013
Processus d'anticipation imaginative de la fiabilité des actions de l'autre partie à partir de (1) la réputation du partenaire et de l'acteur (2) de l'évaluation des circonstances actuelles de l'action (3) des suppositions à propos du partenaire et la croyance dans l'honnêteté et la moralité de l'autre partie.	Khodyakov, 2007a
Croyance d'un individu qui agit volontairement en se basant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne.	McAllister, 1995
Ensemble d'attentes partagées par ceux impliqués dans un échange	Zucker, 1986
<b>Définitions mettant particulièrement en avant l'incertitude</b>	<b>Auteurs</b>
Attente optimiste par rapport à une situation dans laquelle les conséquences négatives en cas d'attentes déçues sont plus grandes que les conséquences positives si les attentes sont confirmées	Deutsch, 1958
Degré particulier de probabilité subjective avec laquelle un agent évalue qu'un autre agent ou groupe d'agents fera une action particulière, et ce avant de pouvoir surveiller cette action (ou indépendamment de sa capacité à pouvoir le surveiller et dans un contexte qui impacte ses propres actions	Gambetta, 2000
Accomplissement social précaire qui passe par l'interaction de structures sociales ou discursives, incluant celles d'organisations de travail et de sujets individués,	Grey et Garsten, 2001

<sup>6</sup> Möllering utilise la métaphore des six aveugles qui veulent savoir ce qu'est un éléphant. Le premier pense que c'est comme un mur parce qu'il en touche le flanc, le second croit qu'il s'agit d'une lance car il en touche une défense, le troisième croit à un serpent puisqu'il touche la trompe, le quatrième pense à un arbre en touchant un pied, pour le cinquième c'est un éventail car il en touche une oreille, quand le dernier pense qu'il s'agit d'une corde après lui avoir touché la queue. Les six ne parviennent pas à se mettre d'accord, chacun pendant détenir la vérité tandis que les autres ont tort, jusqu'à ce qu'un sage leur explique qu'ils détiennent tous une part de vérité car l'éléphant est tout cela

qui est construit par et pour les individus des organisations, créant ainsi un certain degré de prévisibilité	
Croyance que la tentation court-terme du partenaire de faire défection ne conduit pas à la réduction de la fiabilité du partenaire	Lindenberg, 2000
Processus continu consistant à s'appuyer sur la raison, la routine et la réflexivité et à suspendre la vulnérabilité et l'incertitude sociale comme si elles allaient être résolues favorablement, maintenant ainsi un état d'attentes favorables à l'égard des actions et des intentions d'une autre partie plus ou moins spécifique	Möllering, 2006 p.111 <i>Trusting</i>
Actions qui augmentent sa vulnérabilité vis-à-vis d'une autre partie dont le comportement n'est pas en son contrôle dans une situation dans laquelle les conséquences néfastes que l'on subira si l'autre abuse de la vulnérabilité sont supérieurs aux bénéfiques que l'on gagnera si l'autre n'abuse pas de notre vulnérabilité	Zand 1972 <i>Trusting behavior</i>

Nous allons maintenant explorer les deux aspects principaux de la confiance, à travers les notions d'attentes (A) puis d'incertitude (B), ce qui nous permettra d'établir notre définition de la confiance, avant de préciser ce que nous entendons par confiance organisationnelle (C).

### A. Des attentes positives de nature et de portée variées

Le premier point commun des définitions de la confiance est la notion d'attentes positives. Ce qui rend les définitions si différentes est la portée de ces attentes et leur nature. La littérature a tendance à opposer attentes positives et attentes négatives ; nous allons explorer cette notion d'attentes et la façon dont il nous semble pertinent de les réconcilier. Tout d'abord, les attentes peuvent être générales, sans préciser sur quoi elles portent (Nooteboom, 2003a ; Tan et Tan, 2000 ; Zucker, 1986), elles peuvent concerner l'issue d'une situation ou d'une interaction (Gambetta, 2000 ; Karsenty, 2013a) ou porter sur les intentions et caractéristiques perçues de l'autre partie (Gillespie et Dietz, 2009 ; Mayer, Davis et Schoorman, 1995 ; Rousseau *et al.*, 1998), la seconde approche dominant le champ.

La prise en compte des attentes par rapport aux intentions et caractéristiques se décline de deux manières, reflétant des attentes de nature différente. Il peut s'agir soit d'une attente que l'autre ne cède pas à l'opportunisme, soit d'une attente que l'autre soit bien intentionné et compétent. La première approche est typique des approches économiques classiques contractuelles qui reposent sur des postulats d'opportunisme et d'intérêts divergents. Dans cette perspective, la théorie économique considèrerait que la confiance n'a aucune place parce que tout n'est que calcul (Williamson, 1993). La confiance a finalement été mobilisée par certains auteurs en économie en considérant qu'il est possible pour des individus d'avoir la volonté et la capacité de ne pas céder à l'opportunisme, ce critère étant celui qui les rend dignes de confiance. C'est le cas notamment de Bradach et Eccles (1989) pour qui la confiance est *l'attente liée au fait qu'un partenaire d'échange ne va pas s'engager dans un comportement opportuniste malgré les motivations qu'il peut avoir à court terme et l'incertitude à*



*propas des résultats sur le long terme*, ou de Cummings et Bromiley (1996) qui considèrent que l'autre peut faire des efforts, être honnête et ne pas tirer avantage de l'opportunisme même quand cela est possible. Dans ces approches, les croyances sur les individus et les organisations sont *a priori* négatives mais la part positive concerne la capacité à suspendre ces comportements négatifs lorsqu'ils ont intérêt à le faire.

L'approche alternative consiste à partir de la possibilité d'altruisme, d'intérêt commun voire de recherche d'identification (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997). Les définitions mentionnent alors des attentes positives relatives aux intentions et comportements de l'autre partie. Pour l'organisation, cela peut se traduire par la croyance que l'organisation *mérite que l'on s'identifie à ses buts, normes et valeurs* (Shockley-Zalabak et Morreale, 2011), qu'elle *prendra soin de nos intérêts* (Karsenty, 2013a) ou qu'elle sera *juste, fiable, éthique et non menaçante* (Caldwell et Clapham, 2003) par exemple. Cette façon de considérer les individus et les organisations se retrouve principalement en psychologie et psycho-sociologie et domine les études organisationnelles. Nous y reviendrons dans la partie II.B lorsque nous développerons les caractéristiques prises en compte pour évaluer si l'autre est digne de confiance.

L'*a priori* positif est de plus en plus souvent l'approche adoptée dans les définitions et études récentes de la confiance (Siebert *et al.*, 2015), en ignorant l'autre perspective voire en considérant explicitement que considérer l'individu comme opportuniste mais capable de ne pas céder à l'opportunisme n'est pas de la « vraie » confiance, et qu'il faut, pour réellement parler de confiance, considérer d'emblée l'autre (individu ou organisation) comme bien intentionné et compétent (Dietz et Den Hartog, 2006). Exclure certaines conceptions et types de relations nous semble faire perdre en richesse d'analyse et en opportunité de comprendre la confiance dans sa complexité (Möllering, as Editor-in-Chief, 2018).

## B. De la réduction des risques à la suspension de l'incertitude

Nous venons de voir que le premier point commun des définitions de la confiance est la référence à des attentes positives, même si elles sont de nature et de portée différentes. Le deuxième point commun est une situation d'incertitude : il n'y a confiance que lorsque l'on n'est pas sûr de l'issue et/ou du comportement de l'autre. Nous allons voir dans cette partie comment la plupart des approches prennent cette incertitude comme un simple contexte et cherchent à la réduire. Alternativement, l'incertitude peut être considérée comme le cœur même de la confiance, ce qui ouvre de nouvelles perspectives.

Comme nous l'avons vu dans l'introduction générale et comme les définitions du tableau 1 le montrent, la confiance s'inscrit dans un contexte d'incertitude, que cela passe par « la possibilité que les choses se passent mal même si elle est combinée à la croyance qu'elles ne se passeront pas (très)

mal » (Nooteboom 2003b), la volonté de se rendre vulnérable même si un risque est encouru, dans une situation de non maîtrise et d'incapacité à contrôler l'autre (Lin, 2010 ; Mayer, Davis et Schoorman, 1995 ; Rousseau *et al.*, 1998 ; Schoorman, Mayer et Davis, 2007) ou encore d'opportunisme possible (Cummings et Bromiley, 1996). La confiance est associée à une situation dans laquelle le futur est incertain et dans laquelle les conséquences d'une déception des attentes sont supérieures aux bénéfices de leur satisfaction (Deutsch, 1960).

L'incertitude est inhérente au monde social, parce que l'autre n'est jamais complètement prévisible : il est impossible d'être sûr de ses intentions comme de son comportement futur, quel que soit son comportement passé et cette incertitude a augmenté avec le délitement des liens sociaux durables et l'intensification de l'interdépendance, comme indiqué au début de ce chapitre. A cette incertitude sociale s'ajoute une incertitude environnementale puisque le contexte change en permanence : réglementation, ressources, acteurs... Rares sont les auteurs, à l'instar de Karsenty (2013) et de Castelfranchi et Falcone (2000), qui prennent en compte ces facteurs externes en ne faisant pas reposer l'incertitude, comme les attentes, uniquement sur l'autre mais sur la situation plus largement.

Que l'incertitude rende vulnérable et place dans une situation de danger, de risque, est posé comme postulat dans la plupart des définitions de la confiance et la confiance est vue comme une prise de risque. Or l'incertitude n'est pas synonyme de risque indique Laurent Bibard (2012). Le risque implique une issue négative évaluable alors que l'incertitude est au contraire imprévisible<sup>7</sup>. Si l'incertitude est perçue comme un risque, cela conduit à se comporter en fonction d'un futur potentiellement dangereux qu'il faut anticiper et maîtriser. Si l'incertitude est acceptée avec son caractère imprévisible, il est possible de se comporter non pas en fonction d'un futur hypothétique mais en fonction de ce qui se joue au présent, en s'adaptant aux situations au fur et à mesure qu'elles se présentent (*ibid*). A l'heure actuelle, la première approche domine largement les recherches sur la confiance. Pour Shapiro, Sheppard et Cheraskin (1992) la confiance vient particulièrement de la fiabilité, du fait que l'autre va faire ce qu'on attend de lui. Pour Das et Teng (1998, 2001), il s'agit de rechercher la sécurité. Cette approche apparaît de façon évidente dans les approches économiques qui cherchent à réduire le risque d'opportunisme et de divergence d'intérêts (Eisenhardt, 1989a ; Jensen et Meckling, 1976 ; Williamson, 1993). Cependant, l'incertitude est également vue comme un risque dans les approches en psychologie et psychosociologie qui dominent les recherches actuelles et qui reposent sur la notion de vulnérabilité et sur la recherche d'indicateurs montrant que l'autre est suffisamment digne de

---

<sup>7</sup> Risque : danger éventuel plus ou moins prévisible. Incertitude : état de ce qui est incertain i.e. imprévisible, indéterminé © 2017 Dictionnaires Le Robert - Le Grand Robert de la langue française

confiance pour prendre le risque (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997 ; Mayer, Davis et Schoorman, 1995 ; Schoorman, Mayer et Davis, 2007).

Or, la confiance existe aux limites du système, elle commence là où la prédictibilité s'arrête (Lewis et Weigert, 1985 ; Seligman, 2001). C'est justement la « suspension de la rationalité » (Möllering, 2001), le « saut de foi » (Lewis et Weigert, 1985 ; Möllering, 2006), qui caractérise la confiance. L'individu fait nécessairement des impasses, écarte des possibles, simplifie la représentation d'autrui pour faciliter sa tâche et garder sa santé mentale (Reitter et Ramanantsoa 2012 p.37). Même Arrow soulignait déjà qu'il y a une part de confiance dans toute transaction, ne serait-ce que parce que l'on donne l'argent avant d'avoir l'objet entre les mains, par exemple (Arrow, 1973). C'est cette acceptation de la part d'incertitude, si minime soit-elle, qui fait la confiance, suggère Möllering (Möllering, 2001, 2006).

S'il y a suspension, saut, il y a action. Pourtant, la plupart des définitions considèrent la confiance comme un état, le fait d'avoir ou non confiance selon l'évaluation de la situation et/ou de l'autre et l'intention, sans parler d'action (Rousseau *et al.*, 1998) ou en mentionnant que la volonté mène à l'action mais qu'elle n'en fait pas intrinsèquement partie (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). D'autres considèrent que la confiance est un processus qui intègre l'ensemble de ces étapes (Castelfranchi et Falcone, 2000 ; Möllering, 2001 ; Skinner, Dietz et Weibel, 2014 ; Zand, 1972) et qu'il n'y a confiance que s'il y a passage à l'action : on peut en effet se mentir à soi-même et croire qu'on fait confiance alors que ce n'est pas le cas, par exemple en pratiquant le micro-management (Skinner, Dietz et Weibel, 2014). Pour Möllering (2006), la suspension de l'incertitude n'est pas l'action qui suit la formation d'attentes positives, permettant de passer des attentes à l'action de faire confiance. La suspension de l'incertitude est le cœur même du processus de confiance, qui rend possible la formation d'attentes positives. Aujourd'hui, les études sur la confiance expliquent comment réduire la part d'incertitude pour que le saut soit moins grand, mais n'expliquent pas le saut lui-même (Möllering, 2013).

Etonnamment, les définitions dominantes de la confiance qui l'associent au risque et au danger ne correspondent pas à la définition de la confiance de l'Académie française (9<sup>ème</sup> édition) qui indique que la confiance est l'« *espérance ferme que l'on place en quelqu'un, en quelque chose, la certitude de la loyauté d'autrui, le sentiment d'assurance que donne la foi en l'avenir* ». La définition de Laurent Karsenty (2013), qui décrit la confiance comme le *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* (p.19), va en ce sens en faisant état de sérénité et d'espoir. Elle fait figure d'exception. Or son approche prend en compte l'incertitude mais ne la considère pas comme un danger. Il ne s'agit pas d'être aveugle et de confondre foi et confiance en ignorant toute information factuelle sur l'autre et sur la situation,

mais de reconnaître la part d'incertitude restante, plus ou moins grande, et la suspendre en faisant « comme si » elle n'existait pas, au lieu de la subir (Karsenty, 2013a ; Lewis et Weigert, 1985 ; Möllering, 2006 ; Wicks, Berman et Jones, 1999).

Ainsi, envisager l'incertitude et sa suspension comme le cœur de la confiance ouvre de nouvelles perspectives puisqu'il ne s'agit plus de comprendre comment la réduire mais comment l'accepter, comment faire le saut de suspension de l'incertitude.

Nous définissons la confiance comme suspension de l'incertitude qui maintient des attentes positives dans une interaction à l'issue incertaine.

### C. La confiance organisationnelle vue comme la confiance entre les salariés et leur employeur

Si nous venons de clarifier ce que nous entendons par « confiance », nous n'avons pas encore précisé ce que nous entendons par confiance organisationnelle et nous devons clarifier ce qui forge des attentes par rapport à qui (Fulmer et Gelfand, 2012). Les études sur la confiance organisationnelle peuvent concerner des relations interentreprises, comme les relations fournisseurs, les fusions, les alliances stratégiques et d'autres formes de relations coopératives inter-organisationnelles (Das et Teng, 1998, 2001 ; Donada et Nogatchewsky, 2007 ; Joffre, 2007 ; McEvily, Perrone et Zaheer, 2003 ; Möllering et Sydow, 2018 ; Ring, 1996 ; Ring et Van De Ven, 1994 ; Zaheer, McEvily et Perrone, 1998). Elles peuvent aussi porter sur des relations intra-organisationnelles et concerner des relations entre entités ou entre équipes (ex. Cummings et Bromiley 1996) ou la confiance entre individus (Savolainen, Lopez-Fresno et Ikonen, 2014), qu'ils soient collègues (Van de Bunt, Wittek et de Klepper, 2005 ; Ferres, Connell et Travaglione, 2004 ; Khodyakov, 2007 ; Nienaber, Holtgrave et Romeike, 2018), ou dans une relation hiérarchique (Bornarel, 2004 ; Campoy et Neveu, 2006, 2011 ; Karsenty, 2015a ; Shamir et Lapidot, 2003). Les études peuvent mixer ces niveaux en s'intéressant à la confiance d'un individu dans une organisation tiers, entre un individu et une équipe ou autre groupe d'individus (Blomqvist, 1997 ; Meyerson, Weick et Kramer, 1995), ou entre les salariés et l'organisation elle-même (Caldwell et Clapham, 2003 ; Gillespie et Dietz, 2009 ; Tan et Tan, 2000 ; Weibel *et al.*, 2016). Ce dernier angle est très peu étudié, alors même que ses bénéfiques le sont, paradoxalement, et que plus les organisations sont grandes et sont constitués d'individus qui se connaissent peu et qui changent souvent, plus la confiance dans le système ou l'institution se pose comme alternative ou complément (Gambetta, 2000 ; Vanhala, Puumalainen et Blomqvist, 2011 ; Zucker, 1986). Möllering (2006) souligne qu'une limite de la confiance institutionnelle est que si la confiance dans l'institution explique la confiance entre acteurs qui ne se connaissent pas, la question est déplacée de savoir pourquoi ou comment les individus font confiance à l'institution. Les recherches sur la confiance se sont

développées autour de l'étude de la confiance interpersonnelle, donc entre individus ou groupes d'individus, de l'étude de la confiance inter-organisationnelle, c'est à dire entre organisations, ou de l'étude de la confiance d'individus externes à une organisation comme la confiance des consommateurs dans une entreprise ou une marque (Gratacap *et al.*, 2011). En revanche, l'approche multi-niveau individu-organisation en ce qui concerne les individus internes à l'organisation est rare. L'enquête TNS-Sofres de 2015 s'inscrit dans cette perspective sous forme d'un questionnaire pour identifier les éléments clés de ce qui est appelé « capital confiance » des cadres dans leur entreprise. Dans notre étude, nous nous intéressons à la confiance entre individus (de tout grade ou fonction) et organisation qui les emploie. Nous nous intéresserons à la confiance des individus dans l'organisation et de l'organisation dans les individus, en cherchant à éviter l'anthropomorphisation de l'organisation.

La confiance des individus dans les organisations est généralement assimilée à la confiance des individus dans le supérieur et/ou dans le management. C'est l'approche retenue par Valérie Neveu dans sa thèse sur la confiance organisationnelle (Neveu, 2004b, 2004a) et dans l'échelle développée ensuite (Campoy et Neveu, 2006). Cette approche considère que si le management est digne de confiance, l'organisation l'est (Campoy et Neveu, 2006 ; Creed et Miles, 1996). Pour d'autres auteurs, la confiance dans l'organisation est distincte de la confiance dans le management (Perry et Mankin, 2007 ; Tan et Tan, 2000 ; Vanhala, Puumalainen et Blomqvist, 2011) et d'autres oscillent entre les deux sans les distinguer (Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010). Tan et Tan (2000) montrent dans leur étude quantitative sur un échantillon de 230 personnes que les antécédents de la confiance dans le supérieur, dans la direction et dans l'organisation elle-même ne sont pas les mêmes. Il existe des travaux sur la confiance dans les alliances stratégiques qui montrent que des individus peuvent étendre la confiance qu'ils font aux individus avec lesquels ils négocient et la transférer à l'ensemble de l'organisation pour décider de conclure une alliance (Schilke et Cook, 2013). En marketing, des travaux se concentrent sur la confiance qu'ont des individus dans des organisations dont ils ne font pas partie : il s'agit par exemple de la confiance dans une marque (Gratacap *et al.*, 2011). Qu'en est-il de la confiance d'un salarié dans l'organisation qui l'emploie ? Quelques recherches récentes sur la confiance entre l'individu et l'organisation qui l'emploie cherchent à identifier ce qui permet à l'organisation elle-même d'être perçue comme digne de confiance (Caldwell et Clapham, 2003 ; Gillespie et Dietz, 2009 ; Vanhala, Puumalainen et Blomqvist, 2011). Mika Vanhala *et al.* (2011) considèrent l'organisation comme une institution et étudient la confiance dans l'organisation dans ce qu'elle a d'impersonnel, à la suite de Susan Shapiro (1987) et Lynne Zucker (1986), tandis que Nicole Gillespie et Graham Dietz (2009) considèrent que la confiance dans l'organisation existe à part entière mais passe par les pratiques de ses membres, par la façon dont elles mettent en place, renforcent, altèrent les différents aspects du système et par la façon dont elles sont perçues. Cette approche

permet d'éviter l'anthropomorphisation de l'organisation (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998). Si Gillespie et Dietz se concentrent sur ce qui rend l'organisation digne de confiance aux yeux des collaborateurs, leur façon de l'envisager de façon systémique et multi-niveau montre que les pratiques organisationnelles et individuelles sont intimement liées. Lumineau et Schilke (2018) invitent à pousser cette perspective plus loin en faisant appel à la notion d'*embedded agency* et en explorant les façons dont les structures organisationnelles se traduisent au niveau micro dans la cognition et les comportements des individus, et inversement, comment des phénomènes au niveau micro peuvent aller jusqu'à entretenir ou renforcer les structures macro, donc comment la confiance au niveau organisationnel et au niveau individuel sont imbriquées. Grey et Garsten (2001) considèrent eux aussi que la confiance passe par l'interaction des structures organisationnelles et des sujets individuels, même s'ils abordent la confiance seulement comme un processus de contrôle post-bureaucratique. L'enquête TNS-Sofres de 2015 fait ressortir l'aspect multi-niveau de la confiance organisationnelle puisque parmi les cinq « briques » de ce qui est appelé « capital confiance », deux concernent l'organisation elle-même, une les dirigeants, une les pairs et autres employés et une la confiance en soi (Bruna et Vernay, 2015).

La suite de cette thèse explorera la confiance entre les individus et l'organisation qui les emploie, en étudiant l'organisation à travers ses pratiques et leur création et mise en œuvre par les individus. Nous parlerons de confiance organisationnelle lorsqu'il s'agit de la confiance entre les individu(s) et l'organisation et de confiance intra-organisationnelle lorsque nous aurons besoin de distinguer la confiance entre individus au sein de l'organisation.

#### D. Inconvénients et limites de la confiance pour les organisations.

Si les bénéfices attendus liés à un fonctionnement fondé sur la confiance sont nombreux, comme nous l'avons vu dans l'introduction générale, il existe aussi des effets négatifs, qui sont de deux ordres. Les inconvénients ou limites de la confiance peuvent être liés au fait de faire trop confiance mais peuvent aussi être liés à la nature même de la confiance.

Le premier type de risque concerne le fait d'accorder trop de confiance. La possibilité existe que les résultats ne soient pas atteints et que l'on ait gaspillé ses efforts et son temps (Castelfranchi et Falcone, 2000, McEvily *et al.*, 2003). La création de confiance demande du temps et de l'échange en face à face pour se construire, aussi l'investissement dans la confiance peut être supérieur aux bénéfices obtenus en retour. Charreaux (1998) mentionne les coûts liés à une mauvaise estimation de la valeur créée, à une inefficience liée à l'orientation long-terme, ou encore à la non-pertinence des investissements choisis. Ce risque correspond particulièrement au cas où le niveau de confiance accordée dépasse le

niveau d'interdépendance des acteurs (Bornarel, 2007 ; Creed et Miles, 1996 ; Hamiot et Vincent, 2014 ; Wicks, Berman et Jones, 1999).

Le second type de risque lié à la confiance vient de ce que la confiance peut se retourner contre l'organisation en raison de son caractère structurant et mobilisateur (Kostis, Bengtsson et Näsholm, 2019 ; McEvily, Perrone et Zaheer, 2003). La confiance contribue à renforcer et densifier les relations sociales, mais la jouissance d'être ensemble et d'agir collectivement peut finir par donner un sentiment trompeur de sécurité (Mc Evily *et al.* 2003) et permettre la malfeasance à plus grande échelle (Granovetter, 1985). De plus, une densité excessive des relations de confiance dans un groupe peut mener à l'exclusion de ceux qui ne sont pas dans le réseau, à un repli sur les relations existantes, à une réduction de la circulation d'information et à une perte de flexibilité et d'adaptabilité (*idem*). La force des relations peut avoir des effets secondaires, à savoir entraîner la poursuite d'une relation qui s'avère ne plus avoir de valeur en raison de l'habitude ou de l'obligation qui s'est créée ou conduire à ne plus envisager d'alternative et perdre sa capacité critique, résultant en une pensée de groupe et au refus de ce qui vient de l'extérieur (Adler, 2001 ; McEvily, Perrone et Zaheer, 2003 ; Skinner, Dietz et Weibel, 2014). Enfin, une circulation d'information qui ne repose que sur la confiance est limitée car toute personne, aussi bien intentionnée soit-elle, peut partager une information inexacte, invalide, périmée. Ne se fier qu'à la confiance mène à l'aveuglement, à la suffisance, à l'inertie et ne permet plus d'innover. Les cas extrêmes peuvent mener à une rigidité qui empêche de s'adapter et répondre aux changements de l'environnement (McEvily, Perrone et Zaheer, 2003 ; Reitter et Ramanantsoa, 2012). Les propositions théoriques et rares études empiriques indiquent qu'il ne s'agit pas forcément de réduire la confiance mais de trouver le niveau optimal et qu'il est possible d'inventer de nouvelles pratiques pour bénéficier des avantages de la confiance tout en limitant les inconvénients potentiels (Khodyakov, 2007b ; Kostis, Bengtsson et Näsholm, 2019 ; Möllering, 2005b ; Weibel *et al.*, 2016 ; Wicks, Berman et Jones, 1999).

## Résumé et conclusion de la partie I

Si les définitions de la confiance semblent très divergentes à première vue, deux caractéristiques communes ressortent : des attentes positives et une situation d'incertitude. Les divergences concernent la nature et la portée des attentes positives et le rapport à l'incertitude, ainsi que le fait de considérer la confiance comme un état ou comme une action.

**Les attentes** peuvent porter sur l'issue d'une situation ou sur les caractéristiques de celui ou celle à qui l'on veut faire confiance. Les approches actuelles, issues principalement de la psychosociologie, tendent à ne considérer comme de la confiance que les cas où l'autre est considéré comme bien intentionné et compétent et à occulter les premières acceptions, issues des théories économiques des

coûts de transaction et de l'agence, où l'autre est jugé digne de confiance s'il ne cède pas à l'opportunisme.

**L'incertitude** est vue comme un contexte dans la grande majorité des approches, quelles que soient les disciplines, et est assimilée à un risque qu'il faut chercher à réduire ou à évaluer comme étant à un niveau acceptable pour pouvoir faire confiance. Les approches diffèrent alors par le type et le niveau de risque acceptable mais reposent quasiment toutes sur le principe de forger des attentes positives et, si les attentes sont suffisamment positives, à passer à l'acte de faire confiance. Or, l'incertitude diffère du risque en ce qu'elle est imprévisible et indéterminée et l'acceptation de cette caractéristique peut être vue comme l'essence même de la confiance et le préalable nécessaire à la formulation d'attentes positives.

De ces analyses, **nous définissons la confiance comme suspension de l'incertitude qui maintient des attentes positives dans une interaction à l'issue incertaine.**

La confiance organisationnelle peut concerner aussi bien la confiance entre individus, groupes d'individus ou unités au sein d'une organisation que la confiance entre organisations ou la confiance entre ces différents niveaux. Nous nous concentrerons ici sur la **confiance entre les individus (salariés) et l'organisation qui les emploie, en considérant l'organisation comme existant à part entière comme système ou institution, mais qui passe par les pratiques de ses membres pour se réaliser.**

Si la confiance a de nombreux atouts, **elle présente également des inconvénients et des limites, liées non seulement au fait de faire trop ou pas assez confiance mais aussi à des caractéristiques relatives à la façon même de faire confiance.**

## II. LES SOURCES DE LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE

Si l'organisation est considérée comme une institution, alors la confiance organisationnelle peut être étudiée comme de la confiance institutionnelle sous l'angle classique, c'est-à-dire comme un système impersonnel qui a pour but de pallier le déficit des relations (Zucker 1986). L'étude de la confiance organisationnelle sous cet angle institutionnel macro est marginale et tend à assimiler la confiance à du contrôle social (Shapiro 1987). Les études de la confiance organisationnelle elle-même s'inspirent plutôt de la psychologie et de la psychosociologie en transposant aux organisations les études faites au niveau interpersonnel. Tout comme les définitions et angles sous lesquels la confiance est abordée sont variés mais partagent des points communs, les sources de la confiance dans ces approches sont elles aussi très diverses, comme nous allons le voir, mais partagent un point commun : la confiance est abordée avant tout comme un phénomène rationnel. Je fais confiance si j'ai de bonnes raisons de penser que je ne serai pas déçu et parce que je considère le niveau de risque perçu comme acceptable.



Par contre, les « bonnes raisons » pour un individu d'avoir des attentes positives à l'égard de l'organisation et les façons de rendre le risque acceptable peuvent être très différentes. Elles peuvent s'appuyer sur les garanties offertes par le système (partie A), se concentrer sur les caractéristiques de l'organisation (B), s'appuyer sur la disposition à faire confiance et l'attitude des individus (C), prendre en compte le rôle du contexte socioculturel (D) et/ou les spécificités du contexte propre aux interactions (E).

### A. Une part de confiance liée aux incitations et dissuasions du système

Les premiers travaux sur la confiance dans un contexte (inter/intra-) organisationnel viennent de l'économie et s'inscrivent dans une logique de calcul coût-bénéfice favorable. Dans ce contexte, je fais confiance parce que je considère que l'autre n'a pas intérêt à trahir mes attentes, défaillir, ou aller contre mes intérêts. L'intérêt de ne pas décevoir peut être dû à trois raisons : parce qu'il existe des mécanismes de dissuasion et de sanction qui rendent le coût de la trahison ou de la défaillance trop lourd (*deterrence-based trust* de Shapiro, Sheppard et Cheraskin, 1992), parce qu'il existe des mécanismes de récompense qui incitent à honorer la confiance (*calculus-based trust* de Lewicki et Bunker, 1995, 1996), et/ou parce que l'institution crée des règles et normes qui rendent évident de se comporter de telle sorte (*institutional trust*, Zucker, 1986).

Dans les deux premiers cas, il s'agit de n'envisager la confiance que pour les cas dans lesquels on ne peut pas faire autrement, par exemple parce que le contrôle est impossible ou parce que son coût serait bien trop élevé ou que cela coûte moins cher de faire confiance que de contrôler. Cette approche calculatoire domine dans les approches économiques classiques que sont la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence (Shapiro, 1987 ; Williamson, 1993). Il peut s'agir par exemple de sanctions légales. La possibilité pour un salarié d'aller aux prud'hommes pour licenciement abusif ou harcèlement par exemple décourage ce type de pratique dans l'entreprise. Il peut s'agir de la réputation : une mauvaise image sociale peut être dommageable pour l'activité. Il peut aussi s'agir de sanctions économiques : si l'organisation a beaucoup de mal à recruter ou que le collaborateur a développé des compétences ou prestations spécifiques indispensables pour son fonctionnement, elle voudra éviter de le perdre car son remplacement lui coûterait cher. La dissuasion par les mécanismes de sanction ne fonctionne que si l'individu fait savoir qu'il y a eu déception, si les sanctions sont effectivement mises en œuvre et si les coûts liés à la sanction sont supérieurs aux bénéfices de la déception (Shapiro *et al.* 1992). De même, les incitations doivent elles aussi être traduites concrètement et doivent se renouveler régulièrement pour être efficaces (Lewicki et Bunker, 1996). Cette confiance est largement impersonnelle et repose sur le système qui garantit le comportement

des individus : les normes, procédures, contraintes structurelles et mécanismes de surveillance deviennent ainsi les gardiens de la confiance (Shapiro, 1987).

Ce mécanisme de dissuasion ou d'incitation est à l'œuvre lorsque l'influence du système implique un calcul de la part des parties. Le système peut aussi inspirer confiance d'une manière plus automatique par les normes qu'il crée lorsqu'il devient une institution. Plus les relations entre individus se sont délitées, plus elles ont été remplacées par des institutions pour donner une stabilité et un sens à la vie sociale en créant des habitudes et des règles collectives qui créent des routines (Château Terrisse, 2013 ; Möllering, 2006), que l'institution soit l'environnement ou l'organisation (Zucker, 1986). Comme nous l'avons indiqué précédemment, cela justifie d'étudier la confiance dans l'organisation elle-même et le rôle de l'organisation dans la création de confiance entre salariés. C'est le cas de Vanhala, Puumalainen et Blomqvist (2011) qui, lorsqu'ils étudient la confiance organisationnelle dans ce qu'elle a d'impersonnelle, considèrent justement l'organisation en tant qu'institution. En revanche, ils n'étudient pas les sources institutionnelles de confiance dans cette institution, et nous n'avons pas connaissance de travaux de la sorte à ce jour.

Même lorsque les individus se reposent essentiellement sur le calcul, les contrats et le système, il y a toujours une part de confiance, ne serait-ce que concernant le fait que les individus vont respecter le contrat, et pour tout ce que les contrats ne peuvent pas couvrir. Ainsi même les échanges économiques incluent une part d'échange social, ce que l'on retrouve dans les approches de la confiance qui mobilisent la théorie de l'échange social lorsque la réciprocité sur laquelle repose l'échange s'inscrit dans des obligations contractuelles à court terme (Blau, 1964 ; Ring, 1996). Les mécanismes d'incitation et de dissuasion peuvent alors se décliner d'une manière liée à la relation : les parties peuvent avoir intérêt à poursuivre la relation, par exemple parce que les compétences développées par le salarié sont spécifiques au contexte de l'organisation, donc l'individu aura du mal à transposer directement ses compétences ; s'adapter à un nouvel environnement lui demanderait un gros investissement, et l'organisation a besoin de ces compétences spécifiques pour son activité et former une nouvelle personne serait long et coûteux. La dissuasion est dans ce cas directement liée à l'interdépendance qui s'est créée entre l'individu et l'organisation (Abid-Dupont et Chandon, 2016).

## **B. Une part de confiance liée à une évaluation positive des caractéristiques de l'organisation**

Une autre façon de forger des attentes positives consiste à collecter des informations sur l'organisation pour pouvoir juger directement si l'organisation est digne de confiance. L'évaluation du risque n'est plus liée à l'intérêt de l'autre de maintenir ou briser la relation mais aux caractéristiques perçues. Ces informations peuvent être collectées via des sources intermédiaires de confiance comme la réputation

et les références (ex. via le site Glassdoor) ou des labels, certifications ou accréditations (ex. le classement Great Place to Work) (Reitter et Ramanantsoa, 2012). Elles peuvent également être collectées via l'expérience directe, au fil des interactions. Cette évaluation dépasse les considérations économiques et repose sur la connaissance de l'organisation et la compréhension de son fonctionnement (*knowledge-based trust* de Shapiro et al. 1992 et de Lewicki et Bunker 1995). Si la première approche reposait de façon évidente sur la raison via le calcul, cette approche fait elle aussi appel à la raison : les individus font confiance parce qu'ils ont de bonnes raisons de faire confiance, même si l'analyse cognitive peut inclure des facteurs affectifs et relationnels comme la bienveillance ou la bonne volonté (*affect-based trust* de McAllister, 1995, en plus de la *cognitive trust*) et donc que les raisons rationnelles peuvent être subjectives (Möllering, 2006). Cette évaluation peut dépasser la simple compréhension et inclure le fait de se reconnaître dans son fonctionnement voire de partager des valeurs, d'avoir une identité collective (*identification-based trust* de Shapiro et al., 1992 et de Lewicki et Bunker, 1995). On retrouve ici des approches de la confiance ancrée dans la théorie du contrat psychologique (Neveu, 2004b ; Rousseau et al., 2014) ou être étudiée sous l'angle du soutien organisationnel (Kurtessis et al., 2017 ; Tan et Tan, 2000).

La littérature sur la confiance entre les salariés et leur employeur se concentre sur cette évaluation positive des caractéristiques : en assimilant le fait pour l'organisation d'être digne de confiance et le fait pour les individus de lui faire confiance, elle cherche à identifier les critères qui rendent l'organisation digne de confiance. Le Tableau 4 page suivante présente les dimensions identifiées pour la confiance organisationnelle<sup>8</sup>.

S'il n'y a pas de consensus et que ce n'est pas l'objet de ce travail de trouver une typologie, nous avons choisi de regrouper les dimensions qui font paraître l'organisation digne de confiance en quatre catégories afin de faciliter la lecture, à savoir la bienveillance, l'intégrité, la compétence, et la fiabilité.

La bienveillance organisationnelle correspond aux actions qui amènent les parties prenantes à sentir que leur bien-être est pris en compte sincèrement (Gillespie et Dietz, 2009 ; Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010). Il peut s'agir de courtoisie dans les interactions (Caldwell et Clapham, 2003), d'ouverture et d'honnêteté en apportant par exemple les informations dont ont besoin les parties prenantes qui ont un intérêt dans les objectifs et résultats de l'organisation (Caldwell et Clapham, 2003), de souci des employés (Gillespie et Dietz, 2009 ; Shockley-Zalabak, Morreale et

---

<sup>8</sup> Pour rappel, nous nous concentrons sur la confiance dans l'organisation elle-même. Pour une synthèse de travaux sur la confiance dans le (top-)management, voir Dietz et Den Hartog (2006)

Hackman, 2010), de soutien organisationnel perçu (Tan et Tan, 2000). Pour les dirigeants, Campoy et Neveu (2006) parlent de respect et communication.

**Tableau 4 : Dimensions de la confiance organisationnelle issues des échelles, inventaires et questionnaires de la confiance organisationnelle consultés**

Auteurs	Dénomination	Dimensions
Cummings et Bromiley, (1996)	<i>Organizational Trust Inventory</i>	Tient ses engagements, négocie de façon honnête, évite de tirer un avantage excessif Chaque dimension est abordée sous trois perspectives : affective, cognitive, intention de comportement
Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, (2010)	<i>Organizational Trust Inventory</i>	Compétence, souci des employés, identification, ouverture/honnêteté, fiabilité
Campoy et Neveu, (2006)	<i>Echelle de mesure de la confiance organisationnelle</i>	Compétence, intégrité, respect et communication
Weibel <i>et al.</i> , (2016)	<i>Organization's trustworthiness</i>	Compétence, bonnes intentions
Gillespie et Dietz (2009)	<i>Organizational trustworthiness</i>	Compétence, bienveillance, intégrité
Caldwell et Clapham (2003)	<i>Organizational trustworthiness</i>	Communication honnête, courtoisie interactionnelle, assurance de qualité, compétence liée aux tâches, équilibre financier, légalité
Six (2003)	<i>Trustworthiness</i>	Compétence, bienveillance, dévouement, éthique
Mayer, Davis, et Schoorman (1995) Schoorman, Mayer et Davis (2007)	<i>Organizational Trust</i>	Compétence, bienveillance, intégrité
Vanhala, Puumalainen et Blomqvist (2011)	<i>Impersonal trust</i>	Compétence, justice
Tan et Tan (2000)	<i>Trust in Organization</i>	Soutien organisationnel perçu, justice organisationnelle

L'intégrité organisationnelle est l'ensemble des actions qui traduisent l'adhésion à des principes moraux et un code de conduite que le salarié juge acceptable (Gillespie et Dietz, 2009). Caldwell et Clapham (2003) mentionnent par exemple le respect de la loi, Tan et Tan (2000) et Weibel *et al.* (2015) la justice organisationnelle et Shockley-Zalabak *et al.* (2010), la poursuite d'un ordre social établi et le respect de normes ou de règles acceptables. Pour les dirigeants, il peut s'agir d'ouverture et d'honnêteté (Campoy et Neveu, 2006). L'individu sait que l'organisation agira en son intérêt et inversement non pas par devoir ou intérêt mais par envie, parce qu'ils partagent des valeurs. Il ne s'agit cependant que d'exemples et non de critères universels : les critères relatifs aux dimensions et particulièrement pour la bienveillance et l'éthique sont très liés aux normes prévalant non seulement dans l'organisation mais aussi dans le contexte dans lequel elle s'insère, ce que nous développerons dans la partie D.

Ceci dit, les intentions et principes ne suffisent pas, il faut aussi que l'organisation montre qu'elle a les compétences pour remplir ses objectifs organisationnels. Cet élément est présent chez pratiquement tous les auteurs. La compétence organisationnelle est la capacité de l'organisation à relever les défis de son environnement et à remplir ses objectifs (Gillespie et Dietz, 2009 ; Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010), en ayant les connaissances et moyens nécessaires (Gillespie et Dietz, 2009), en combinant efficacité et efficience pour atteindre l'équilibre financier, en délivrant des produits et services de qualité, ou en étant compétitive par exemple (Caldwell et Clapham, 2003). Cela peut se traduire par le prestige organisationnel (Weibel *et al.*, 2016). Pour les dirigeants et supérieurs, il peut s'agir de connaissances et de savoir-faire techniques mais aussi de compétences sociales, d'informations, d'accès à des réseaux, ou de ressources matérielles comme immatérielles (Reitter et Ramanantsoa, 2012), de respect des promesses, de discrétion et de cohérence (Campoy et Neveu, 2006).

Enfin, il faut non seulement que l'organisation ait de bonnes intentions et des compétences, il faut qu'elle les mette effectivement en œuvre et se montre ainsi fiable et cohérente. Outre la mention explicite de la fiabilité et de la cohérence, on trouve ici principalement le fait de tenir ses engagements (Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010). Pour la confiance dans la direction, cela se traduit par le respect des promesses, la discrétion et la cohérence (Campoy et Neveu 2006).

Ainsi, d'après ces études issues essentiellement de la psychosociologie, les salariés collectent des informations par leur expérience directe ou indirecte sur la bienveillance, l'éthique, les compétences et la fiabilité de l'organisation et évaluent à partir de là s'ils peuvent la considérer comme digne de confiance. Cependant, cette approche a de nombreuses limites, notamment qu'elle fait porter la confiance uniquement sur l'organisation et assimile le fait que l'organisation soit digne de confiance au faire-confiance des individus. Or, quelles que soient les caractéristiques réelles de l'organisation, les individus peuvent les percevoir différemment et ne pas tous prêter attention aux mêmes facteurs, si l'on en croit les recherches issues de la psychologie de la personnalité. Faisons un détour par ces travaux pour voir le rôle que peut jouer l'attitude individuelle dans la confiance.

### C. Une part de confiance liée à l'attitude individuelle

Si la plupart des études se concentrent sur le dépositaire de la confiance (*trustee*), celui ou celle qui fait confiance (le déposant ou *trustor*) joue également un rôle, comme le rappelle le *Journal of Trust Research* 9 n°2 de 2019. L'article de Tina Øllgard Bentzen montre par exemple que ce n'est pas parce que « la cage est ouverte que l'oiseau s'envole » : la confiance peut être accordée en donnant plus d'autonomie, les individus ne s'en saisissent pas forcément et ne font pas nécessairement confiance en retour (Bentzen, 2019).

L'attitude du déposant est particulièrement abordée dans les approches de la confiance en psychologie de la personnalité, qui s'inspirent des travaux précurseurs de Rotter (1967) et développent des échelles psychométriques dans l'objectif de comprendre les différences de comportement en termes de coopération. Patent et Searle (2019) ont dressé un inventaire de ces échelles, recensant 26 mesures dans 179 études. Dans la plupart, la confiance est un trait de caractère que les individus développent plus ou moins, qui correspond à des attentes générales essentiellement relatives à la nature humaine plus ou moins positive (Evans et Revelle, 2008 ; Rotter, 1967 ; Shamir et Lapidot, 2003 ; Yamagishi et Yamagishi, 1994). L'échelle d'Evans et Revelle ajoute deux éléments importants avec une prédisposition plus ou moins grande quant à la volonté d'accepter la vulnérabilité et une corrélation entre la propension à faire confiance et la façon dont on est soi-même digne de confiance. Ainsi, même si les échelles peuvent être critiquées pour un certain nombre de biais, elles pointent vers un rôle de l'attitude individuelle quant aux attentes plus ou moins positives et au niveau d'incertitude acceptable. Cela est d'autant plus important à prendre en compte que les expériences personnelles et sociales passées sont transférées sur les nouvelles situations (Kramer, 1999 ; McEvily, Perrone et Zaheer, 2003) et que les croyances que les individus ont forgées sur un groupe d'individus ou d'organisations sont ensuite appliquées à tous ceux qu'ils rattachent à ce groupe (*characteristic-based trust* de Zucker 1986). Ainsi, une part de l'image qu'ont les individus d'une organisation dépend des croyances développées sur le groupe plus large auquel ils rattachent leur organisation, comme d'autres organisations du même secteur (ex. le monde du conseil), d'autres organisations adoptant une même démarche (ex. les entreprises libérées), ou d'autres organisations de même taille (ex. PME ou multinationales). Le modèle générique de la confiance organisationnelle de Mayer, Davis et Schoorman (1995), conçu pour s'appliquer aussi bien à la confiance entre individus qu'à la confiance dans l'organisation intègre la propension à faire confiance et l'attitude par rapport au risque, en revanche les travaux spécifiques à la confiance organisationnelle ne les reprennent pas.

Une autre façon d'aborder l'attitude individuelle vient des travaux de psychologie comportementale qui étudient la confiance essentiellement par des expériences du type du « Trust Game », décliné de nombreuses fois (voir la synthèse faite par Johnson et Mislin, 2010). Cette expérience implique deux participants dont le premier reçoit une somme d'argent fixée à l'avance qu'il peut conserver intégralement ou transférer (via un système de communication informatisé) à un partenaire. On l'informe que toute somme transférée est multipliée par 3 et que le bénéficiaire devra ensuite déterminer ce qu'il retournera à l'autre participant. Le transfert du premier participant vers le bénéficiaire est la mesure de la confiance. Le jeu est ensuite décliné en changeant les montants, le nombre d'aller-retours entre les protagonistes et autres variantes. Ces études montrent que les croyances sur la nature humaine influent sur les résultats du jeu de la confiance. Toutefois, la confiance

est ici étudiée exclusivement dans sa traduction comportementale en termes de coopération, rendant difficile de savoir ce qui est de la confiance et ce qui est de la coopération. Cela souligne l'importance de prendre en compte à la fois les attentes ou croyances et le comportement.

Quelques travaux laissent penser qu'un autre élément lié à l'individu joue un rôle dans la confiance accordée, à savoir le rapport aux émotions. Si la confiance liée aux affects (McAllister, 1995) concerne surtout les critères pris en compte chez l'autre, les travaux de Johnson-George et Swap (1982) font ressortir le côté émotionnel de la confiance pour celui qui fait confiance. Pour Lewis et Weigert (1985), les émotions ne sont pas seulement la résultante de l'interaction avec l'autre mais participent à la base de la confiance au même titre que le processus cognitif. Lorsqu'il s'agit d'un processus purement cognitif, il s'agit d'une prédiction ou d'une anticipation ; lorsqu'il n'y a que de l'émotionnel, on est dans un cas de foi ou de destin. C'est la combinaison de l'émotionnel et du rationnel, à des degrés divers, qui fonde le processus de confiance. S'il semblait évident à Lewis et Weigert en 1985 que l'articulation entre ces deux aspects allait être étudiée, force est de constater que cela n'a pas été le cas puisque les approches de la confiance restent essentiellement cognitives, le rôle des émotions de celui qui fait confiance restant à explorer (Van Knippenberg, 2018). Une étude récente se démarque et confirme cette intuition de Lewis et Weigert : l'étude ethnographique longitudinale de Reuven Shapira montre que les managers de transition qui savent créer des spirales de confiance ascendantes sont ceux qui montrent leur vulnérabilité en reconnaissant et montrent qu'ils ne savent pas tout, tandis que ceux qui cachent leur vulnérabilité par des attitudes de détachement, de séduction ou de coercition ne parviennent pas à créer la confiance voire créent des spirales de méfiance. (Shapira, 2019)

Ce détour par la psychologie montre que les attentes positives et le rapport à l'incertitude sont en partie liés à l'individu lui-même et pas seulement aux caractéristiques de l'organisation et invite également à prendre en compte les émotions de celui qui fait confiance au fil du processus, ce qui n'est aujourd'hui pas étudié.

#### **D. Une part de confiance liée au contexte socioculturel**

Une grande partie de la confiance, dans les organisations, est liée à des attentes diffuses et des croyances dépersonnalisées (Kramer 1999). Les croyances forgées dépendent de l'histoire personnelle de l'individu, comme nous venons de l'évoquer, mais aussi des contextes sociaux dans lesquels il s'est inséré et s'insère, la confiance étant un phénomène social (Granovetter, 1985 ; Grey et Garsten, 2001 ; Luhmann, 1989 ; Zucker, 1986).

Comme indiqué dans la partie I.B, l'élément essentiel de la confiance est l'incertitude. Or, la façon d'envisager cette incertitude varie culturellement. Dans l'approche orientale, le risque n'existe pas : il s'agit seulement de se mouvoir avec aisance dans une incertitude permanente (Cailliau, 2015 ; Nisbett,

2004). A l'opposé, l'évitement de l'incertitude est caractéristique des sociétés occidentales et notamment française (Hofstede, 1993), aussi il n'est pas étonnant de constater que la recherche de maîtrise du risque augmente, au niveau de la société dans son ensemble (Algan et Cahuc, 2007 ; Marzano, 2012) comme des entreprises (Dupuy, 2011 ; de Gaulejac, 2014 ; Le Goff, 1999 ; Linhart, 2015).

Les attentes et *a priori* sont eux aussi influencés par les normes socioculturelles. La vision des individus et des organisations qui sous-tend la pensée économique dominante en occident repose sur l'héritage des théories contractuelles et de Taylor (individus opportunistes, recherche d'intérêt individuel, maximisation du profit...) venus de la culture américaine, culture qui valorise l'accomplissement des tâches, l'atteinte des objectifs et la compétition. Ces croyances ne sont pas universelles puisque d'autres cultures, notamment asiatiques et scandinaves, valorisent d'avantage la qualité des relations, le soutien, la coopération et l'harmonie (Hofstede, 1993). Cette seconde orientation se retrouve dans l'émergence d'autres façons de voir les individus et leur façon d'être en relation, comme le *Stewardship* (Davis, Schoorman et Donaldson, 1997), ou d'autres conceptions de l'entreprise, comme celle proposée par Segrestin et Hatchuel (2012) pour qui l'organisation n'existe pas d'abord pour le profit des actionnaires mais comme collectif permettant de créer à plus grande échelle.

Comme l'a mentionné le début de ce chapitre, le besoin de confiance « trust » est lié à l'augmentation de l'individualisme (Seligman, 2001). Or, le rapport de l'individu au groupe varie lui aussi selon les cultures, certaines cultures donnent la préférence à l'identité individuelle tandis que d'autres la donnent à l'identité du groupe et de l'individu par rapport au groupe (Hofstede, 1993 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 1997)<sup>9</sup>. L'amalgame est souvent fait entre cette dimension et la première présentée, en associant l'orientation compétition, objectifs, tâches, aux cultures individualistes et l'orientation coopération, relations, soutien, aux cultures communautaristes. Or les pays scandinaves sont des cultures qui allient identité individuelle et forte orientation relation, et qui se trouvent avoir des scores élevés dans les études internationales sur la confiance. En plus de refléter l'influence de la norme culturelle sur le rapport à la confiance, cette perspective ouvre la réflexion sur la façon dont l'individualisme au sens d'identité individuelle peut se combiner avec une orientation groupe au sens de l'orientation soutien, relation et coopération.

---

<sup>9</sup> Il se peut que la confiance telle que nous l'envisageons, c'est à dire au sens de « trust », soit un non-sujet dans les cultures dans lesquelles le tissu social est tellement dense et l'importance du groupe tellement forte qu'il est une évidence que les individus vont se conformer aux normes sociales, comme l'indique par exemple l'étude de Yamagishi et Yamagishi (1994) citée par Kramer (1999 p.581) à propos des Japonais qui ont un niveau de *trust* plus bas que les Américains, mais parce qu'ils ont un niveau de *confidence* plus élevé car le tissu social est encore tellement dense que le niveau d'incertitude est faible quant aux attentes qu'ils peuvent avoir vis-à-vis du comportement de leurs pairs. Cela dépasse toutefois le contexte de cette thèse.



Ces exemples concernaient les éléments relatifs à la définition même de confiance. Si l'on en vient aux critères selon lesquels l'organisation est évaluée (bienveillance, éthique, compétence, fiabilité, voir partie B), les exemples d'influence culturelle abondent aussi. Par exemple, la notion de justice et les critères qui vont permettre de dire si une pratique est juste ou non sont directement liés aux normes culturelles qui prévalent. Toutes les cultures n'ont pas le même degré d'acceptation de la répartition inégale du pouvoir et des richesses (*Power Distance*, Hofstede 1993) ou n'accordent pas le statut social selon les mêmes critères (*Achievement or Ascription*, Trompenaars and Hampden-Turner 1997), donc ce qui peut paraître tout à fait injuste dans une culture peut-être totalement accepté dans une autre (d'Iribarne *et al.*, 2020). Le rapport aux règles diffère également d'une culture à l'autre : à l'extrémité du continuum, elle peut être considérée comme universelle et les individus s'y soumettent en toutes circonstances ; à l'autre extrême, il n'existe que des situations particulières et la règle change en fonction de chaque cas (*Universalism/Particularism*, Trompenaars et Hampden-Turner 1997). Lorsque Caldwell et Clapham (2003) incluent dans leur échelle de confiance organisationnelle une dimension « conformité aux règles » (*legal compliance*) avec des items comme « *Des efforts sont faits pour respecter les lois en vigueur* », on peut penser à un biais lié à une culture universaliste. D'autant que même si les répondants venaient de pays différents, ils suivaient tous un MBA dans des universités américaines. La notion même de compétence et les critères associés n'ont rien d'universels. Les études qualitatives menées depuis 30 ans par Philippe d'Iribarne *et al.*, (2020) montrent par exemple que certaines cultures valorisent davantage la flexibilité et l'innovation (donc le processus, l'action) quand d'autres valorisent les résultats, certaines recherchent des partenariats harmonieux quand d'autres préfèrent des relations de type mentorat purement professionnel.

L'influence des normes collectives et du groupe a été explorée également par Shamir et Lapidot (2003). Ils ont montré que la confiance que des cadets israéliens accordent à leurs officiers se base principalement sur leur expériences personnelles au début de leur formation, tandis qu'à la fin, les critères que les cadets retiennent pour évaluer si leurs officiers sont dignes de confiance ou non correspondent d'avantage aux normes, aux valeurs et à l'identité du système ; et les évaluations convergent car les jugements collectifs influencent les jugements individuels. L'influence du groupe a été montrée par l'expérience de Asch de 1951, maintes fois reprises depuis et devenue un classique de psychologie. Dans leur étude sur la participation des équipes pour la mise en œuvre de mesures de santé et sécurité au travail (SST) dans des mines australiennes, Gunningham et Sinclair (2009) ont constaté que des démarches similaires au sein d'une même compagnie pouvait fonctionner ou non selon les sites et les équipes, même lorsque l'engagement du management était présent : d'après leur étude, les disparités venaient de la culture qui régnait dans les différents groupes. Ils ont cependant aussi constaté que cela n'était pas une fatalité et que des pratiques organisationnelles et managériales

adaptées peuvent influencer les attitudes au niveau du groupe concerné. Ainsi, les pratiques au niveau macro influencent les attentes et comportements au niveau micro (Kramer 1999).

Etant donné tous ces exemples qui montrent comment les éléments clés de la confiance comme ses antécédents sont influencés par la culture dans laquelle l'interaction a lieu, il nous semble impossible d'identifier des pratiques sources ou non de confiance en tant que telles sans les insérer dans un contexte socioculturel particulier et prendre en compte l'influence de ce dernier.

## E. Une confiance toujours liée à une situation précise

Si la confiance est influencée par la disposition personnelle et le contexte socioculturel général, elle se décline différemment selon la situation : elle n'est jamais accordée une fois pour toute ni à tout le monde ou personne, ni pour tout ou rien, soulignent (Lewicki, McAllister et Bies, 1998) en ce qui concerne la confiance accordée par les individus. La confiance optimale n'est pas toujours la confiance la plus élevée, elle est à adapter en fonction du contexte et notamment du degré d'interdépendance font remarquer certains auteurs (Bornarel, 2007 ; Creed et Miles, 1996 ; Wicks, Berman et Jones, 1999) à propos des organisations. Au-delà de ces considérations générales, quelques études empiriques montrent que les pratiques sources de confiance peuvent changer selon le contexte.

Hamiot et Vincent (2014) ont mené une étude qui prend en compte le contexte dans le lien entre confiance et gestion de carrière. Dans les contextes où la main d'œuvre développe des compétences *in situ* donc rares sur le marché et liées à son organisation, investir dans des relations de confiance élevée est pertinent. En revanche, cela est moins pertinent en termes de performance économique pour les contextes de main d'œuvre abondante sans compétence particulière où la contrainte est plus rentable économiquement. La confiance élevée est également peu pertinente dans les contextes de main d'œuvre assez standard mais plus difficile à trouver sur le marché du travail. Dans ce cas une confiance faible est suffisante et investir dans des relations de confiance de qualité se traduit en sous-performance économique (même si cela peut être choisi pour des raisons autres qu'économiques).

Marie-Aude Abid-Dupont et Jean-Louis Chandon (Abid-Dupont et Chandon, 2016) ont fait le lien entre le contexte de pouvoir et les pratiques de leadership. Dans un contexte de pouvoir formel important, les pratiques de leadership d'échange comme le leadership transactionnel vont davantage favoriser la confiance, tandis que dans des contextes de pouvoir formel faible, ce sont les pratiques de leadership d'appartenance, comme le leadership transformationnel ou le *servant leadership* qui impactent positivement la confiance (Dupont-Abid & Chaudon 2016).

Un autre cas de contexte particulier a été étudié par Meyerson, Weick et Kramer (1995) puis d'autres ensuite (voir l'inventaire fait par Blomqvist et Cook, 2018), à savoir celui des équipes projet,

temporaires, qui fonctionnent comme si la confiance était présente d'emblée alors que les sources traditionnelles de création de la confiance ne sont pas ou peu présentes. Ils se sont rendu compte que cette confiance, rapide voire éphémère (*swift trust*), est davantage cognitive et dépersonnalisée tout en étant plus immédiate que la confiance interpersonnelle classique, développée au fil du temps sur des bases plus affectives.

Ces exemples, ajoutés aux éléments culturels présentés dans la partie précédente, montrent la nécessité de prendre en compte les spécificités du contexte pour comprendre le développement de la confiance. Ils pointent également vers la possibilité que la confiance dans l'organisation ne dépende pas que des pratiques elles-mêmes mais aussi de la congruence des pratiques (Gillespie et Dietz, 2009), entre elles (leadership et management, stratégie, culture et climat, structures, processus et politiques), entre celle des différents niveaux (individus, équipe, organisation elle-même) et des pratiques avec les différents aspects du contexte.

## Résumé et conclusion de la partie II

Les études sur la confiance organisationnelle, presque exclusivement issues de la psychosociologie, s'intéressent essentiellement aux caractéristiques qui rendent l'organisation digne de confiance. Un détour par d'autres disciplines rappelle que d'autres éléments entrent en jeu. La psychologie indique le rôle de l'attitude et de la propension individuelle à faire confiance ; l'économie et la sociologie, le rôle du système et des institutions ; les études interculturelles, l'influence du contexte socioculturel. Les études sur la confiance intra-organisationnelle prennent déjà ces éléments en compte mais les études sur la confiance organisationnelle ont des approches plus restrictives qui demandent à devenir plus inclusives. Toutefois, ces approches qui s'inspirent des travaux sur la confiance interpersonnelle frôlent l'anthropomorphisation de l'organisation et ne mobilisent pas ou peu la confiance institutionnelle, alors que l'organisation peut être considérée comme une institution. Si l'on souhaite comprendre la confiance organisationnelle au sens de la confiance des individus dans l'organisation, cela nécessite d'adopter une approche multi-niveau et invite à s'inspirer à la fois des travaux sur la confiance interpersonnelle et des travaux sur la confiance institutionnelle et à trouver comment relier les deux. Enfin, toutes ces approches cherchent les antécédents de la confiance d'une façon déterministe mais ne reflètent pas le caractère dynamique de la confiance et la façon dont elle évolue au fil des interactions.

### III. LE CARACTERE DYNAMIQUE DE LA CONFIANCE

Les sources de la confiance présentées dans la partie II correspondent à une approche statique de la confiance, pourtant très tôt des approches ont mis en avant la façon dont la confiance se construit et évolue au fil des interactions. Nous regrouperons dans une première partie les approches qui considèrent la confiance d'une façon quasi mécanique, automatique. D'autres approches, que nous verrons dans la partie B, considèrent qu'il existe différents types de confiance et que l'évolution de la confiance se fait en passant d'un type ou stade à l'autre. Enfin, un dernier courant aborde la confiance comme un processus dynamique continu et systémique, ce que nous développerons dans la partie C.

#### A. Calcul, réciprocité et renforcement : le côté mécanique de la confiance

La possibilité de faire évoluer la confiance accordée en fonction des interactions a été abordée d'abord par Axelrod et ses travaux sur les stratégies optimales dans le jeu du dilemme du prisonnier. Il a montré par ces expérimentations l'intérêt de commencer par coopérer puis d'adopter le comportement de l'autre (Axelrod, 1980). Les différentes déclinaisons du jeu de la confiance vont dans le même sens (Johnson et Mislin, 2010)<sup>10</sup>. Les expérimentations montrent aussi que le comportement des acteurs peut évoluer en fonction du comportement des autres et qu'il peut suffire d'un nombre relativement faible quoique suffisant d'individus coopératifs à qui l'on donne la possibilité d'interagir pour que la coopération s'installe dans l'ensemble de la population (Axelrod, 1981). La confiance devient une stratégie rationnelle, ou du moins fonctionnelle, dans ce type de calcul<sup>11</sup>.

Si ces expérimentations ont été menées dans des perspectives économiques ou comportementales fondées sur le calcul dans la théorie des jeux, on retrouve aussi la mobilisation de ce type d'expérimentation dans des travaux faisant appel à la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Coyle-Shapiro et Diehl, 2018). Selon cette théorie, la confiance repose sur des normes de réciprocité, de justice et d'équité. Les interactions ont tendance à engendrer des sentiments d'obligation personnelle ou morale et cette dynamique d'obligation et de réciprocité inscrit la relation dans un échange qui évolue au fil du temps et d'une succession de choix de faire confiance pour honorer cette obligation, les choix étant ancrés dans des considérations sociales et morales et pas seulement économiques. La

---

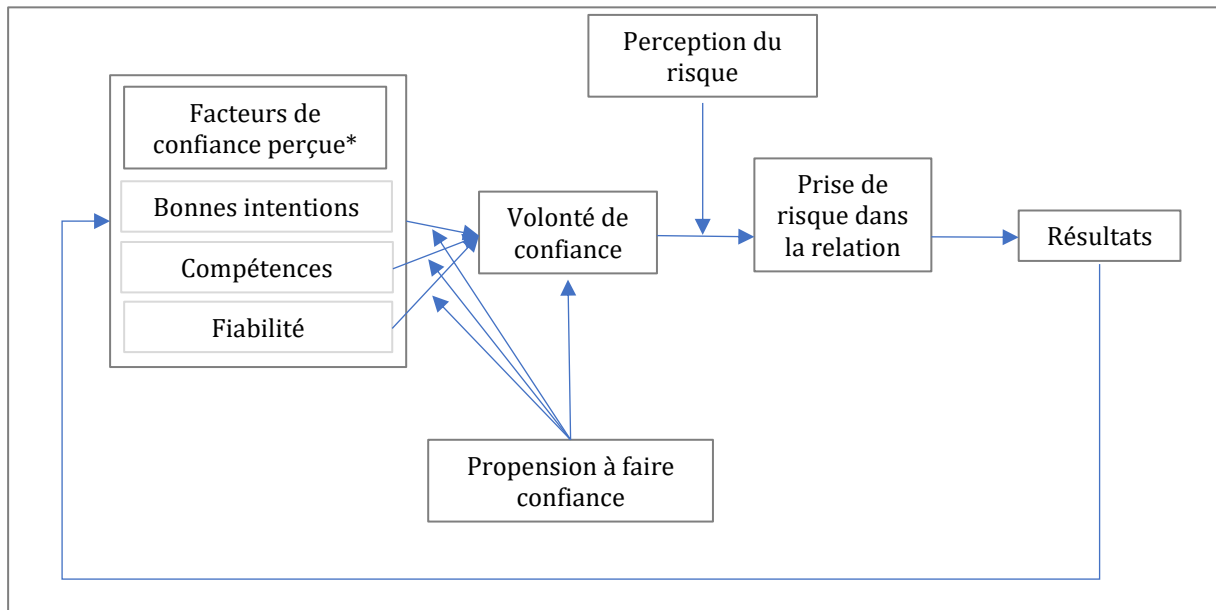
<sup>10</sup> Nicky Case a développé une version disponible gratuitement en ligne pour le comprendre et l'expérimenter : <https://ncase.me/trust/>

<sup>11</sup> Ce type d'expérimentation portant uniquement sur le comportement sans prendre en compte les croyances et attentes, la distinction entre confiance et coopération n'est pas claire et cela a souvent fait remarquer, mais cela n'est pas l'objet ici.

confiance est alors étudiée dans cette dynamique de réciprocité et dans cette perspective, les études suggèrent que le processus se renforce de lui-même (Koorsgaard, 2018).

Ce caractère d'évolution automatique de la confiance se retrouve dans le modèle intégratif de confiance organisationnelle de Mayer *et al.* (1995) qui fait référence aujourd'hui (Figure 4 : Modèle intégratif de confiance organisationnelle de Mayer, Davis et Schoorman, 1995).

**Figure 4 : Modèle intégratif de confiance organisationnelle de Mayer, Davis et Schoorman, 1995**



Dans ce modèle, la confiance est la volonté de se rendre vulnérable à partir de l'évaluation des caractéristiques de l'autre et de sa propension à faire confiance, puis le passage de la volonté à la prise de risque dans la relation dépend de sa perception du risque. Le modèle inclut ensuite une boucle de rétroaction, qui indique que si les attentes sont confirmées, la confiance est renforcée, et si les attentes sont déçues, la confiance est entamée. L'approche est quasi mathématique, ce que l'on retrouve dans la modélisation de la confiance de Castelfranchi et Falcone (2000).

Lorsque la confiance est vue comme un échange social, la relation peut s'inscrire dans une perspective temporelle plus ou moins longue et les notions de justice et d'équité, qui sont des notions élastiques, être définies de manière large et souple. Lorsque l'horizon temporel s'allonge et que les conceptions s'élargissent, la relation peut dépasser la réciprocité directe immédiate et permettre une réciprocité de plus en plus différée, dans une logique de don-contre-don élargie dans laquelle le retour peut prendre des formes différentes (Bruna et Bazin, 2018 ; Koch, 2013). Cette idée de développement à partir d'un don premier de confiance puis de la réciprocité liée à un sentiment d'obligation se retrouve dans le principe de gradualité de Luhmann (*in* Möllering, 2006), dans la *process-based trust* de Zucker

(1986) qui est « liée à des échanges passés comme la réputation ou l'échange de dons » et le résultat des interactions précédentes, impliquant une inscription de la relation dans le temps et dans une attente de réciprocité. Pour Zucker (1986), ce mécanisme de construction de la confiance demande des interactions régulières, de la compréhension et des règles idiosyncratiques.

L'idée de développement de la confiance au fil du résultat des actions de l'autre partie se retrouve également dans le « modèle de renforcement en spirale de la confiance » de Zand (1972) : Le niveau initial de confiance entraîne un certain niveau de partage d'information, d'acceptation de l'influence des autres et d'exercice (réduit) du contrôle qui s'influencent ensuite positivement les uns les autres et les réactions de l'autre partie affectent la confiance en retour. Si cette idée de spirale de renforcement montre le caractère dynamique et évolutif de la confiance, son caractère automatique présente deux limites : le danger de *lock-in*, c'est-à-dire de ne plus réussir à sortir de la relation même si elle dysfonctionne, et le risque de basculement dans une spirale de non-confiance voire de défiance par inversement du mécanisme, sans indiquer de possibilité de sortir de ces deux pièges. Mayer, Davis et Schoorman ont souligné eux-mêmes les limites du côté décontextualisé, linéaire et unidirectionnel de leur modèle (Schoorman, Mayer et Davis, 2007). La dynamique de la confiance ne se limite en effet pas à la réciprocité ou au renforcement. La confiance peut changer de nature et prendre des formes différentes, comme nous allons le voir maintenant.

## B. Des évolutions d'un niveau ou type de confiance à l'autre

Les approches que nous venons de voir inscrivent la confiance dans une perspective dynamique mais ne rendent pas compte du fait que la confiance peut prendre différentes formes et changer au fil du temps, comme le suggèrent les auteurs listés dans le Tableau 5 page suivante. Nous avons volontairement laissé les termes anglais dans ce tableau même si nous utilisons nos traductions françaises dans le reste du document.

Pour McAllister (1995), la confiance peut être essentiellement cognitive en portant sur la fiabilité et le professionnalisme de l'autre, ou s'ancrer dans des liens affectifs qui relient les individus via l'attention et le souci de l'autre notamment. Pour lui, ce type de confiance se développe dans un deuxième temps, une fois qu'un certain niveau de confiance cognitive est atteint. D'autres auteurs mettent en avant ce type de passage d'une forme à l'autre de confiance, avec le passage de la confiance calculatrice à la confiance relationnelle pour Rousseau *et al.* (1998), de la confiance liée au calcul à la confiance liée à la connaissance puis à l'identification pour Lewicki et Bunker (1996) ou de la confiance fragile à la confiance résiliente pour Ring (1996).

**Tableau 5 : Inventaire de typologies de la confiance mobilisées dans la littérature organisationnelle**

<b>Auteurs</b>	<b>Dénominations</b>
Shapiro, Sheppard et Cheraskin, 1992	<i>Deterrence-based, knowledge-based, identification-based trust</i>
Lewicki et Bunker, 1995, 1996	<i>Calculus-based trust (CBT), knowledge-based trust (KBT), identification-based trust (IBT)</i>
McAllister, 1995	<i>Cognition-based trust, affect-based trust</i>
Möllering, 2005a, 2006	<i>Rational, institutional, active trust</i>
Dietz et Den Hartog, 2006	<i>Deterrence-based trust, calculus-based trust, knowledge-based trust, relationship-based trust, identification-based trust</i>
Rousseau <i>et al.</i> , 1998	<i>Deterrence-based trust, calculus-based trust, relational trust</i>
Lewis et Weigert, 1985	<i>Ideological trust, cognitive trust, emotional trust, mundane/routine trust</i>
Ring, 1996	<i>Fragile trust, resilient trust</i>
Jones et George, 1998	<i>Conditional trust, unconditional trust</i>

Lewicki et Bunker (1995 ; 1996) sont ceux qui ont le plus poussé leur théorisation de l'évolution d'un type de confiance à l'autre. Pour ces auteurs, la confiance lors d'une nouvelle relation repose initialement sur un calcul rationnel des raisons et du coût de rester ou non dans la relation. Cette « confiance liée au calcul » s'appuie sur un système d'incitations et de dissuasions. Dans ce fonctionnement, les parties peuvent faire confiance et se montrer digne de confiance par exemple par souci de leur réputation. Cette confiance se construit progressivement et peut être perdue d'un coup. Une fois que cette forme de confiance est assurée, les individus peuvent développer une « confiance liée à la connaissance » des besoins, préférences et priorités de l'autre. La confiance se développe au fil des interactions qui permettent de savoir comment l'autre fonctionne et de rendre son comportement prévisible. Lorsque la connaissance est suffisamment grande, un troisième stade peut se mettre en place, qu'ils appellent la confiance liée à l'identification, dans laquelle non seulement les individus connaissent ce qui est important pour l'autre mais où ils le partagent, ce qui leur permet d'agir pour le compte l'un de l'autre de façon évidente. Dans ce cas, il n'est plus nécessaire de surveiller l'autre car il devient évident que l'un agira dans le sens des intérêts de l'autre. Pour Lewicki et Bunker, l'évolution de la confiance se fait nécessairement dans cet ordre, quoi qu'il soit possible de ne pas passer au stade suivant.

Lewicki et Bunker (1996) indiquent que les trois types de confiance correspondent à des logiques différentes et que changer de type de confiance demande un changement de paradigme ou de cadre de référence. Selon eux, pour passer de la confiance liée au calcul à la confiance liée à la connaissance, il faut que la situation le nécessite, qu'il n'y ait pas d'arrangements formels, organisationnels ou légaux

qui l'entravent, que la confiance n'ait pas déjà été violée à plusieurs reprises et que les informations collectées jusque-là donnent envie d'aller plus loin dans la relation. Pour passer de la confiance liée à la connaissance à la confiance liée à l'identification, il faut être prêt à investir le temps et l'énergie nécessaire, que les informations collectées sur l'autre jusque-là laissent penser que l'on a suffisamment de choses en commun pour s'identifier l'un à l'autre et avoir envie de s'impliquer affectivement et personnellement dans la relation. Si ces conditions sont réunies, la confiance peut changer de forme. Toutefois, les études empiriques qui se sont inspirées de cette typologie n'ont pas constaté l'évolution proposée d'un type de confiance à l'autre, mais montrent plutôt que le paradigme de départ tend à perdurer dans le temps, l'évolution se faisant à l'intérieur de ce cadre, que cela soit au niveau inter-organisationnel (Möllering, 2006) ou au niveau intra-organisationnel (Nooteboom, 2003b ; Six, 2003). Si la question de savoir s'il s'agit de stades d'évolution de la confiance ou de types différents n'est pas tranchée, ces typologies montrent en tous cas que la confiance est dynamique, qu'elle change au fil du temps et des interactions et qu'elle peut prendre des formes différentes. Elles pointent aussi vers le fait que les raisons et la façon de faire confiance peuvent être bien plus complexes que ce que la recherche d'antécédents et de déterminants laisse entendre, ce que nous allons voir maintenant avec les approches systémiques et complexes émergentes.

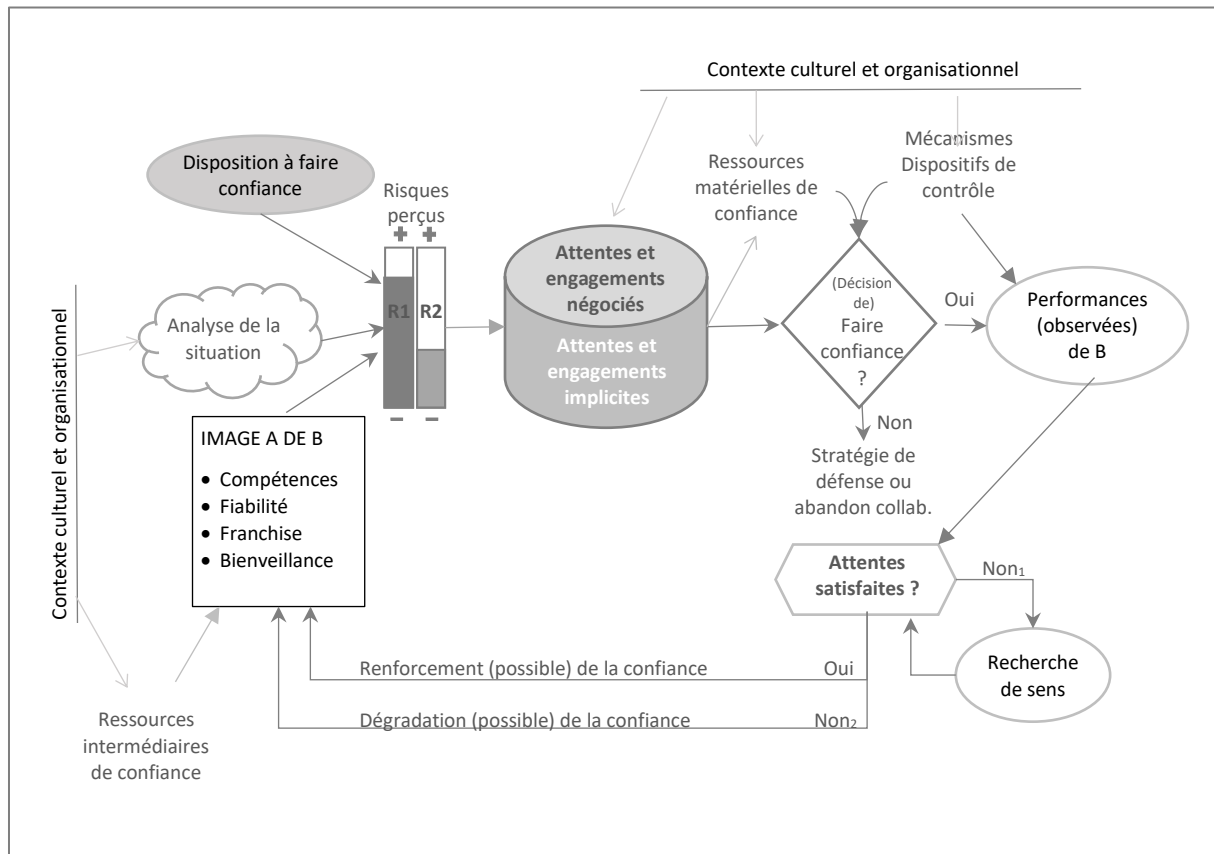
### C. Un processus systémique actif et permanent

Certains auteurs ont tenté de modéliser la confiance en la considérant comme un processus continu et systémique, comme Laurent Karsenty (2013) concernant la confiance intra-organisationnelle dont le modèle présenté page suivante intègre l'ensemble des éléments vus dans la partie 3 : l'évaluation de l'autre, la disposition à faire confiance, l'évaluation des risques perçus, les attentes forgées, mais aussi les mécanismes organisationnels (comme les dispositifs de contrôle) et tout le contexte culturel et organisationnel.

L. Karsenty ajoute dans un second schéma que la confiance dans l'entreprise combine l'interaction de la confiance en soi, dans les collègues, dans les syndicats et représentants du personnel, dans le management et dans l'organisation elle-même par rapport à des situations de travail particulières. D'autres études théoriques comme empiriques montrent que la confiance est multi-niveau, avec une imbrication de la confiance individu-individu, individu-organisation et organisation-organisation par exemple (Schilke et Cook, 2013) ou de la confiance dans les collègues, dans le supérieur, dans le management et dans l'organisation elle-même (Gillespie et Dietz, 2009 ; Shamir et Lapidot, 2003). En plus de la diversité des sources de confiance, ces études explorant l'imbrication des niveaux montrent que la confiance n'est pas qu'un processus mental se déroulant dans la tête des individus mais un processus systémique incluant d'autres acteurs.



Figure 5 : Modélisation de la production dynamique de la confiance selon L. Karsenty (2013 p.34)



En plus d'intégrer la plupart des sources de la confiance évoquées dans la partie 3, la modélisation de L. Karsenty ajoute une étape de « recherche de sens » au niveau de la satisfaction ou non des attentes, même s'il ne la développe pas. Or, quelques études marginales laissent penser que la recherche de sens est clé. Cet aspect a été développé théoriquement par Tomlinson et Mayer (2009) qui ont mobilisé la théorie de l'attribution causale de Weiner pour proposer que la rétroaction entre violation des attentes et perte de confiance n'est pas automatique mais dépend de l'analyse faite. Un angle complémentaire de la recherche de sens est exploré par Lindenberg (2000) puis Nooteboom (2003) et Six (2003, 2004) qui mobilisent les théories du *framing* et du *relational signalling*. Dans cette perspective, chaque action envoie des signaux que l'individu interprète pour décider non seulement si l'autre est digne de confiance ou non mais aussi s'il souhaite maintenir une relation satisfaisante pour les deux parties ou non. L'interprétation de ces signaux repose sur le cadre de référence des individus et de la relation. Möllering quant à lui invite à considérer la confiance comme émergeant du processus de construction de sens (Möllering, 2006, 2013), et suggère que la confiance dans l'organisation se crée avec le sens construit au fil des expériences et interactions.

En ce qui concerne la confiance organisationnelle ou intra-organisationnelle, ces approches ont été mobilisées pour étudier les cas de violation et de restauration de la confiance (Bachmann, Gillespie et

Priem, 2015 ; Dirks, Lewicki et Zaheer, 2009 ; Gillespie et Dietz, 2009 ; Kim, Dirks et Cooper, 2009) mais ne sont pas mobilisées pour étudier l'évolution de la confiance au fil des interactions régulières, sauf deux exceptions notables. Six et Sorge (2008) font appel au *framing* et au *relational signalling* pour montrer comment les politiques organisationnelles peuvent contribuer à la construction d'une compréhension commune entre les individus au fil des interactions ; cette compréhension et l'envoi de signaux qui montrent l'intention de poursuivre la relation et leur décodage comme tel permettent de maintenir voire renforcer la confiance face à des situations difficiles. L'étude multi-cas de Gustafsson *et al.* (2020) sur la préservation de la confiance organisationnelle distingue la préservation de la confiance de sa construction initiale et explore empiriquement comment la confiance est maintenue face à des perturbations externes. Fuglsang et Jagd (2015) et Lumineau et Schilke (2018) suggèrent que la confiance est la construction d'une compréhension commune en faisant appel au *sensemaking*, les premiers explorant empiriquement la façon dont la confiance entre individus est un processus de construction de sens incluant les institutions et les seconds explorant théoriquement la façon dont la confiance intra-organisationnelle et la confiance organisationnelle se créent mutuellement via le *sensemaking*.

Ces approches pointent vers le fait que la confiance n'est pas un état ou une succession d'états qui serait la conséquence d'un ensemble de facteurs, mais un processus dynamique en évolution constante. L'étude de la confiance ne porte plus tant sur les caractéristiques perçues que sur la perception elle-même, de l'autre, du contexte, de la situation. La confiance n'est plus un état mais un processus mis à jour constamment dans l'interaction et la recherche de sens devient le cœur du processus de confiance.

### Résumé et conclusion de la partie III

Les approches sur le caractère dynamique de la confiance présentées dans cette partie diffèrent grandement les unes des autres. Certaines voient l'évolution de la confiance comme un processus automatique et lient directement le fait que les comportements de l'autre répondent aux attentes ou non avec le renforcement ou la destruction de la confiance. D'autres explorent comment la confiance peut changer de nature et comment passer d'un état à un autre. Ces approches se concentrent sur les raisons diverses d'avoir des attentes positives mais n'expliquent pas comment les individus font confiance. Tous les facteurs explicatifs peuvent aider à comprendre pourquoi les individus ont plus ou moins confiance, peut-être pourquoi ils font confiance ou non, mais ils ne permettent pas de comprendre comment ils en viennent à suspendre l'incertitude. Quelle que soit la situation dans laquelle la confiance est sollicitée, il reste toujours une part d'incertitude qui doit être suspendue pour faire le saut de confiance. De rares études s'intéressent au processus même de confiance en étudiant

la façon de faire sens des situations sous des angles différents. Cet aspect-là, peu exploré qui plus est pour les organisations, invite à changer de question sur la confiance en ne se demandant pas pourquoi les individus font confiance mais comment ils font confiance à l'organisation. Ce changement de question invite à considérer la confiance comme un processus actif, en constante évolution, auquel l'organisation participe. Vu de la sorte, la confiance entre individu et organisation n'est plus une question de raisons conduisant à faire confiance mais un processus de création permanente de sens.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 1

Nous avons d'abord vu dans ce chapitre que la notion de confiance ne fait aujourd'hui pas consensus. La confiance peut être considérée comme un état psychologique, des croyances, une volonté, une décision, un sentiment ou encore une attente. Elle peut être une croyance que l'autre ne va pas céder à l'opportunisme, une volonté ou décision de se rendre vulnérable dans une situation comportant un risque, une attente sociale généralisée. D'autres la considèrent comme un comportement, entraînant un amalgame avec d'autres notions comme la prise de décision ou la coopération. Quelques auteurs considèrent la confiance comme la combinaison d'attentes positives et d'un passage à l'action, réconciliant le fait d'avoir confiance et le fait de faire confiance. Que l'action soit intégrée ou non à la définition, les approches ont en commun de considérer la confiance comme une prise de risque qui est faite si le risque est jugé acceptable. Or, quelles que soient les garanties que l'on prend, il reste toujours une part plus ou moins grande d'inconnu sur les comportements de l'autre (individu ou organisation) et sur l'issue de l'interaction. De rares auteurs se démarquent en considérant que la confiance intervient justement là où il n'y a plus de certitude ni de prédiction possible. L'un d'eux invite même à placer l'acceptation de l'imprévisible au cœur de la définition de la confiance et à considérer la confiance comme la façon de faire « comme si » l'incertitude n'existait pas, cette suspension de l'incertitude permettant de forger des attentes positives tout autant que l'inverse. Nous retenons cet angle et choisissons de définir la confiance comme une suspension de l'incertitude qui maintient des attentes positives dans une interaction à l'issue incertaine. Par confiance organisationnelle, nous entendons dans cette thèse la confiance entre des individus et l'organisation qui les emploie.

La littérature est riche d'études quant aux raisons de forger des attentes positives mais ces études ne traitent pas de la suspension de l'incertitude elle-même. La plupart des études sur la confiance organisationnelle (souvent en comportement organisationnel et psychosociologie) assimilent la confiance dans l'organisation aux caractéristiques qui rendent l'organisation digne de confiance. Elles se concentrent sur la recherche d'antécédents ou dimensions, dont les items sont liés à la bienveillance, à l'intégrité, à la compétence et à la fiabilité (même si les catégories pour les regrouper changent et que toutes les dimensions n'apparaissent pas dans toutes les études). Ces approches

s'inscrivent dans le courant qui considère que les attentes sont forgées en fonction du comportement perçu de l'autre qui donne des bonnes raisons de croire qu'il/elle est digne de confiance. D'autres études sur la confiance (issues principalement de l'économie et de la sociologie), qui ne sont pas spécifiques à la confiance organisationnelle, soulignent que les « bonnes raisons » peuvent ne pas être liées aux caractéristiques de l'autre mais à l'existence d'un système qui dissuade de trahir, qui incite à honorer les attentes ou qui rend évident de privilégier tel ou tel comportement. Le rôle de l'attitude individuelle est également mis en avant (par les études issues de la psychologie principalement), tout comme celui du contexte (par les études interculturelles par exemple).

La plupart des approches de la confiance, plus particulièrement de la confiance organisationnelle, considèrent la confiance comme un état et adoptent des approches statiques qui cherchent les causes de cet état. D'autres approches considèrent que la confiance est un processus dynamique au sens où les informations collectées pour décider de faire confiance sont mises à jour chroniquement pour renouveler ou non la confiance. D'autres s'intéressent à la façon dont la confiance peut évoluer en changeant de nature au fil du temps et d'événements et se penchent sur la façon de passer d'un état à l'autre. Or, quelques études montrent que la confiance n'est pas un état stable ni le passage d'un état stable à un autre mais un processus qui change en permanence en fonction du sens donné aux interactions, l'ensemble des autres éléments (caractéristiques et comportements de l'autre, attitude individuelle, contexte socioculturel et organisationnel, situation) venant alimenter cette recherche de sens, qui est clé pour préserver la confiance au fil des interactions. Cette perspective est peu explorée empiriquement au niveau organisationnel malgré quelques invitations théoriques à aller en ce sens.

Adopter ce point de vue implique de ne pas s'intéresser à un résultat mesurable (en termes d'attitude ou de comportement) ou à ses causes mais à la façon même dont ces résultats sont produits et mis en œuvre, donc à s'intéresser non pas au pourquoi faire confiance mais comment faire confiance. Ceci nous conduit à la question et aux sous-questions de recherche suivantes :

### **Comment les individus font-ils confiance à l'organisation ?**

Si la confiance correspond à une suspension de l'incertitude qui maintient des attentes positives dans une situation d'interaction à l'issue incertaine, nous pouvons préciser la question ainsi :

### **Comment les salariés font-ils comme si l'incertitude n'existait pas ? Comment les salariés forgent-ils et maintiennent-ils des attentes positives quant à l'issue de leurs interactions avec l'organisation ?**

Si la confiance est un processus dynamique de recherche de sens, cela pose les questions suivantes :

**Comment les salariés donnent-ils sens aux situations qui ne correspondent pas à leurs attentes et que l'incertitude réapparaît ? Comment cette recherche de sens permet-elle de comprendre la confiance accordée entre les individus et l'organisation au fil des interactions ?**

Si la confiance est un processus interactif,

**Comment l'organisation participe-t-elle à ce processus ?**

Le chapitre suivant présente les perspectives théoriques qui se sont avérées utiles pour répondre à ces questions.

## CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE

### LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE, UN PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE SENS

---

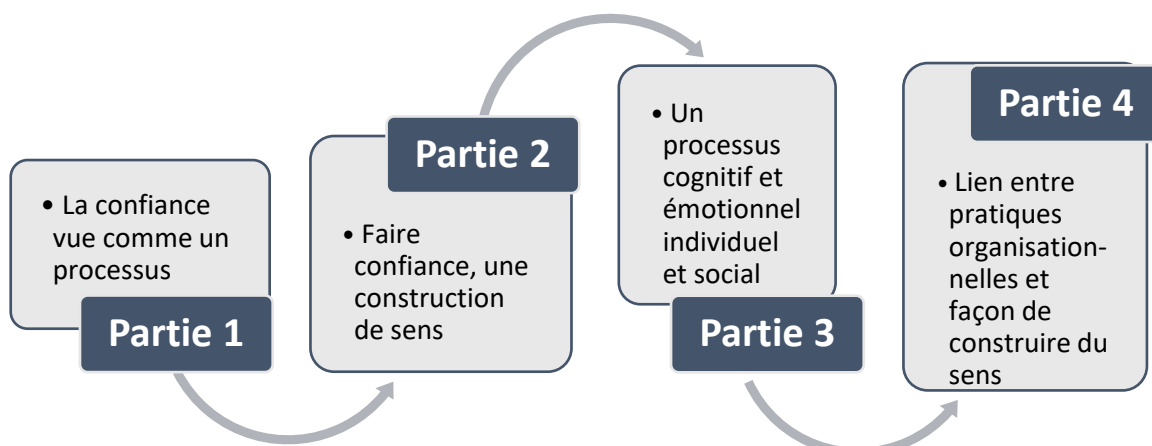
#### INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

Dans le chapitre précédent, nous avons considéré la confiance comme une suspension de l'incertitude qui maintient des attentes positives dans une interaction à l'issue incertaine. En effet, quelles que soient les croyances et les bonnes raisons pour avoir confiance en l'autre, il reste toujours une part d'incertitude. La confiance intervient sur cette part d'incertitude pour faire comme si elle n'existait pas ou comme si les conséquences possiblement négatives ne pouvaient pas se produire. La plupart des approches de la confiance organisationnelle, au sens de la confiance entre individus et organisation, cherchent à identifier *pourquoi* les individus forgent des attentes positives vis-à-vis de l'organisation et ce que l'organisation peut faire pour se montrer digne de confiance. Or, cette perspective ne suffit pas à comprendre *comment* les individus font effectivement confiance à l'organisation, c'est-à-dire suspendent l'incertitude et forgent des attentes positives, ni comment l'organisation participe à ce phénomène.

Pour explorer comment les individus font confiance, nous en sommes venue à considérer la confiance organisationnelle comme un processus de construction de sens, c'est-à-dire comme une façon pour les acteurs de faire face à des situations ambiguës ou incertaines en créant des explications plausibles qui leur permettent d'agir dans l'organisation (Weick, 1995). Cette approche conduit à ne plus voir l'organisation comme un système impersonnel déconnecté des acteurs, ce qui est le cas dans les approches de confiance institutionnelle classiques, mais comme un système en évolution constante cocréé avec les acteurs qui font partie du système (Lumineau et Schilke, 2018). Ainsi, l'objectif de ce chapitre est d'identifier dans la littérature organisationnelle des notions utiles pour comprendre comment les individus construisent leur confiance dans l'organisation en construisant du sens au fil des situations vécues, individuellement et collectivement. Nous nous demanderons quels éléments contribuent à ce processus, comment ces éléments s'articulent et si ce processus peut se décliner de différentes façons. Précisons d'emblée que cette façon d'envisager la confiance comme un processus de construction de sens et l'ensemble des notions mobilisées dans ce chapitre ne sont pas issues d'un cadrage en amont mais sont celles qui sont apparues utiles au cours de l'analyse des résultats, de façon cohérente avec le développement d'une théorie ancrée (voir chapitre 3). Nous les présentons dès maintenant pour simplifier la lecture des résultats.

Nous reviendrons dans un premier temps sur ce qu’implique de considérer la confiance non comme un état ou un enchaînement d’états mais comme un processus complexe. Nous détaillerons en quoi la question du sens y est centrale et pourquoi nous l’aborderons sous l’angle de la construction de sens plutôt que la recherche de sens (partie I). Nous présenterons ensuite ce qu’est la construction de sens ou *sensemaking*, la façon dont confiance et *sensemaking* sont déjà mobilisés conjointement dans la littérature comme deux processus complémentaires, puis comment ils peuvent se combiner pour étudier la confiance elle-même comme un processus de construction de sens (partie II). La troisième partie mobilisera différentes approches complémentaires pour détailler comment les trois processus de sélection, interprétation et engagement dans l’action entremêlés dans le processus global de *sensemaking* peuvent se décliner dans le cas de la confiance. Nous verrons qu’il s’agit d’un processus cognitif et émotionnel plus ou moins inclusif qui fait appel aux croyances et schémas à la fois individuels et collectifs (partie III). Enfin, nous ferons le lien avec les pratiques organisationnelles en explorant comment les pratiques identifiées dans la littérature peuvent participer à ce processus de construction de sens et en questionnant la manière dont elles peuvent également en émerger. Nous ouvrirons alors la possibilité qu’il existe différents types de confiance organisationnelle selon le type de construction de sens et que les pratiques qui alimentent et émergent de la confiance diffèrent selon le type de construction de sens à l’œuvre (partie IV).

Figure 6 : Architecture du chapitre 2



## I. LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE VUE COMME UN PROCESSUS

Différents auteurs ont appelé ces dernières années à étudier la confiance comme un processus. La distinction proposée par Möllering (2013) entre différents types de processus permet de clarifier ce que l’on entend par là. Une première série d’approches, qu’il appelle « *continuing* », correspond à l’étude des passages d’un état à un autre, évoqués dans le premier chapitre. Les études du second type, qu’il qualifie de « *processing* », cherchent à comprendre comment les attitudes ou

comportements associés à la confiance sont produits et mis en œuvre, passant de l'étude de la confiance « *trust* » à l'étude du processus de « *trusting* ». Ces études explorent comment la façon de traiter les informations influence la confiance et comment les façons de traiter l'information sont influencées par les processus sociaux comme le *signalling* et le *sensemaking*. Puisque notre question porte sur la façon dont la recherche de sens contribue à la suspension de l'incertitude et de la formulation d'attentes positives et comment cette recherche de sens s'effectue entre les individus et l'organisation, notre recherche s'inscrit dans ce courant. Möllering (2013) propose également trois autres angles pour aborder le processus de confiance, à savoir l'apprendre, le devenir et le constituer (*learning, becoming, constituting*)<sup>12</sup>. Ces trois perspectives sont aujourd'hui des invitations mais ne sont pas encore étudiées et, si nous avons vu le potentiel pour de telles études sur notre terrain, elles ne correspondent pas à ce qui s'est avéré utile en premier lieu pour expliquer nos résultats. Aussi, nous cherchons à savoir comment la confiance se crée constamment à travers la façon de donner du sens aux situations. Nous exposerons d'abord comment il nous semble nécessaire de prendre en compte la complexité du processus pour pouvoir le comprendre (III.A). Nous développerons les approches évoquées à la fin du chapitre 1 qui placent la recherche de sens au cœur du processus de confiance (I.B) puis montrerons qu'il ne s'agit pas simplement de chercher du sens pour décider de faire confiance, la recherche de sens étant une étape (clé) du processus de confiance, mais que le processus de recherche de sens crée les situations mêmes, faisant passer la confiance d'un processus de recherche de sens à la construction de sens (partie C).

### A. Faire confiance, un processus complexe

Cette partie fait état de la façon dont la plupart des approches de la confiance sont réductionnistes et opposent des logiques et approches différentes en s'inscrivant dans l'une ou l'autre puis invite à s'inscrire dans une approche complexe qui relie au lieu de disjointre.

Aujourd'hui, la majorité des recherches sur la confiance intra-organisationnelle partent du postulat d'intérêt commun et de bonnes intentions et s'y cantonnent (Siebert *et al.*, 2015). Cela se reflète par exemple dans le seuil de « vraie » confiance dans la synthèse des typologies de confiance de Dietz et Den Hartog (2006), pour qui la « vraie » confiance commence à partir de la confiance liée à la connaissance, celle liée à la dissuasion ou au calcul n'en étant donc pas. Cette polarité a été réactivée

---

<sup>12</sup> Le processus d'apprendre la confiance est non seulement la façon dont la confiance résulte d'un apprentissage mais comment elle y participe, comment la confiance évolue au fur et à mesure que les acteurs apprennent et comment l'apprentissage évolue au fur et à mesure que la confiance se développe. Le devenir se concentre sur l'identité des acteurs et la façon dont la confiance construit les identités individuelles et collectives et inversement. Enfin, le processus de constitution se concentre sur les structures sociales et non sur les acteurs en étudiant comment, lorsque la façon de faire confiance change, le système qui servait de point de référence au système change aussi.



par la « philosophie » des entreprises libérées (Getz et Carney, 2012), qui repose sur la distinction entre théorie X selon laquelle les individus sont fainéants, médiocres et ont besoin de punition et de coercition pour travailler, et théorie Y selon laquelle tout individu peut aimer le travail, s'autodiriger, chercher les responsabilités et être créatif et ingénieux (McGregor, 1960). Or les intérêts peuvent être divergents, y compris lorsqu'il y a vœu de poursuite d'un intérêt commun. Cette divergence peut ne pas être due à des individus mal intentionnés mais au fait que les individus et les organisations, même bien intentionnés, n'adoptent pas tous les mêmes comportements. La divergence peut également venir du fait que les individus comme les organisations ne sont pas soit bons soit mauvais, qu'ils ne sont pas bien ou mal intentionnés, mais qu'ils portent des ambivalences, voire qu'une intention jugée bonne pour l'un peut être perçue comme mauvaise pour quelqu'un d'autre. Ce type de situation de tension entre intérêts divergents et intérêts communs même en cas de bonnes intentions entraîne un état de déséquilibre permanent dans l'organisation qu'il ne s'agit pas de chercher à résoudre pour retrouver un équilibre, l'équilibre n'étant qu'un état transitoire, mais d'intégrer dans la façon même d'approcher la confiance, estiment Siebert *et al.* (2015).

Cette invitation à intégrer des dynamiques qui semblent opposées se retrouve dans les travaux de Möllering (2005b, 2018) qui propose d'« embrasser la complexité » de la confiance. Si la confiance est un processus actif qui accepte l'imprévisible via la suspension de l'incertitude, adopter une approche complexe semble nécessaire pour intégrer ces caractéristiques (Genelot, 2017 ; Morin, 2014 ; Paillet, 2017). La pensée complexe considère que la réalité perçue reste toujours inachevée et incomplète, ce qui est cohérent avec la confiance vue comme intégrant l'incertitude liée à l'incomplétude des connaissances (sans quoi il s'agit de prévision et non de confiance, comme nous l'avons exposé dans le premier chapitre). La complexité considère que le tout et les parties sont liés dans une dialectique dynamique et que toute étude concernant l'entreprise se doit de prendre en compte à la fois les individus et l'organisation dans des situations particulières et des situations globales. Cela correspond à notre approche multi-niveau individu-organisation et se retrouve dans les travaux de Lumineau et Schilke (2018) et ceux de Khodyakov (2007a) qui réconcilient des approches interpersonnelles et institutionnelles. La complexité repose aussi sur un principe dialogique, c'est-à-dire sur la coexistence de logiques différentes qu'il n'est pas possible de réduire sans dénaturer la situation. Möllering (2005) l'intègre en conceptualisant la confiance et le contrôle comme une dualité et non deux notions opposées. Les études empiriques de Chêne et Le Goff (2017), de Khodyakov (2007b) et de Weibel *et al.* (2016) montrent comment confiance et contrôle peuvent se compléter pour servir la confiance alors que la plupart des études voient confiance et contrôle comme antagonistes ou voient la confiance comme un mode de contrôle social (Bornarel, 2004). La possibilité de dépasser des approches *a priori* opposées sous-tend aussi la perspective théorique de Lewicki, McAllister et Bies (1998) sur confiance

et défiance ainsi que les travaux empiriques en cours d'Angelos Kostis qui portent sur la façon dont confiance et défiance sont des principes organisationnels distincts qui se complètent pour créer des interactions fructueuses dans le cadre de partenariats inter-organisationnels (Kostis, Bengtsson et Näsholm, 2019). Le développement de Skinner, Dietz et Weibel (2014) qui montre comment la confiance peut être un « cadeau empoisonné » (par exemple lorsqu'accorder la confiance crée des obligations perçues que le destinataire ne souhaite pas endosser) invite à prendre en compte l'ambivalence de la confiance, au-delà de ses effets positifs et négatifs liés à son manque ou ses excès. L'analyse systémique de la confiance inter-organisationnelle de Delerue et Bérard (2007) montre que les antécédents de la confiance sont intégrés dans de multiples boucles de rétroaction et invite elle aussi à prendre en compte les ambivalences et la complexité de la confiance au lieu de chercher à simplifier. Nous nous inscrivons dans cette approche intégrant la complexité de la confiance dans notre recherche de compréhension de la confiance entre individus et organisation.

## B. La recherche de sens au cœur de la dynamique de la confiance

Nous avons évoqué dans le chapitre 1 la typologie de Lewicki et Bunker (1995, 1996) et la façon dont la confiance change, selon eux, pour passer d'un état à un autre de la confiance calculée à la confiance liée à la connaissance puis à la confiance liée à l'identification. Les auteurs ont aussi fait des suggestions sur une évolution de la confiance propre à chaque type de confiance. Pour eux, la confiance liée au calcul se construit comme dans le jeu du serpent et des échelles (*Chutes and Ladders*) dans lequel on monte progressivement au fil des lancers de dés mais on peut dégringoler d'un coup si l'on tombe sur une échelle. On pourrait également dire qu'elle se développe comme on fait de l'escalade, en assurant la sécurité de chaque mouvement pour monter progressivement de façon assurée, tandis que les dérapages (attentes déçues, vues comme des violations de la confiance) entraînent une chute qui fait retomber le niveau bien plus bas et incitent à prendre davantage de précautions en renforçant le système. La confiance liée à la connaissance se développe tout à fait différemment. Ils prennent la métaphore du jardinage : il s'agit d'apprendre à connaître le sol, les plantes, l'ensoleillement pour savoir ce qui peut pousser où et dans quelles conditions. La confiance se développe alors grâce à la connaissance et à l'expérience et elle est bien plus résiliente que la première puisque les aléas sont une occasion d'apprendre et de recalibrer la relation de façon plus juste. La confiance n'est perdue ou entachée pour de bon que lorsqu'aucune explication adéquate n'est trouvée pour comprendre le comportement. La confiance liée à l'identification, quant à elle, est comme un chœur qui fonctionne en harmonie, chacun participant avec sa voix en s'ajustant aux autres pour former une mélodie intégrée et complexe harmonieuse. Les fausses notes et apprentissage de la mélodie contribuent à l'ajustement mutuel tant que l'intention de faire chœur est là. En revanche si l'autre est vu comme

chantant sa propre partition, ne va pas au même rythme ou chante trop fort délibérément ou durablement sans tenir compte des autres, alors l'harmonie est rompue, comme la confiance.

On voit dans cette approche que la façon de construire et de faire évoluer la confiance au fil des interactions diffère selon le type de confiance à l'œuvre. Ces perspectives ont surtout été étudiées dans des situations de violation majeure de la confiance nécessitant une restauration (Bachmann, Gillespie et Priem, 2015 ; Gillespie et Dietz, 2009). Outre les approches qui font appel au renforcement du système en cas de violation ou trahison (Elangovan et Shapiro, 1998), les approches qui étudient la restauration de la confiance font particulièrement appel à des approches attributionnelles (théorie de l'attribution causale, Tomlinson et Mayer, 2009 ; Weiner, 1985), ou relationnelles (*framing* et *relational signalling*, Lindenberg, 2000 ; Nootboom, 2003a, 2003b, Six, 2003, 2004 ; Six et Sorge, 2008). Dans la théorie de l'attribution causale, le maintien ou le retrait de la confiance dépend du fait que les explications fournies et perçues sont acceptables, selon le *locus* de causalité (si la défaillance est imputable à la personne/l'organisation ou à des facteurs externes), la contrôlabilité (si la personne/l'organisation pouvait faire autrement ou non) et la stabilité (si c'est un état permanent ou non). Plus la déception est imputée à des causes internes, contrôlables et stables, plus la confiance risque d'être dégradée. Dans la théorie du *framing*, les individus interprètent les situations par rapport à leur cadre principal, reposant sur des buts qui peuvent différer et qui conduisent à des interprétations différentes. Dans la théorie du *relational signalling*, la confiance revient si les parties perçoivent la volonté de l'autre de poursuivre la relation. Ces trois types d'approche font penser aux trois types de confiance de Lewicki et Bunker, la confiance calculée reposant sur le système, la confiance liée à la connaissance reposant sur la compréhension, et la confiance liée à l'identification reposant sur des relations de qualité associées au partage de valeurs. Ces approches sont utilisées pour les cas de violation, mais qu'en est-il du maintien de la confiance au cours de la relation, entre la création initiale et la violation ? Étonnamment, les études sont rares.

Une étude empirique du processus dynamique de la confiance interpersonnelle a été réalisée par Frédérique Six dans cette perspective (Six, 2003, 2004 ; Six et Sorge, 2008). Elle a collecté 197 cas de situations mettant potentiellement à mal la confiance<sup>13</sup> au fil d'entretiens et d'observations dans deux entreprises hollandaises, dont une entreprise de services professionnels (RH, formation...) et une entreprise de conseil en ingénierie. À partir de ces cas, elle a analysé de façon systématique les stratégies des acteurs face à ces situations. Si l'analyse vise la quantification et le test d'hypothèses,

---

<sup>13</sup> Frédérique Six utilise le terme « *trouble* » en anglais, qui se traduit mal en français en dehors d'expressions comme « *to have trouble doing something* », avoir du mal, avoir des difficultés, « *to be in trouble* », avoir des problèmes, « *to be much trouble* », donner de la peine. Nous utiliserons par la suite le terme « perturbations » de Gustaffon *et al.* (2020) qui reflète la même idée.

elle offre des perspectives intéressantes sur la façon dont la confiance est un processus interactif dans lequel les deux parties apprennent l'une de l'autre en permanence et non en passant d'un état à un autre. Elle montre particulièrement comment ces situations difficiles ne deviennent pas forcément des violations au détriment de la confiance mais des occasions de construire et renforcer la confiance selon la façon dont ces situations problématiques sont traitées. L'étude multi-cas de S. Gustafsson, N. Gillespie, V. Hope Hailey et R. Searle sur la préservation de la confiance organisationnelle est la seconde étude que nous avons trouvée s'inscrivant dans cette perspective (Gustafsson *et al.*, 2020). Cette étude considère la préservation de la confiance comme une déclinaison de la confiance active, qui se crée constamment au fil des interactions (Möllering 2006). Comme dans le cas de Six qui parle de situations perturbantes qui ne seront perçues comme des violations qu'éventuellement, à l'issue du processus de recherche de sens, la préservation intervient face à une perturbation, une menace qui fait rejaillir l'incertitude et la vulnérabilité qui avaient été suspendues, et explore comment cette perturbation peut ne pas être perçue comme une violation.

Ces approches permettent d'étudier le processus de confiance à la fois comme un processus mental, qui se passe dans la tête des individus, et comme un processus social, qui implique des interactions avec un système. Lorsqu'elle est étudiée comme un processus mental, il s'agit de voir comment les individus traitent les informations qu'ils collectent et/ou comment les interprétations sont liées à des schémas mentaux idiosyncratiques en évolution. Étudiée comme un processus social, les recherches se concentrent sur les interactions entre les acteurs, l'impact du contexte social et les mécanismes qui rendent (in)désirables certains effets de la confiance. Les deux approches peuvent se combiner pour étudier comment des processus sociaux modifient les états mentaux des acteurs et (re)produisent les structures appropriées pour le système social et comment les états mentaux des acteurs modifient et/ou (re)produisent les systèmes et processus sociaux. Au niveau organisationnel, la question n'est alors plus de savoir ce qui rend l'organisation digne de confiance, mais comment le système soutient quel processus social pour faire confiance et comment ce processus social s'articule avec les processus mentaux des individus.

### C. De la recherche de sens à la construction de sens

Les approches du *framing* et de l'attribution causale approchent la recherche de sens par la décision : les acteurs perçoivent, sélectionnent et interprètent des indices par rapport à un cadre qui les conduit à décider de faire confiance ou non sur la base de ces informations. On retrouve la logique de Dietz (2011) et de son schéma du processus de la confiance où la sélection de critères pour décider si l'autre est digne de confiance conduit à la décision de se rendre vulnérable puis à l'action sur la base de cette confiance. Or la façon de donner du sens peut être vue non pas comme un mécanisme de rétroaction,

donc une étape dans le processus de confiance, mais comme le processus même de confiance en ce qu'il est récursif, c'est-à-dire que les effets produits participent à la construction, l'évolution et à la régénération du système qui les génère (Genelot, 2017 ; Morin, 2014) : la recherche de sens construit la situation et la confiance en même temps que la confiance construit la recherche de sens, ce qui en fait un processus de construction de sens, de « *sensemaking* » (Weick, 1995). Le *sensemaking* est un ensemble de « *processus par lesquels non seulement les individus cherchent à comprendre des situations ou événements ambigus, équivoques ou prêtant à confusion, mais ils utilisent les indices extraits pour créer un récit plausible, qui met de l'ordre et « donne du sens » à ce qui s'est passé, et grâce auquel ils peuvent continuer de construire (« enact ») leur environnement* » (Brown, Colville et Pye, 2015 ; Maitlis et Christianson, 2014). Cette approche considère que l'on n'a pas affaire à des individus qui analysent une situation pour décider comment agir mais à des individus qui passent sans cesse de l'interprétation à l'action et inversement pour tenter de donner du sens à une situation et que le sens et l'action se créent mutuellement. Ce mécanisme de création de sens peut se faire au niveau individuel comme au niveau collectif. Dans le premier cas, les individus créent (au moins pour part) les situations qu'ils vivent. Dans le second cas, les individus créent le système lui-même.

Ce changement de perspective conduit à ne plus étudier l'heuristique de la décision de confiance (Nooteboom, 2003b), à ne plus chercher les bonnes raisons et modalités qui permettent aux individus de prendre la (bonne) décision de faire confiance ou les bonnes caractéristiques de l'organisation pour qu'elle soit digne de confiance. Cette nouvelle perspective s'intéresse à des individus qui tentent de donner du sens à une situation dans laquelle l'incertitude tient une place prépondérante et cherche à comprendre comment un comportement, une situation devient un événement pour les membres de l'organisation. La confiance n'est plus étudiée comme une conséquence de facteurs qui ont un impact mais comme l'émergence d'un processus (Fuglsang et Jagd, 2015). Ainsi les pratiques plus ou moins dignes de confiance et la capacité à suspendre l'incertitude émergent de la confiance accordée par les acteurs en même temps que la confiance accordée émerge des pratiques. Pour Möllering (2006), faire confiance implique toujours une fiction puisqu'elle consiste à faire comme si un futur incertain était en fait certain, comme si l'incertitude et la vulnérabilité n'existaient pas, ou du moins n'étaient pas problématiques. Ainsi, la confiance ne repose pas sur une certitude objective mais sur une illusion (p.112). En faisant confiance, les individus créent une illusion qui leur permet de faire confiance et donnent ainsi une certaine orientation à la « réalité » à travers des actions qui dépassent la simple interprétation et réaction à des signaux reçus. Considérer le processus de confiance comme un processus de construction de sens permet d'inclure cet aspect de création de la situation dans la quête de sens et de l'étudier à la fois au niveau individuel et au niveau collectif.

## RESUME ET CONCLUSION DE LA PARTIE I

La plupart des études sur la confiance sont réductionnistes, en ce qu'elles s'inscrivent dans une logique ou une série de postulats par opposition à d'autres, par exemple que faire confiance implique d'avoir des *a priori* positifs sur les individus et de postuler une recherche de convergence d'intérêts. Or, nous avons montré dans cette partie que, d'un point de vue théorique, la compréhension du processus gagne à être considéré dans sa complexité, c'est-à-dire en intégrant les logiques et postulats pour les relier plutôt que les disjointre, ne serait-ce que parce que par définition la confiance implique à la fois la certitude et l'incertitude. Nous avons conclu le chapitre 1 sur la façon dont la confiance est un processus (et non un état) et sur la question de la place de la recherche de sens dans ce processus. Nous avons développé ici la façon dont quelques approches se sont déjà intéressées à cette question. Ces études montrent que (re)faire confiance n'est pas directement lié au fait que l'issue d'une situation confirme ou non des attentes qui avaient été forgées mais est lié au sens que les individus donnent aux situations rencontrées. Ainsi, une perturbation peut conduire à la perte de confiance comme au réajustement voire au renforcement de la confiance accordée selon le résultat et la façon de donner du sens à ce qui s'est passé. Ces approches abordent la recherche de sens comme un processus de décision, dans lequel il s'agit de découvrir un sens existant qui permet de décider faire confiance ou non. Or, le sens de la situation n'est pas préexistant mais est forgé par la façon même de donner du sens aux situations, et les individus ne cherchent pas à décider à partir d'éléments donnés mais cherchent à donner du sens à des actions et agir par rapport à ce sens. Dans cette perspective, faire confiance n'est pas la conséquence d'un processus de recherche de sens mais l'émergence d'un processus de construction de sens. Nous allons maintenant entrer dans les détails de la construction de sens et de son articulation avec la confiance.

## II. FAIRE CONFIANCE, UNE CONSTRUCTION DE SENS

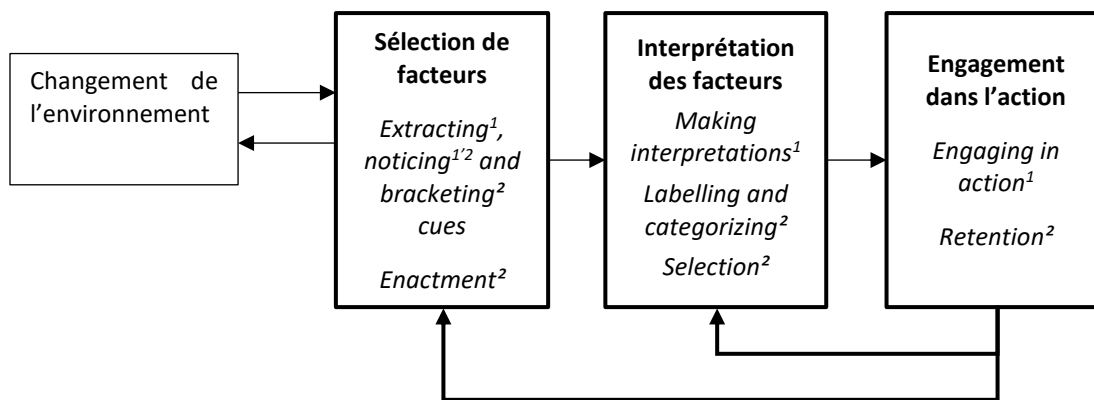
Pour comprendre en quoi la confiance peut être vue comme un processus de construction de sens, comme cela a émergé de nos données ainsi que nous le verrons dans la suite de la thèse, nous allons présenter les éléments clés du processus de *sensemaking*, la construction de sens telle que développée par Karl Weick (1995) sur laquelle nous nous sommes appuyée (partie A). Nous développerons ensuite les liens qui ont été faits entre confiance et *sensemaking* jusqu'à présent (partie B) et la façon dont la confiance elle-même peut être vue théoriquement comme un processus de *sensemaking* (partie C).

### A. Le processus de *sensemaking*

La construction de sens consiste en trois processus : la sélection d'indices parmi un « chaos » d'événements qui pourraient retenir l'attention, un flot d'antécédents potentiels ; l'interprétation de ces indices, et l'engagement dans l'action (Brown, Colville et Pye, 2015). Ces trois processus peuvent

être résumés par trois questions : Comment quelque chose en vient-il à être un événement pour les membres de l'organisation ? Qu'est-ce que cela veut dire ? Qu'est-ce que les acteurs font ensuite ? (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005). Dans le *sensemaking*, ces trois questions et les processus associés pour y répondre ne sont pas linéaires mais entremêlés puisque la façon d'agir influence les indices collectés et leur interprétation et que le sens donné influence la façon d'agir, comme le montre le schéma ci-dessous.

**Figure 7 : Schéma simplifié des trois processus entremêlés dans le processus de construction de sens, à partir de Weick (1995 ; 2005) et Brown et al. (2015)**



<sup>1</sup> Termes utilisés par Brown et al. - <sup>2</sup> Terme utilisés par Weick. (Voir l'explication dans le texte ci-après pour ce qui peut apparaître comme une confusion)

Il est intéressant de noter que l'étape que Brown et al. décrivent comme la sélection, l'extraction et la perception des indices (« *extracting* » et « *noticing of cues* ») correspond à celle que Weick et al. appellent « *enactment* », considérant que la façon de remarquer certains événements et en mettre entre parenthèse (*noticing & bracketing*) commence à changer le flux des choses en créant un début d'ordre dans le chaos. L'étape d'interprétation pour Brown et al. est qualifiée de « sélection » par Weick et est décrite comme la façon de mettre des étiquettes et des catégories pour arriver à une interprétation plausible (*labeling and categorizing*). L'étape que Brown et al. qualifient d'engagement dans l'action correspond à celle appelée « rétention » par Weick parce que l'interprétation plausible qui est retenue est celle qui permet d'agir de nouveau en s'articulant de façon cohérente avec les expériences passées et l'identité et en servant de guide pour l'action et les interprétations futures. On constate ainsi que le découpage entre sélection, interprétation et action est pour une part arbitraire tant les trois processus sont entremêlés. Les trois processus sont d'autant plus entremêlés que la construction de sens est rétrospective : l'action a lieu et le sens qui y a mené est construit ensuite (Weick, 1995). Pour refléter ces imbrications et éviter de donner l'impression d'un processus linéaire unidirectionnel, nous emploierons volontairement les termes dans des ordres différents, parlant aussi

bien du processus de « sélection-interprétation-engagement dans l'action » que d'« engagement dans l'action-sélection-interprétation ».

Ce triple processus fait appel et participe à la construction de l'identité individuelle et collective : « dans la perspective du *sensemaking*, qui nous pensons être (identité) en tant qu'acteurs organisationnels façonne ce que nous mettons en œuvre et comment nous interprétons, ce qui affecte ce que les autres pensent que nous sommes (image) et comment ils nous traitent, ce qui stabilise ou déstabilise notre identité » (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005, p.416). Si les approches du *framing* et de l'attribution causale sont uniquement cognitives, la construction de sens, en incluant une dimension identitaire, ouvre la voie à la prise en compte des émotions, notamment parce qu'une identité menacée par l'incertitude entraîne des réactions fortes (Hohl et Cohen-Emerique, 1999 ; Sloyan, 2009). Cela semble clé si l'on considère la confiance comme une suspension de l'incertitude, comme nous l'avons posé dans le chapitre précédent.

## B. Confiance et *sensemaking*

Il existe quelques travaux sur le lien entre confiance et *sensemaking*, que nous pouvons classer en deux catégories<sup>14</sup> : ceux qui étudient la combinaison de confiance et de *sensemaking* pour étudier une autre notion, et ceux qui étudient le processus de confiance lui-même sous l'angle du *sensemaking*. Cette partie traite du premier cas et la partie C traitera du second.

Une d'étude qui fait appel simultanément au *sensemaking* et à la confiance pour expliquer un autre phénomène est celle de Louis *et al.*, (2009) sur la façon dont confiance et *sensemaking* s'articulent avec le leadership distribué dans six établissements d'enseignement secondaire. Chaque école a été visitée trois fois à un an d'intervalle, chaque fois pour une semaine d'observation et une quinzaine d'entretiens. Ils ont compilé leurs résultats sous la forme du cas de deux écoles représentant deux façons de faire sens, deux façons de faire confiance et deux rapports différents au leadership distribué. Ils montrent comment les caractéristiques organisationnelles, la confiance qu'elles inspirent et la façon de construire du sens se combinent pour permettre au leadership distribué de se mettre en place ou non. Confiance et construction de sens sont indiqués comme allant de pair mais l'articulation entre les

---

<sup>14</sup> On pourrait mentionner une troisième catégorie, celles des approches qui disent faire appel au *sensemaking* mais qui n'en sont pas, selon ce que nous en avons compris. C'est le cas d'Adobor (2005) qui considère que le processus de *sensemaking* correspond à l'accumulation incrémentale de preuves qui permet de généraliser du sens donné à partir de petits indices. Son hypothèse est que le sens donné aux situations est largement influencé par les attentes initiales. Son étude empirique repose sur l'administration d'un questionnaire et le codage d'entretiens pour vérifier l'hypothèse d'un lien curviligne entre les attentes initiales des partenaires et le degré de confiance accordée. Comme nous l'avons vu juste avant, une approche par le *sensemaking* consiste à comprendre comment les individus créent du sens à partir des situations. Assimiler le *sensemaking* à du cumul de preuves et l'étudier via des tests de corrélation par questionnaire ne nous semble pas cohérent avec le *sensemaking*.



deux n'est pas développée. Dans son étude sur les réactions individuelles à un changement organisationnel majeur dans cinq unités d'une grande entreprise industrielle, Robert Sloyan (2009) a constaté que la façon dont les individus construisent du sens en fonction de leur identité personnelle et organisationnelle était clé et que cette construction de sens était directement liée à la confiance. Dans cette étude, les salariés acceptent le changement organisationnel dans la mesure où le résultat de leur construction de sens est qu'ils peuvent faire confiance à l'organisation, au management, aux processus et aux résultats. L'auteur entend par-là que les individus acceptent le changement organisationnel dans la mesure où ils croient que l'organisation agit dans l'intérêt collectif et est compétente, que le management est compétent et se comporte de façon intègre, que les processus sont justes et prennent en compte leurs intérêts, et que les résultats du changement leur apporteront des bénéfices. Il explore donc le lien entre l'acceptation du changement et des croyances sur la façon dont l'organisation est digne de confiance, croyances forgées via le processus de construction de sens. Laurent Karsenty (2015), quant à lui, a étudié théoriquement le lien entre confiance et construction de sens pour faire face à une crise. Il suggère que la confiance est une condition de la construction d'un sens collectif car elle rassure les individus sur leur capacité à faire face aux risques perçus, et que le *sensemaking* collectif est une condition de la confiance en permettant de maintenir la cohésion d'équipe et de définir un plan d'action crédible. Le lien est donc étroit entre confiance et construction de sens mais ce sont toujours deux processus distincts.

### C. Le processus de confiance vu comme un processus de construction de sens

Fuglsang et Jagd (2015) ont exploré la façon dont la confiance entre individus est une construction de sens impliquant les institutions dans lesquelles la relation s'inscrit, et plus précisément la façon dont l'institution émerge via le *sensemaking* des acteurs. Ils ont appliqué cette perspective à l'analyse de l'évolution de la confiance entre jordaniens et israéliens dans cinq entités jordaniennes d'une multinationale israélienne avant et après l'intifada de 2000. La confiance qui s'inscrivait dans des interactions impersonnelles et instrumentales a évolué vers une confiance informelle ancrée dans des relations personnelles et chargées émotionnellement les deux premières années pour revenir au premier type après l'intifada. Les auteurs ont montré comment cette évolution est liée d'abord au sens donné au contexte politique et social et non aux actions des acteurs eux-mêmes, le retour à une confiance impersonnelle permettant de s'affranchir de la situation politique pour s'en tenir à des relations purement professionnelles. Si leur étude de cas concerne le contexte socio-politique, leur développement théorique invite à appliquer ce type de logique au niveau organisationnel en ayant recours au *sensemaking* pour faire le lien entre confiance des individus et confiance organisationnelle. Cette approche est cohérente avec celle de Lumineau et Schilke (2018) qui considèrent que non

seulement le système se traduit dans les cognitions et comportements des acteurs mais que les croyances et comportements d'acteurs au niveau micro peuvent pénétrer les structures macro, sans toutefois expliciter comment.

Ring (1996) est le seul, à notre connaissance, à avoir théorisé directement la confiance organisationnelle<sup>15</sup> comme processus de construction de sens. Il considère que la construction de la confiance repose sur la façon de connaître et d'apprendre à partir des situations vécues et que ce processus implique le sens d'identité et le besoin d'inclusion des acteurs : à travers leurs interactions, les individus projettent, renforcent et font évoluer leur identité ; chaque interaction vient potentiellement questionner ou faire appel à leur référentiel identitaire qu'il qualifie d'« *orientation générale dans les situations qui aide à maintenir l'estime de soi et la cohérence de la conception de soi en relation avec les autres* » (p.159). Ring distingue deux types de confiance selon deux façons de construire du sens liées à deux façons de connaître, séparée et connectée. Ces façons de connaître font appel, selon lui, à plusieurs éléments liés à l'identité des individus : a/ le rapport à l'expérience, directe et subjective, ou indirecte et objective, b/ l'état d'esprit *a priori* de doute ou de confiance et c/le rôle des émotions par rapport à la raison. Ring s'inscrit ainsi dans la perspective que nous avons exposée dans le point II, à savoir que le processus même de confiance peut être un processus de construction de sens. Nous allons donc nous appuyer sur les suggestions de Ring en les développant et complétant afin d'explorer comment peut se traduire le processus de confiance vu sous l'angle de la construction de sens.

## Résumé et conclusion de la partie II

Nous avons conclu la partie I sur l'idée que la confiance n'est pas la conséquence d'un processus de recherche de sens mais l'émergence d'un processus de construction de sens. Cette partie a développé cette perspective d'un point de théorique. La construction de sens est un processus rétroactif dans lequel la façon de sélectionner des indices parmi une multitude possibles puis de les interpréter justifie l'action qui avait déjà été entreprise et avait ainsi participé à la façon même de percevoir et retenir tels facteurs et telles interprétations plutôt que tels autres. Dans le même temps, la sélection et l'interprétation orientent la suite de l'action. Ce processus est directement lié au sens d'identité et aux schémas mentaux à la fois individuels et collectifs qui affectent le processus tout comme ils peuvent évoluer avec celui-ci. Cette construction de sens est un moyen privilégié de faire face à l'incertitude lorsqu'une situation semble n'avoir pas de sens ou que le sens qui apparaît spontanément est trop perturbant. Quelques travaux ont fait le lien entre construction de sens et confiance en montrant qu'ils

---

<sup>15</sup> Sa proposition porte en premier lieu sur les relations de coopération inter-organisationnelle mais il ajoute en note que cela s'applique également au niveau organisationnel.

sont directement liés par exemple pour la mise en place (ou non) d'un leadership distribué (Louis *et al.*, 2009) et l'acceptation (ou non) d'un changement organisationnel (Sloyan, 2009) et que la confiance est une condition pour la construction de sens en cas de crise (Karsenty, 2015b). Au-delà d'un lien direct entre confiance et *sensemaking*, la confiance elle-même peut être vue comme un processus de construction de sens. Cela a été étudié empiriquement en faisant le lien entre confiance interpersonnelle et contexte socio-politique par Fuglsang et Jagd (2015) qui suggèrent que cela est aussi le cas au niveau organisationnel. Lumineau et Schilke (2018) l'ont suggéré théoriquement sans développer. Ring (1996) est le seul à avoir exposé théoriquement la façon dont la confiance (inter)organisationnelle est une construction de sens à partir des situations vécues, des interactions et de l'identité des acteurs. Selon lui, le processus de construction de sens se décline de deux manières, selon un mode de connaissance séparé ou connecté, qui est associé à deux façons de faire confiance, fragile ou résiliente. Nous allons nous appuyer sur son développement et l'enrichir avec des perspectives complémentaires d'un point de vue théorique.

### III. UN PROCESSUS AUX FACETTES MULTIPLES

D'après l'étude de cas multiple de Gustafsson *et al.* (2020), la préservation de la confiance passe par le lien cognitif en permettant aux individus de comprendre ce qui se passe et recréer une vision positive du futur, par la reconnaissance et le traitement des émotions et par des actions inclusives quant aux décisions qui les concernent (*cognitive bridging*, *emotional embodying* et *inclusive enactment*) ainsi que par la mobilisation des fondations de la confiance propres à l'organisation. Même si leur étude n'est pas faite sous l'angle du *sensemaking*, ces quatre aspects apparus comme clés pour la préservation de la confiance correspondent aux quatre types d'éléments qui jouent un rôle important dans la construction de sens. Nous allons explorer ces composantes successivement : les croyances et schémas mentaux (partie III.A), la démarche cognitive pour donner ou créer du sens (partie B), le rôle et la prise en compte des émotions dans le processus (partie C) et le caractère plus ou moins inclusif du processus (partie D).

#### A. Un processus lié à des croyances et schémas

Le processus, de sélection, d'interprétation et d'engagement dans l'action est directement lié aux croyances individuelles et collectives, suggère Ring (1996). Nous allons nous appuyer sur ses suggestions quant aux croyances et schémas mentaux qui jouent un rôle et ajouterons des pistes complémentaires qui se sont avérées utiles<sup>16</sup>. Pour Ring, ces croyances et schémas mentaux

---

<sup>16</sup> Comme indiqué en introduction du chapitre, ce cadrage n'a pas été fait en amont de la recherche de terrain et de l'analyse des données mais correspond à ce qui est apparu utile en cours d'analyse, conformément au développement d'une théorie ancrée.

s'appliquent aux individus comme au groupe. De la même manière, Bijlsma-Frankema et Koopman (2004) parlent de schéma cognitif de groupe. Comme eux, lorsque nous parlons de schémas mentaux ou cognitifs de l'organisation, nous parlons des schémas partagés ou servant de norme pour les individus qui la composent.

### 1. *A priori d'opportunisme ou de bienveillance et rapport à l'incertitude*

Ring considère que les individus peuvent avoir un « esprit de doute » (« *doubting mind* »), ou un « esprit de confiance » (« *trusting mind* »). Il associe l'esprit de doute à un *a priori* d'opportunisme et une recherche de maîtrise du risque. Dans ce cas la confiance n'est accordée que si suffisamment de preuves sont apportées et les individus ont tendance à rechercher les failles du système (règles, normes, sanctions) et du raisonnement des acteurs. L'esprit de confiance repose sur un *a priori* de moralité et une acceptation (plus) élevée du risque (Ring parlant de risque et non d'incertitude) qui permettent de faire spontanément confiance et puis retirer sa confiance si trop d'éléments vont à l'encontre. Ce type d'esprit a tendance à rechercher d'abord ce qui les relie aux idées, valeurs et objectifs de l'autre. Si Ring associe les *a priori* sur les individus/organisations et le rapport au risque, il nous semble utile de les décorrélérer et d'envisager que le rapport au risque et à l'incertitude puisse être distinct de l'*a priori* d'opportunisme ou de bienveillance, distinction ébauchée par Bornarel (2007). Dans sa typologie, il croise un contexte favorable ou défavorable à la confiance selon le niveau d'incertitude avec la vision *a priori* positive ou négative de l'individu. Nous avons montré dans le chapitre précédent que les croyances sur les individus et les organisations et le rapport à l'incertitude existent aussi au niveau organisationnel et au niveau sociétal à travers des normes culturelles et organisationnelles.

### 2. *Une recherche de lois générales objectives ou la prise en compte de cas particuliers subjectifs*

Selon Ring (1996), le mode de connaissance repose également sur des croyances quant à la façon dont le monde et les relations fonctionnent. Une croyance est que des lois gouvernent les actions, une autre est que chaque situation est particulière et qu'il n'y a pas de loi générale, ou que les lois ne sont qu'un repère qui se décline et s'adapte au cas par cas. Dans le premier cas, les individus s'appuient sur des lois générales pour comprendre et déterminer les situations et leur esprit recherche la généralisation. Ils favorisent alors l'objectivité, les expériences impersonnelles, indirectes, et préfèrent le recours à l'autorité et aux règles pour donner du sens aux situations en cas d'ambivalence. Dans le second cas, les individus favorisent la subjectivité, ils font appel aux expériences personnelles et directes, et préfèrent le recours aux relations et à l'empathie. Leur mode de connaissance repose sur la valorisation du cas particulier. Si Ring l'aborde au niveau individuel, nous avons vu dans le chapitre

précédent que cette dimension est également liée aux normes culturelles qui prédominent dans le groupe d'appartenance : c'est la dimension universalisme-particularisme identifiée par Trompenaars et Hampden-Turner(1997 ; 2004 ), continuum entre la croyance qu'il existe des solutions de portée générale et celle qu'il existe uniquement des situations particulières.

### 3. Attentes et priorités

Comme nous l'avons présenté dans le chapitre précédent, une grande part des définitions de la confiance reposent sur les attentes des individus quant au comportement de l'autre partie. Ces attentes ne sont pas liées uniquement aux *a priori* plus ou moins positifs mais portent aussi sur le type de comportement à adopter dans chaque situation, ce qui leur semble normal et prioritaire. Ce point n'a pas été abordé par Ring mais vient de la notion de *framing*, ou cadrage (Lindenberg, 2000 ; Nootboom, 2003a). Cette approche considère que dans chaque situation, nous avons un cadre cognitif principal sous-tendu par un but qui définit ce qui est acceptable ou non pour l'interaction avec l'autre. C'est ce cadre principal qui détermine notre répertoire d'action et les routines associées, qui définit ce qui est normal ou non. Lindenberg (2003) a identifié trois cadres englobants (*overarching frames*) : le gain (qui repose sur un objectif d'augmentation des ressources, qu'il s'agisse de gagner du temps, de l'argent, de l'énergie, de l'influence, des compétences etc., qui valorise l'efficacité et la compétition), la perte (qui repose sur l'évitement de la perte ; ce cadre est beaucoup plus émotionnel et à court terme que le premier), et le cadre normatif (qui repose sur la volonté de faire ce qu'il faut, de bien se comporter). Nootboom (2003b) quant à lui considère que les cadres sont de deux grandes catégories : ceux qui sont tournés vers soi (liés à des objectifs de survie, de préservation des ressources, de gratification) et ceux qui sont tournés vers les autres (comme les objectifs de bien faire, de se comporter en ami, de créer du lien, d'avoir une légitimité sociale).

Si les études de Lindenberg et de Nootboom portent sur les relations interpersonnelles, on retrouve cette idée de repères guidant l'action au niveau organisationnel chez Gustafsson et al. (2020). D'après leur étude empirique, les pratiques permettant la préservation de la confiance (lien cognitif, prise en compte des émotions, inclusion dans les décisions) fonctionnent si elles s'appuient sur la mobilisation de ce qu'elles appellent les fondations établies de la confiance, c'est-à-dire des éléments (structures et processus sociaux, symboles, histoires et rituels formés dans les interactions et échanges passés) qui ont constitué la confiance dans le passé, de façon à ce qu'ils puissent être intégrés dans les actions, adaptés ou amplifiés.

En résumé de cette partie A, les *a priori* sur des individus et organisations opportunistes ou bienveillants, le rapport au risque et à l'incertitude, le rapport plus ou moins (im)personnel, (in)direct aux situations avec une recherche d'objectivité et de généralité ou de particularité et de subjectivité,

ainsi que la nature des attentes et priorités constituent des croyances et schémas liés à l'identité individuelle et collective susceptibles de jouer un rôle dans les trois facettes du processus de construction de sens.

## B. Un processus cognitif

Le *sensemaking* repose sur la sélection de facteurs, d'indices qui vont retenir l'attention parmi un flot d'indices potentiels. Cette sélection permet de mettre de l'ordre dans le chaos d'informations potentielles, mais oriente la situation par le fait même de porter son attention sur tel ou tel élément et d'en faire un événement plutôt que tel autre (d'où la notion d'*enactment* de Weick *et al.*, 2005). La question se pose alors de savoir quels indices sont retenus pour décider si l'organisation est digne de confiance ou non – lesquels sont remarqués, sur quoi est portée l'attention, lesquels sont retenus. Nous avons vu dans le chapitre précédent que les différents critères pour être jugé digne de confiance peuvent être résumés en quatre catégories, à savoir la fiabilité, la compétence, la bienveillance et l'intégrité. La question se pose de savoir si tous les critères sont toujours pris en compte par tout le monde, si certains sont mobilisés plus que d'autres dans certaines situations, dans certains contextes, par certains individus. Si l'on croise cela avec la notion de *framing* et d'attentes évoquées dans le point précédent, on peut se demander s'il existe différentes dimensions correspondant à des cadres et des objectifs différents qui conduisent à sélectionner des indices différents.

La proposition théorique de Ring (1996) pointe en ce sens. Comme nous l'avons déjà mentionné, Ring distingue deux modes de connaissance, séparé et connecté, correspondant à deux modes de construction de sens et deux types de confiance, fragile et résiliente. Selon lui, la confiance fragile associée au mode de connaissance séparé est liée à une évaluation de l'organisation essentiellement en termes de fiabilité via ce qu'il appelle le sens des affaires (*business sense*), la compétence fonctionnelle, la disponibilité, la prévisibilité, l'accessibilité et la capacité de jugement pour prendre des décisions. On retrouve ici deux de nos quatre catégories, à savoir la fiabilité et la compétence. Le mode de connaissance connecté, quant à lui, privilégie des critères affectifs : intégrité, loyauté, discrétion, intentions, compétences interpersonnelles et ouverture. Cela correspond dans les grandes lignes aux deux autres catégories, à savoir bienveillance et intégrité. La confiance résiliente repose, selon Ring, sur un mode de connaissance à la fois séparé et connecté. Pour Tomlinson et Mayer (2009), les éléments qui peuvent être perçus comme décevants leurs attentes et déclencher une recherche de sens sont liés à la compétence, à la bienveillance, à l'intégrité et/ou à d'autres causes. Même s'ils ne développent pas cette question de la sélection car ils se concentrent sur l'interprétation qui s'en suit, leur modèle suggère là encore qu'elle peut se porter sur l'un ou l'autre des éléments.

Autre partie du processus de construction de sens, l'interprétation : les éléments sélectionnés sont interprétés pour retenir une explication plausible qui permettra ensuite d'agir. (Gustafsson *et al.*, 2020) ont identifié l'importance de créer un lien cognitif pour préserver la confiance en cas de menace, c'est-à-dire que les individus puissent comprendre comment le présent se relie au passé d'une façon qui permette d'envisager le futur de façon positive et de lever l'incertitude. Leur approche repose sur la communication de la part de la direction, mais il faut aussi que les individus acceptent les explications données aux situations. Sinon, on peut constater le phénomène documenté dans le cas d'une des deux écoles étudiées par Fuglsang et Jagd (2015), à savoir que quelles que soient les explications données, les explications sont jugées négativement. La question reste posée de savoir comment le lien cognitif se maintient ou se rétablit.

Dans le processus d'interprétation et selon la théorie de l'attribution causale, l'individu suspend la rétroaction attentes déçues-perte de confiance pour d'abord chercher à voir s'il peut expliquer ce qui s'est passé (Tomlinson et Mayer, 2009 ; Weiner, 1985). Un mécanisme cognitif de recherche d'une explication s'enclenche alors. Si l'individu déçu estime qu'il y a une bonne raison que le résultat soit négatif, alors sa confiance n'est pas entachée. La « bonne raison » peut être une cause externe, comme des circonstances exceptionnelles ou l'intervention d'un tiers. En revanche, s'il estime que la cause est interne, c'est à dire que c'est bien la « faute » de l'autre (*locus* de causalité), alors il est plus probable qu'il en vienne à la décision de retirer sa confiance. Cela dépendra alors du degré de contrôlabilité et de stabilité évalués. La contrôlabilité correspond au fait que l'autre y est pour quelque chose. Pour un individu, ne pas honorer un délai peut être vu comme non contrôlable si l'individu a par exemple été malade, puisque le retard lui est alors dû (*locus* interne) mais est indépendant de sa volonté. Pour une organisation, il peut s'agir de licenciements économiques suite à la faillite d'un client majeur, qui sont la décision de l'organisation (*locus* interne) mais conjoncturels (non contrôlables). La stabilité correspond au degré auquel on estime que la situation est amenée à se reproduire, que la cause est fluctuante ou stable. La stabilité est particulièrement incriminée lorsque la cause implique les intentions ou la volonté, jugées mauvaises. S'il s'agit des compétences, tout dépend s'il s'agit de compétences que l'autre est sensé déjà avoir ou non, qu'il peut acquérir ou non, et s'il fait ce qu'il faut pour les acquérir ou non. La situation la plus destructrice de confiance est l'attribution d'une cause interne, contrôlable et stable (Tomlinson et Mayer 2009). Tomlinson et Mayer considèrent que la combinaison de l'imputation à telle ou telle dimension et l'attribution causale correspond à la construction de sens cognitive. Leur approche a un caractère déterministe et linéaire qui ne reflète pas l'ensemble de l'approche de *sensemaking*, manquant notamment le caractère itératif du processus et la possibilité de construire un sens nouveau au lieu de simplement trouver un sens par rapport à un

cadre existant. Toutefois, elle apporte un éclairage intéressant en montrant comment les interprétations peuvent varier par rapport à une même situation.

Cette approche peut être complétée par la théorie du *framing*. Comme pour la sélection, cette interprétation se fait d'abord selon le cadre principal qui définit ce qui est normal ou non, en cherchant une interprétation qui rentre dans ce cadre. Un des apports du framing est la possibilité de mobiliser des options qui ne sont pas dans le cadre principal mais en arrière-plan. Cela est plus coûteux donc n'est généralement fait que si aucune explication plausible n'a pu être trouvée selon le cadre principal (Lindenberg, 2000 ; Nooteboom, 2003a ; Six, 2003, 2004 ; Six et Sorge, 2008). Certains individus mobilisent leurs données d'arrière-plan plus facilement que d'autres et certains contextes favorisent cette mobilisation, comme lorsque le droit à l'erreur est élevé. Plus les données d'arrière-plan sont mobilisées, plus des interprétations alternatives et divergentes peuvent être explorées avant de parvenir à l'interprétation retenue (Six, 2003, 2004 ; Six et Sorge, 2008).

La confiance nécessite une part de processus cognitif par lequel les individus distinguent les individus et institutions dignes de confiance, ceux qui ne le sont pas et ceux pour qui ils ne savent pas. En effet, la confiance demande un degré de familiarité cognitive avec l'objet de confiance qui se situe quelque part entre la connaissance et l'ignorance (Lewis et Weigert, 1985, faisant référence à G. Simmel et N. Luhmann). De même que si je connais parfaitement, je n'ai pas besoin de faire confiance puisque je sais et qu'il n'y a pas d'incertitude, si je ne sais rien, je n'ai aucune raison de faire confiance, il s'agit donc le cas échéant de foi. Cependant, la confiance n'est pas seulement un processus cognitif d'évaluation de l'autre, puisqu'il implique un saut de foi, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent (Lewis et Weigert, 1985 ; Möllering, 2001, 2006). Le saut est plus facile à faire si l'individu sait que les autres sont aussi susceptibles de faire le saut de confiance, la décision comportant ainsi une part cognitive collective, mais il ne s'arrête pas à sa dimension cognitive : le saut repose aussi sur une base émotionnelle, avec un investissement émotionnel plus ou moins intense dans la situation et la relation, comme nous allons l'explorer maintenant.

### C. Un processus émotionnel

Si la confiance est un processus cognitif, comme nous venons de le voir, plusieurs auteurs considèrent qu'elle est également un processus émotionnel en ce qui concerne celui qui fait confiance, même si la place des émotions<sup>17</sup> diffère selon leurs approches (Lewis et Weigert, 1985 ; Möllering, 2006 ; Nooteboom, 2003a ; Six, 2004 ; Tomlinson et Mayer, 2009).

---

<sup>17</sup> Si nous reconnaissons qu'il existe des subtilités entre émotions, humeurs, sentiments et affects, les distinctions ne sont pas significatives en ce qui nous concerne donc nous utiliserons les termes émotions et affects de façon



Pour Ring (1996), la confiance liée au calcul est uniquement cognitive, tandis que la confiance qu'il qualifie de résiliente fait appel à un mode de connaissance à la fois cognitif et affectif. Dans le premier cas la raison domine les émotions, la façon de connaître et de donner du sens est purement cognitive, tandis que dans le second cas les émotions et affects sont valorisés et la connaissance peut avoir recours à l'empathie. Il parle donc du recours aux affects dans le processus même de connaissance, chez celui qui fait confiance. Lorsque McAllister (1985) parle de confiance cognitive et de confiance affective, il s'agit des critères pris en compte à propos de celui à qui l'on fait confiance. Lewis et Weigert (1985), en revanche, comme Ring, l'abordent au niveau de celui qui fait confiance et considèrent que la confiance est un processus qui combine aspects cognitifs et aspects émotionnels chez celui qui fait confiance, en interaction avec l'objet de confiance et le collectif du contexte social dans lequel cette relation s'inscrit.

Lewis et Weigert (1985) justifient le rôle des émotions en s'appuyant sur les réactions d'indignation ou de colère lorsque l'individu pense que l'autre a abusé ou trahi. On le voit aux termes utilisés puisqu'on parle de « trahison », de « violation ». Selon la théorie du *framing*, les émotions sont un signal d'alerte qu'un comportement sort du cadre de ce qui est normal. Dans cette perspective, les émotions sont ce qui vient faire dire que quelque chose n'est pas « normal » au sens où cela sort du cadre et qui évite l'aveuglement (Lindenberg, 2000 ; Nootboom, 2003a). Si l'on revient à notre définition de la confiance comme suspension de l'incertitude, la confiance que les individus vont se comporter selon notre cadre est le fonctionnement par défaut : on passe notre temps à faire « comme si » les choses graves n'allaient pas se passer, comme si les interactions n'allaient pas sortir du cadre, sinon on ne pourrait pas fonctionner, étant donné que notre rationalité est limitée (Simon, 1965). Si un comportement ne correspond pas au cadre de référence, un signal d'alerte est envoyé sous forme d'émotion.

Suite au signal d'alerte, l'individu peut subir ses émotions en se laissant emporter et interpréter les situations en fonction de son ressenti, dans un comportement automatique, ou il peut utiliser sa cognition pour capter le signal d'alerte et chercher à donner du sens, dans un comportement rationnel dit Nootboom (2003). Ce dernier, s'inspirant de Damasio et de Spinoza (Damasio et Fidel, 2005) considère que les émotions participent ainsi du processus, cognition et émotion s'alimentant. Cependant, dans le courant du *framing* et du *relational signalling* dans lequel il s'inscrit, si les émotions servent d'alerte, le processus est ensuite purement cognitif et évince la question des émotions. On le voit par exemple dans les travaux de F. Six qui traitent du processus de confiance face aux

---

interchangeable pour désigner les quatre, comme c'est le cas chez les quelques auteurs qui traitent des affects de celui qui fait confiance.

perturbations et n'abordent pas la question des émotions hormis le fait que le comportement de l'autre envoie un signal perçu positivement ou négativement (Six, 2004). Tomlinson et Mayer (2009) développent l'explication des réactions émotionnelles négatives fortes en cas de violation et considèrent que la colère vient de l'interprétation que l'autre est à blâmer pour le résultat négatif (*locus interne et contrôlabilité*) et entraîne des actions de protection, et que la peur, le désespoir ou la résignation sont liées à une interprétation de stabilité qui conduit à anticiper que le comportement va se reproduire. Dans ce type de perspective, les émotions résultent du processus, ce que l'on retrouve dans les définitions incluant la vulnérabilité ou la sérénité (ex. Karsenty, 2013 ; Mayer, Davis et Schoorman, 1995).

Si les émotions peuvent être un signal d'alerte ou une résultante du processus d'analyse de la situation, Lewis et Weigert (1985) supposent que les émotions jouent aussi un rôle dans la façon même dont la confiance est établie et entretenue et que l'aspect émotionnel de la confiance est aussi réciproque et intersubjectif que la base cognitive, même si l'on ne sait pas comment. Lewicki et Bunker (1995) considèrent qu'en cas de violation de la confiance, une réaction émotionnelle négative est déclenchée en même temps que l'incertitude et l'instabilité refont surface et qu'un processus cognitif s'enclenche ensuite. Cependant, ces auteurs considèrent comme Lewis et Weigert que le processus n'est ensuite pas seulement cognitif pour comprendre ce qui s'est passé, mais également affectif pour traiter activement les émotions ressenties vis-à-vis de la situation et de l'autre. Gustafsson *et al.* (2020) ont identifié la reconnaissance et la prise en compte des émotions comme une des trois clés pour préserver la confiance. Il s'agit de faire des émotions déclenchées une priorité et de créer des espaces où les émotions peuvent être partagées, examinées et modifiées. Cela demande un effort à la fois individuel et collectif pour créer des environnements sociaux qui permettent ce processus. Tomlinson et Mayer (2009) suggèrent eux aussi que les émotions ne sont pas seulement une résultante du processus d'attribution causale mais affectent la façon dont les individus traitent l'information sur les autres, sans toutefois préciser comment.

Pour Ring (1996) et pour Lewicki et Bunker (1996) les affects ne rentrent en ligne de compte que pour les formes plus « élevées » de confiance, résiliente pour le premier, liée à l'identification pour les seconds. Michele Williams (2001), en revanche, suggère que les affects sont toujours présents mais à des degrés et de façon différente. Cette conception s'inscrit dans la lignée de Lewis et Weigert (1985) qui considèrent que la confiance repose toujours sur une combinaison de réflexion rationnelle et d'émotions et qu'exclure l'un ou l'autre de l'analyse de la confiance ne permet pas de comprendre le phénomène correctement et assimile la confiance à la prédiction rationnelle (en cas de rationalité forte et d'absence d'émotion), à la foi (en cas d'émotion forte et d'absence de rationalité), ou encore à la fatalité (en cas d'émotion faible et d'absence d'émotion). Si l'on considère les cas où les deux sont

présents, selon la place faite aux émotions par rapport à la rationalité, Lewis et Weigert distinguent quatre types de confiance : la confiance idéologique lorsque le saut de confiance repose à la fois sur des affects positifs forts à l'égard de l'objet de confiance et sur une rationalité forte ; la confiance cognitive lorsque les raisons rationnelles ont plus d'importance que les éléments affectifs ; la confiance émotionnelle lorsque les affects positifs ont plus d'importance que les raisons rationnelles ; la confiance de routine lorsque éléments affectifs et raisons rationnelles sont présents mais faibles. Pour ces auteurs, ce mécanisme se joue à la fois au niveau individuel et au niveau collectif et doit donc prendre en compte la façon dont les niveaux psychologique et social/institutionnel s'imprègnent mutuellement.

Si tous ces auteurs suggèrent le rôle des émotions, la façon dont ce rôle se traduit n'est pas développée. Jones et George (1998) apportent un éclairage. Ils considèrent que les émotions et les humeurs sont des aspects fondamentaux de la confiance, à la fois par les réactions émotionnelles ressenties dans les interactions mais aussi par la façon dont les émotions et les humeurs influencent les jugements et opinions sur les autres. Une humeur positive conduit à percevoir l'autre comme davantage digne de confiance, tandis que l'autre sera jugé moins digne de confiance si l'individu qui veut faire confiance est de mauvaise humeur. Pour ces auteurs, le ressenti (émotions et humeurs) influence davantage les attentes et la suite de l'expérience de confiance que les valeurs et attitudes et constitue donc un élément essentiel à prendre en compte. Michele Williams (2001) suggère que l'influence des affects ne porte pas seulement sur ces processus cognitifs mais aussi sur la motivation même à faire confiance et sur les comportements de confiance. Cependant, ces trois approches sont théoriques et nous en savons toujours peu sur la façon dont le rôle des émotions dans le processus de confiance se traduit concrètement, faute d'études empiriques (Van Knippenberg, 2018). Si le rôle des émotions apparaissait peu dans la conception initiale de Weick du *sensemaking*, il a ensuite été vu comme un élément important, le processus de construction de sens intervenant au cours d'une expérience intense émotionnellement dans la mesure où ne devient événement qu'une situation qui déclenche une réaction émotionnelle intense et où le processus se conduit dans une situation d'incertitude (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 2005).

#### D. Un processus plus ou moins inclusif

Nous allons voir maintenant comment les processus d'interprétation et l'engagement dans l'action peuvent être plus ou moins inclusifs des autres acteurs et de perspectives différentes.

Zand (1972) considère que pour construire la relation face aux inévitables déceptions, il est nécessaire d'adopter un fonctionnement fondé sur l'expression et l'échange avec l'autre plutôt que de fuir, en faisant référence à la stratégie du *voice* plutôt que du *exit*, de Hirschman (1970). D'autres comme

Adler, (2001) et Ely (2015) considèrent que l'exploration avec le dépositaire dans le cadre d'un dialogue ouvert peut renforcer la relation en connaissant mieux l'autre, à travers un processus maïeutique, mais n'empêchent pas la confiance d'exister sans cela. Si ces approches sont des propositions théoriques qui restent générales, les études de cas de Gustafsson *et al.* (2020) montrent que la façon d'agir au niveau organisationnel en incluant plus ou moins les individus dans les décisions qui les concernent et leur donner voix contribue à la préservation de la confiance en cas de menace.

L'étude empirique de Six (2003, 2004) révèle différentes stratégies d'action face à des situations problématiques. Elle a identifié que le processus conduit par les acteurs pour interpréter les situations est suivi d'une étape d'action, qui peut relever de la sanction et/ou de l'exploration. Elle peut être une sanction pour faire en sorte que l'autre se conforme davantage aux attentes et éviter des perturbations futures, ce qui est du contrôle social et est l'approche dominante dans la littérature. La sanction comporte alors un caractère informationnel, préjudiciable et relationnel, l'un ou l'autre dominant selon le type de sanction mis en œuvre : elle donne des informations explicites à l'autre sur ce qui est attendu pour qu'il/elle adapte son comportement avec les attentes, son coût est tellement élevé qu'à l'avenir l'individu sera dissuadé de décevoir, et elle donne des indications sur ce qui est important pour l'individu. Or, Six a constaté dans son étude d'une part que la sanction n'est pas obligatoirement mise en œuvre et d'autre part qu'elle peut être précédée d'une étape d'exploration de la situation (*inquiry*). De plus, elle constate que ces actions peuvent être faites en privé ou publiquement, avec la partie concernée ou via des tiers (collègues ou supérieur hiérarchique). Cette façon de conduire la recherche de compréhension envoie des signaux différents quant à l'envie de poursuivre la relation, tout comme l'attitude de l'autre partie en retour ; ces attitudes et ces signaux participent de l'interprétation retenue pour cette situation et pour l'avenir.

Selon la théorie du *framing* qu'elle mobilise avec le *relational signalling*, le cadre principal influence non seulement la sélection et l'interprétation des situations, comme nous l'avons vu, mais il inclut également un répertoire d'actions considérées comme normales selon les situations. Le répertoire d'action inclut par exemple la menace, l'attaque, la défense, le retrait, l'évitement, l'approche, l'ouverture, la négociation (Nooteboom, 2003b, 2003a). Les façons de s'engager dans l'action considérées comme normales peuvent donc différer d'un cadre à un autre.

Il semble donc que la façon de s'engager dans l'action de manière plus ou moins inclusive participe du processus. Le fait de conduire ou non une exploration incluant l'autre ou des tiers et/ou que la façon de sanctionner (ou non) peut contribuer à forger la réalité des acteurs, donc influencer sur la façon de construire du sens à partir des situations d'une façon confirmatoire ou nouvelle et de façon individuelle ou collective.

## Résumé et conclusion de la partie III

Nous avons présenté les suggestions de Ring (1996) quant à la façon dont la confiance peut être fragile ou résiliente selon la façon de construire du sens et les avons enrichies avec d'autres recherches théoriques et empiriques sur la confiance qui sont apparues pertinentes, fidèlement à notre démarche de théorie ancrée que nous présenterons dans le chapitre suivant. Nous résumons ces deux façons de construire du sens et faire confiance et les croyances associées dans les deux schémas ci-après, d'abord pour la confiance fragile puis pour la confiance résiliente.

**Figure 8 : Schéma du processus théorique de construction de sens associé à la confiance fragile**

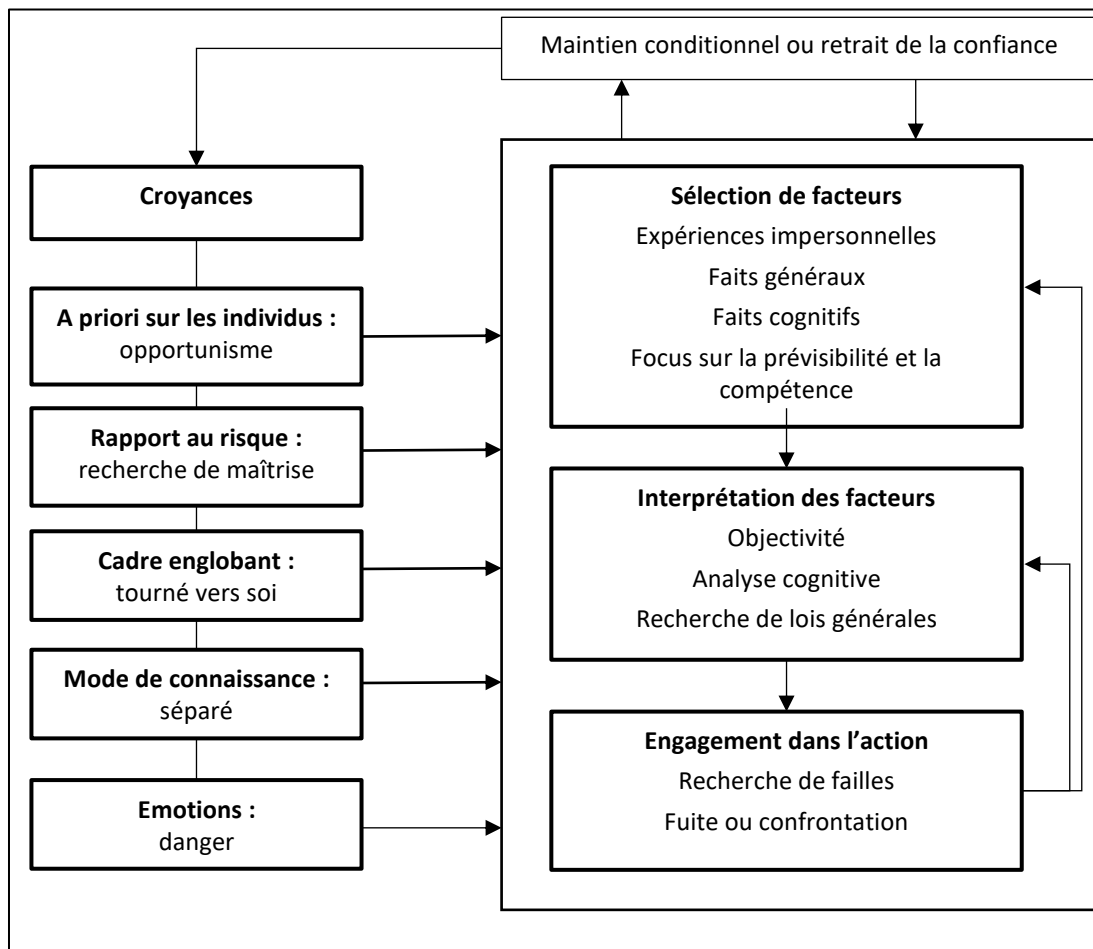
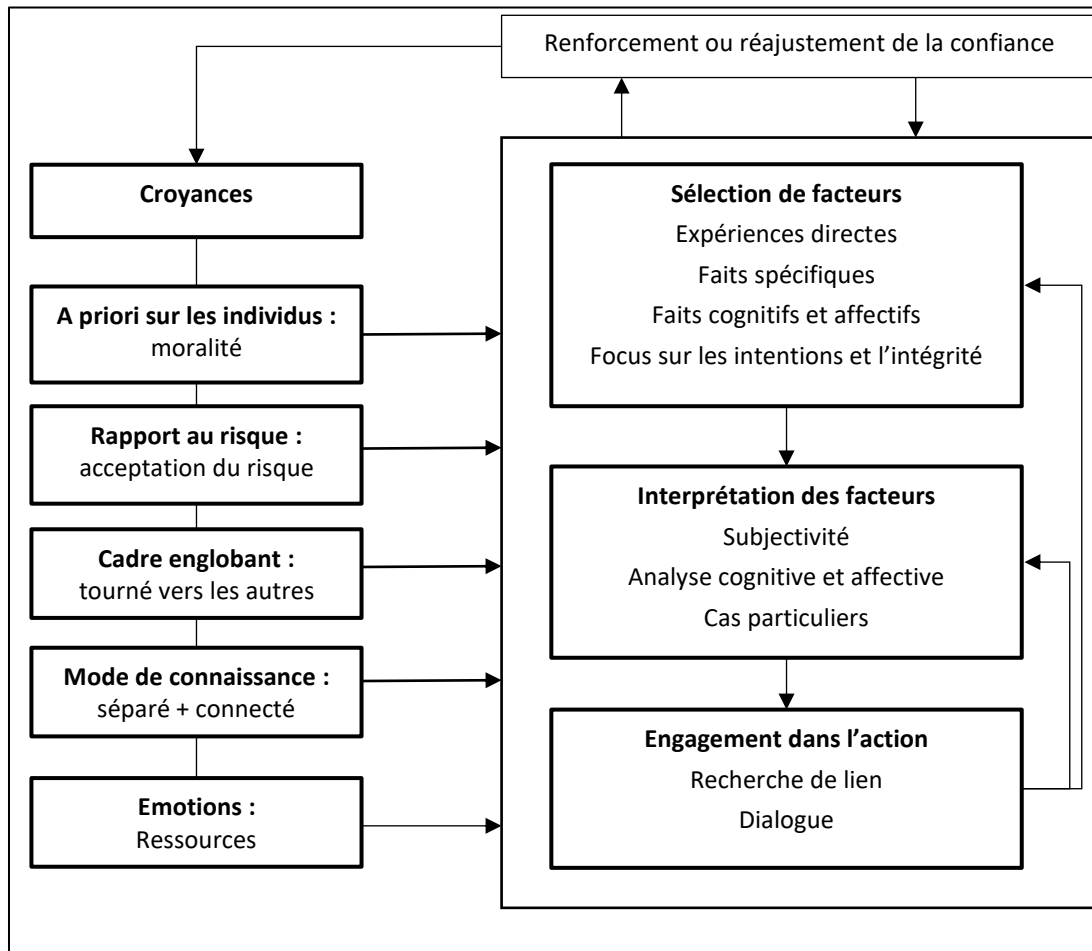


Figure 9 : Schéma du processus théorique de construction de sens associé à la confiance résiliente



#### IV. DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES AU SERVICE DE LA CONSTRUCTIONS DE SENS ?

Dans notre conception, étudier la confiance organisationnelle consiste à comprendre comment elle émerge de la construction de sens des acteurs, à la fois au niveau individuel et au niveau collectif. Il ne s'agit plus d'identifier les pratiques organisationnelles qui sont sources de confiance dans une approche antécédents-résultat ou cause-conséquence. Il s'agit de comprendre comment les individus construisent la perception des pratiques vues comme dignes de confiance et la suspension de l'incertitude, de comprendre comment ces perceptions et cette suspension émergent des pratiques tout comme de comprendre comment les pratiques émergent du processus. La construction de sens est donc cohérente avec notre souhait de comprendre non pas le pourquoi mais le comment de la confiance organisationnelle vue comme un processus en émergence constante.

## A. Une confiance organisationnelle traduite par des pratiques

Si l'on souhaite éviter l'anthropomorphisation de l'organisation, comment étudier la confiance dans l'organisation elle-même ? Laurent Karsenty parle au niveau organisationnel d'un climat de confiance (Karsenty, 2013a, 2015b), Louis *et al.* (2009) de « structures », Robert Sloyan (2009) de « l'organisation » en général pour la culture organisationnelle, de leadership, de processus et de résultats. Que prendre en compte ? S'appuyant sur la théorie des systèmes et des théories multi-niveaux, Nicole Gillespie et Graham Dietz (2009) proposent d'étudier l'organisation comme un système formé de six composantes, quatre internes et deux externes : les composantes internes correspondent aux pratiques de leadership et management, à la culture et au climat, aux structures, politiques et processus ainsi qu'à la stratégie. Les facteurs externes sont la gouvernance externe et la réputation de l'organisation. Nous allons voir ces différents éléments successivement.

A travers leurs attitudes, les managers et leaders (formels ou informels) incarnent ce qui est attendu des salariés, la façon dont ils sont considérés, et quels comportements sont encouragés, tolérés ou découragés, reflétant d'autant plus l'organisation qu'ils sont seniors et que les salariés les considèrent moins comme des individus que comme des représentants de l'organisation. Le type de leadership (transactionnel ou transformationnel, laissez-faire, consultatif ou participatif, d'échange ou d'appartenance etc.) et la cohérence (ou non) des pratiques d'un individu à l'autre et des pratiques ou au fil du temps jouent un rôle dans la confiance (Gillespie et Mann, 2004 ; Karsenty, 2015a ; Louis *et al.*, 2009 ; Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010). Si la plupart des études prônent certaines pratiques de leadership comme davantage sources de confiance que d'autres, d'autres montrent que les pratiques sources de confiance sont contingentes et doivent être adaptées au contexte et cohérentes avec les autres pratiques organisationnelles pour être sources de confiance (Abid-Dupont et Chandon, 2016 ; Auger et Reynaud, 2007). Ces études portent sur les critères pour être perçus comme dignes de confiance. Gustafsson *et al.* (2020), quant à elles, indiquent qu'un mécanisme facilitant la préservation de la confiance est la capacité des managers d'identifier les pratiques et croyances propres à l'organisation qui constituent les bases de la confiance dans ce contexte, ce qu'elles appellent les « fondations organisationnelles de la confiance ». Ces fondations sont propres à l'organisation et les managers et dirigeants doivent savoir les identifier et trouver les moyens soit de les préserver, soit de les faire évoluer. On peut également supposer que le management a un rôle particulier dans la façon de prendre des sanctions ou non et de mener des explorations préalables ou non, comme le suggère Six (2004), à travers une capacité à inclure plus ou moins les acteurs, les interprétations divergentes et les émotions dans les processus d'interprétation et d'engagement dans l'action en créant par exemple des espaces de discussion et des espaces dans lesquels les émotions

peuvent être exprimées, explorées et modifiées (Gustafsson *et al.*, 2020 ; Richard, 2012 ; Scharmer, 2016 ; Senge *et al.*, 2005).

La culture et le climat influent sur la confiance par les normes établies car la culture qui règne dans l'organisation et dans des sous-groupes influence les schémas mentaux des individus, ce à quoi ils vont s'attendre et la façon dont ils vont interpréter ce qu'ils voient (Lindenberg, 2000 ; Nooteboom, 2003a). Cela rappelle le caractère socialement ancré de la confiance mentionné précédemment. La culture et le climat organisationnel passent par exemple par les valeurs prônées, une histoire partagée, des récits et légendes communs et des croyances partagées quant à « ce qui se fait » ou « ne se fait pas ». Les portes ouvertes ou l'accès libre au stock de matériel y compris pour un usage personnel symbolisent par exemple un climat de confiance *a priori* et d'acceptation de l'incertitude. De même, la culture peut valoriser davantage les processus et les résultats ou les relations, favoriser la compétition ou la coopération, encourager plus ou moins la prise d'initiative et le droit à l'erreur, favoriser l'échange de signaux relationnels plus ou moins ambiguës (Six et Sorge, 2008). Pour Bruna et Bazin (2018 ) et pour Koch (2013), le développement de la confiance entre l'individu et l'organisation commence par la création d'un climat de confiance fondé sur le « donner, recevoir et rendre ». Ce climat qui passe par le système normatif, ses règles du jeu et ses principes de fonctionnement favorise ainsi plus ou moins la bienveillance des acteurs. La conception actuelle de la *corporate governance* reposant sur des objectifs à atteindre toujours plus élevés, des indicateurs au service des actionnaires et des processus d'évaluation individuelle va à l'encontre de l'instauration d'un climat de confiance fondé sur le don et contre-don estime Koch (2013).

Les structures correspondent par exemple à l'organisation des lignes hiérarchiques, aux pouvoirs et contre-pouvoirs, à la répartition des responsabilités et de l'autorité ou encore à la formalisation du travail. Les politiques et processus correspondent aux règles, guides, procédures en vigueur relatives à la prise de décision, la communication, la façon de se comporter, ou encore tout ce qui concerne les ressources humaines comme la rémunération, l'évaluation, la prise de congés, les promotions, la sécurité etc. (Gillespie et Dietz, 2009 ; Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010 ; Six et Sorge, 2008). Les dispositifs organisationnels influent sur la confiance à travers la façon dont les activités sont structurées (spécialisation, coordination), à travers les procédures (processus de planning, reporting et contrôle) et à travers les systèmes de gestion (règles du jeu imposées aux acteurs, notamment en matière de RH, comme les processus d'évaluation) (Reitter et Ramanantsoa, 2012). En ce qui concerne plus spécifiquement la question du sens, la socialisation des nouveaux entrants joue un rôle clé pour la reproduction ou le questionnement des fonctionnements existants et les politiques de formation peuvent orienter significativement les façons de traiter les informations et de prendre en compte les émotions (Gustafsson *et al.*, 2020 ; Six, 2003 ; Six et Sorge, 2008).



En définissant la stratégie, tant financière qu'opérationnelle ou en termes de ressources humaines : les directions, objectifs et moyens, l'organisation établit ce qui est réellement attendu des salariés, et ce qui est effectivement important, au-delà du discours. Selon les formes organisationnelles, de l'organisation, les prises de décision stratégiques sont amenées à être plus ou moins (dé)centralisées (Creed et Miles, 1996). Dans une forme entrepreneuriale, le propriétaire prend toutes les décisions structurantes. Dans une organisation divisionnelle, les décisions stratégiques sont prises au niveau des unités, tandis qu'une organisation en réseau requiert un principe de subsidiarité. Si le niveau de prise de décision ne correspond pas au type d'organisation, la confiance en est affectée négativement (idem). Au-delà du niveau de prise de décision stratégique, on peut également supposer une influence mutuelle entre le type de stratégie, plus ou moins délibérée ou émergente, et le rapport à l'incertitude au niveau organisationnel (Mintzberg et Waters, 1985).

La gouvernance externe fait référence aux institutions, lois, règles, associations professionnelles, associations de consommateurs et autres instances de régulations externes à l'entreprise qui peuvent contribuer à créer une confiance institutionnelle. Quant à la réputation publique, il s'agit de la façon dont la compétence, la bienveillance, la fiabilité et l'éthique de l'organisation sont perçues à l'externe et dont ses produits et services ainsi que la marque sont jugés. Des articles de presse, des communications sur les réseaux sociaux, du sponsoring d'événements, des classements du genre 'Great Place to Work' ou les commentaires laissés par d'anciens salariés sur des réseaux de type Glassdoor peuvent contribuer à la réputation.

A la suite de Nicole Gillespie et Graham Dietz (2009), nous étudierons la confiance organisationnelle à travers ses pratiques en termes de leadership et management, de culture et climat, de structures, politiques et processus et de stratégie, en prenant en compte l'influence éventuelle de la gouvernance externe et de la réputation. En choisissant l'angle des pratiques, nous ne nous limitons pas aux discours et intentions mais aussi à la mise en œuvre, l'action étant essentielle à la construction de sens.

## **B. Différents types de confiance organisationnelle ?**

Pour Ring (1996), un premier mode de construction de sens correspond à ce qu'il appelle le mode de connaissance « séparé », qui combine valorisation de l'objectivité avec des expériences indirectes, esprit de doute et recours à la raison au détriment des émotions. Pour lui, ce type de construction de sens favorise un type de confiance qu'il qualifie de fragile et qu'il associe à la confiance cognitive de McAllister (1995) et à la confiance calculée de Lewicki et Bunker (1995). Le mode de connaissance « connecté » combine quant à lui la valorisation de la subjectivité avec des expériences personnelles, un esprit de confiance et une capacité d'empathie ; il favorise une confiance résiliente, associée à la confiance affective de McAllister (1995) en plus de la confiance cognitive et à la fois à la confiance liée

à la connaissance et celle liée à l'identification de Lewicki et Bunker (1995). Les typologies dont Ring s'inspire viennent des relations interpersonnelles, celle de Lewicki et Bunker (1995) dont il s'inspire principalement venant elle-même des relations intimes. Sont-elles pertinentes pour la confiance organisationnelle et correspondent-elles effectivement à différentes façons de construire du sens comme il le suggère ?

Cela reste à explorer empiriquement, toutefois un argument penche en la faveur de l'existence de différents types de confiance organisationnelle, à savoir les différentes perspectives actuelles sur la confiance organisationnelle. La confiance dans l'organisation envisagée comme institution porte sur un système impersonnel, distancié, général, qui fait penser aux caractéristiques associées à la confiance fragile et calculée. Les approches de la confiance organisationnelle considérant que l'organisation peut être digne de confiance et celles qui sont inspirées de l'échange social apportent une perspective différente, qui fait penser à la confiance liée à la connaissance de Lewicki et Bunker. Celles qui font appel à l'identification (comme Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010) font penser à la confiance liée à l'identification. Lorsque Six et Sorge (2008) disent que les pratiques organisationnelles peuvent favoriser la confiance en créant une culture orientée relations, en facilitant le décodage des signaux relationnels et en favorisant la socialisation, la façon dont le système peut soutenir la confiance est d'une nature très différente de la confiance institutionnelle. Le système a ici pour rôle de soutenir les relations au lieu de les remplacer alors que la confiance institutionnelle par sa conception même, renforce le fait de ne pas avoir recours aux relations. On voit ainsi des conceptions très différentes de l'organisation en tant qu'institution et donc de la confiance organisationnelle. Nous nous demandons comment les éléments liés à la construction de sens que nous avons présentés dans la partie 3 s'articulent avec différents types potentiels de confiance organisationnelle inspirés de la typologie de Lewicki et Bunker (1995, 1996) et peuvent révéler différentes façons de faire confiance selon différentes façons de construire du sens.

Une confiance élevée liée à l'identification est souvent prônée comme l'objectif à atteindre, comme par Shockley-Zalabak et Morreale, (2011) dont le livre s'intitule « Building the high-trust organization » et qui inclut l'identification dans les critères d'une organisation à confiance élevée. Il y a dans la plupart des recherches sur la confiance un biais positif quant à la confiance : l'augmentation de confiance serait forcément positive pour les individus et les organisations. Karsenty (2015) suggère quant à lui que la confiance modérée est plus à même de servir un processus de construction de confiance collective. Pour notre part, plutôt que de chercher à savoir quelle est la meilleure façon de faire confiance, nous proposons d'explorer comment les différentes façons de faire confiance peuvent être vues comme différentes façons de construire du sens entre individus et organisation comme le suggère Ring (1996)

et si ces différentes façons de faire confiance se déclinent selon la typologie de Lewicki et Bunker (1996), à savoir confiance calculée, confiance liée à la connaissance et confiance liée à l'identification.

## Résumé et conclusion de la partie IV

La troisième partie a montré comment faire confiance peut se traduire en termes de construction de sens, à partir des travaux de Ring (1996) que nous avons enrichi. Dans cette partie, nous nous sommes demandée quelles pratiques organisationnelles sont susceptibles d'alimenter la construction de sens et comment. Nous avons souligné l'importance de passer par les pratiques organisationnelles pour éviter l'anthropomorphisation de l'organisation d'une part et pour éviter de s'en tenir aux intentions et discours mais prendre en compte les actions d'autre part. Pour étudier ces pratiques, nous proposons d'utiliser la grille de Gillespie et Dietz (2009) qui ont étudié la confiance organisationnelle sous l'angle des pratiques internes de leadership et management, de culture et climat, de structure, processus et pratiques, et de stratégie ainsi que des pratiques externes de gouvernance et de réputation. Nous avons ébauché quelques suggestions de pratiques plus susceptibles d'être associées à la confiance fragile et d'autres associées à la confiance résiliente mais n'avons pas dressé d'inventaire systématique de façon à laisser émerger les pratiques de notre terrain sans avoir d'idée préconçue sur les pratiques qui servent tel ou tel type de construction de sens.

Ce choix est appuyé par notre souhait d'explorer si la typologie de confiance de Ring (1996) se retrouve effectivement dans notre terrain, si l'on retrouve une typologie de confiance organisationnelle proche de celle de Lewicki et Bunker (1996) avec trois types de confiance, ou une autre typologie. En effet, les typologies existantes sont théoriques et adaptées des relations interpersonnelles et la question se pose de savoir s'il existe également une typologie de confiance organisationnelle et si elle recoupe les typologies existantes ou non.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 2

La question que nous nous posons dans cette thèse est comment (et non pourquoi) les individus font confiance à l'organisation et quel rôle joue l'organisation, ce qui implique d'étudier la confiance comme un processus. Lorsque nous parlons de processus, nous n'entendons pas l'enchaînement d'états consistant à avoir plus ou moins confiance, mais la façon même de faire confiance. Le cœur de ce processus n'est pas l'identification de caractéristiques pour juger l'autre digne de confiance ni la satisfaction ou déception des attentes qui avaient été forgées, mais la façon de passer des caractéristiques de l'autre au fait de faire confiance et la façon de traiter les situations ne correspondant pas aux attentes. Il s'agit de comprendre la capacité à mettre entre parenthèses le fait que l'on ne peut jamais être sûr de ce qui va se passer, quelles que soient les caractéristiques de l'autre et les autres « bonnes raisons » de faire confiance, et de le refaire face à des perturbations des

attentes, pour construire et préserver la confiance. Cette suspension de l'incertitude passe par la construction de sens pour forger des explications plausibles qui permettent d'agir dans l'environnement organisationnel. **Étudier la confiance entre les individus et l'organisation revient à étudier la façon dont les individus construisent du sens dans les situations ambiguës ou incertaines, donc à étudier la confiance comme processus de construction de sens, comment l'organisation participe au processus et comment elle en est affectée.**

Le processus de construction de sens, ou *sensemaking*, est constitué de trois processus entremêlés, à savoir la sélection, l'interprétation et l'engagement dans l'action. La sélection d'indices oriente la situation de par les choix (conscients ou non) qui sont faits de porter son attention sur tels ou tels événements. L'interprétation donne du sens aux indices et l'engagement dans l'action retient une interprétation plausible qui invite à agir de telle ou telle manière. Ce triple processus implique les croyances et schémas mentaux liés à l'identité de l'individu et de l'organisation en termes d'*a priori* sur les individus et organisations, d'aisance plus ou moins élevée dans l'incertitude et d'attentes et buts principaux quant aux interactions.

En cas de nouvelles interactions comme en cas d'événement qui ne correspond pas aux croyances et attentes, donc en cas d'ambiguïté et d'incertitude, un mécanisme cognitif s'enclenche pour attribuer des causes à ce qui a été observé. Cette recherche de causes se fait en fonction de ce qui est considéré comme « normal » selon le cadre d'analyse, et en faisant appel à des explications secondaires quand la situation est jugée anormale. Ce processus peut être fait de façon plus ou moins inclusive, en envisageant ou non volontairement des interprétations alternatives et en incluant d'autres acteurs ou non de différentes manières. Ce processus vise à trouver des bonnes raisons de (continuer à) faire confiance, sans quoi il ne s'agit pas de confiance mais de foi. Cependant, la confiance n'est pas non plus qu'une question de raison(s), sinon il s'agirait de prédiction. Étant donné que la confiance implique de suspendre l'incertitude, la construction de sens est également un processus émotionnel. Non seulement l'incertitude peut déclencher des émotions qui déclenchent à leur tour le processus de construction de sens, mais les émotions participent au processus en ce qu'elles influencent les jugements ainsi que la volonté et la capacité d'être plus ou moins inclusif. Il semble aussi que le traitement explicite des émotions déclenchées joue un rôle même si cela reste théorique.

Ce triple processus se passe au niveau des acteurs mais implique l'organisation à travers ses pratiques dans la mesure où les croyances et schémas mentaux des acteurs émergent partiellement des normes organisationnelles. L'organisation participe à ce processus à travers ses pratiques de leadership et management, ses structures, processus et politiques, sa stratégie ainsi que sa culture et son climat, notamment parce que la confiance est ancrée socialement donc que les pratiques et nomes

organisationnelles jouent un rôle dans la sélection, l'interprétation et l'engagement dans l'action des acteurs. Toutefois, il ne s'agit pas d'une influence unilatérale : l'organisation, ses pratiques, ses normes émergent du processus de construction de sens en même temps qu'elles y participent, et cette influence entre l'organisation et la confiance créée ne se fait pas sous forme de rétroaction mais de façon récursive. Enfin, en faisant le parallèle avec des typologies de confiance interpersonnelle, nous nous demandons si la confiance organisationnelle peut se décliner de façons différentes selon différentes manières de construire du sens.

En bref, la confiance des individus dans l'organisation est un processus de construction de sens qui passe par trois processus imbriqués, la sélection, l'interprétation et l'engagement dans l'action. Ce processus est cognitif et émotionnel, individuel et collectif et les pratiques organisationnelles participent et émergent de ce processus. Reste à savoir comment nous avons étudié empiriquement la manière dont tout cela s'articule et se décline et dans quel terrain. C'est l'objet de la partie suivante.

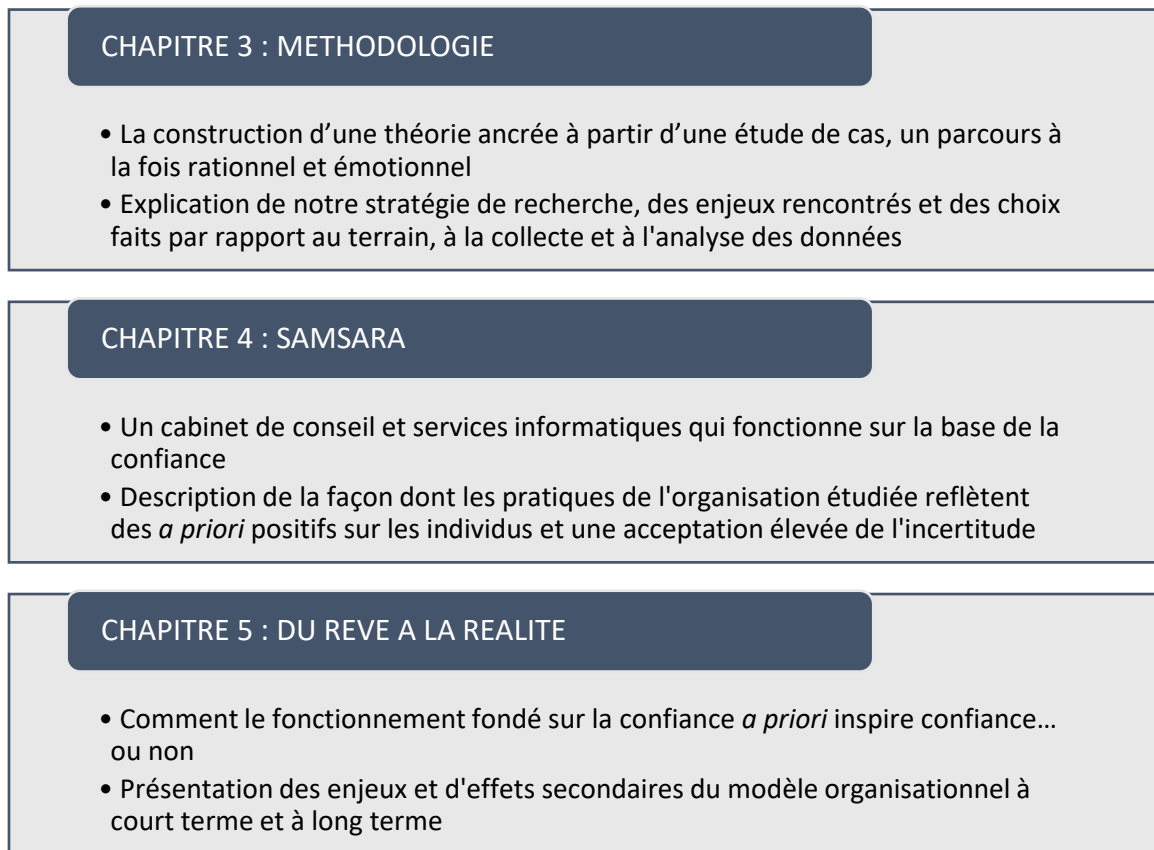
## DEUXIEME PARTIE :

### UNE ETUDE EMPIRIQUE EN IMMERSION DANS UNE ENTREPRISE QUI FAIT CONFIANCE *A PRIORI*

---

L'état de l'art et le cadre théorique que nous avons présentés dans la première partie montrent que notre thèse cherche à comprendre comment les individus font confiance à l'organisation qui les emploie et quel rôle l'organisation joue dans ce processus. Cette partie présente comment nous avons répondu à cette question à travers notre étude empirique, et ce, en trois chapitres, comme récapitulé dans la Figure 10 ci-dessous puis le détaillons page suivante.

*Figure 10 : Architecture de la deuxième partie de la thèse*



Le chapitre 3 présente notre approche méthodologique. Cette thèse a été réalisée dans le cadre d'une CIFRE (convention industrielle de formation par la recherche) de trois ans durant lesquels nous avons été salariée de l'organisation étudiée, avec un plein temps dédié à la thèse. Nous sommes allée sur le terrain sans hypothèse préalable, dans une approche ethnographique, de façon à pouvoir générer une théorie ancrée. Le premier chapitre présente les enjeux rencontrés et les choix faits pour y répondre, en faisant état de la façon dont la construction d'une théorie ancrée à partir de notre étude de cas a été un parcours à la fois rationnel et émotionnel.

Les deux chapitres suivants présentent notre terrain en détails. Le chapitre 4 montre l'originalité de notre terrain et sa pertinence pour étudier la confiance en ce que cette organisation fait confiance *a priori* à ses salariés et accepte une incertitude élevée. L'entreprise étudiée, que nous appellerons SAMSARA, est un cabinet de conseil et de services qui accompagne les organisations dans leurs transformations organisationnelles et digitales. L'effectif moyen<sup>18</sup> de cette SAS avoisine les deux cents salariés et le chiffre d'affaires les vingt-cinq millions d'euros. L'entreprise est toujours dirigée par son fondateur principal, qui détient 66% des parts<sup>19</sup>. En 2014, elle a entamé sa « réorg<sup>20</sup> », appelée ensuite la « transfo » pour devenir une « entreprise libérée » était-il dit initialement, puis « entreprise responsabilisante » et aujourd'hui « entreprise plate ». La bienveillance que nous avons personnellement constatée dès notre recrutement puis à notre arrivée et le très grand degré d'autonomie dont nous avons bénéficié dès le départ sont à l'image du vécu général et donnent l'impression d'une organisation qui a abandonné le fonctionnement classique du « *command and control* » pour expérimenter autre chose. Quelques mois avant notre arrivée, soit deux ans après le lancement de la transformation de SAMSARA, un « socle » a été publié, dont la première phrase indique justement que « *[leur] ambition est de construire une entreprise où la confiance, l'autonomie et la responsabilisation assurent l'épanouissement de chacun et la performance de l'ensemble* »<sup>21</sup>. Notre impression était donc confirmée par l'intention écrite. Nous avons cherché à comprendre s'il ne s'agissait que d'une impression et d'une intention ou si cette organisation menait une réelle expérimentation. Nous nous sommes également demandé si « centrer l'organisation sur l'humain » et placer la confiance, l'autonomie et la responsabilisation au cœur des pratiques relevait d'une philosophie humaniste ou était un moyen d'être plus performant. Le chapitre 4 comment la confiance

---

<sup>18</sup> Hors stagiaires et alternants, et hors sous-traitants

<sup>19</sup> SAMSARA a été fondé à quatre. Deux fondateurs se sont retirés rapidement, le quatrième est toujours actionnaire mais n'a plus de fonction opérationnelle depuis plusieurs années.

Au 1<sup>er</sup> août 2018, 66,11% sont détenus par une autre société détenue elle-même à 100% par le fondateur dirigeant, 21,4 % sont détenus par les anciens fondateurs associés, 10,7% sont détenus par les neuf autres associés, et 1,74% font l'objet d'une participation des salariés.

<sup>20</sup> Pour tous les termes propres à SAMSARA ou au monde du conseil, voir le lexique en annexe 2.

<sup>21</sup> Le socle est disponible dans l'annexe 1.

sous-tend les pratiques organisationnelles à bien des égards, à travers non seulement des *a priori* positifs sur les intentions et les compétences des individus mais aussi une acceptation élevée de l'incertitude.

Le chapitre suivant (chapitre 5) montre ensuite que cette confiance *a priori* suscite confiance à court terme ou pour certains mais ne suffit pas à inspirer confiance durablement. Si nous avons rapidement confirmé l'originalité de la démarche de cette organisation, nous avons également très vite constaté qu'elle n'était pas une panacée permettant à l'organisation d'améliorer sa rentabilité et son *turnover* comme elle l'aurait souhaité, que les collaborateurs semblaient avoir une grande confiance dans leurs collègues mais peu (ou beaucoup moins) dans l'organisation elle-même au fil du temps, et qu'un certain nombre de pratiques avaient des conséquences ambivalentes, notamment avec des effets différents à court et à long terme.





## CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE

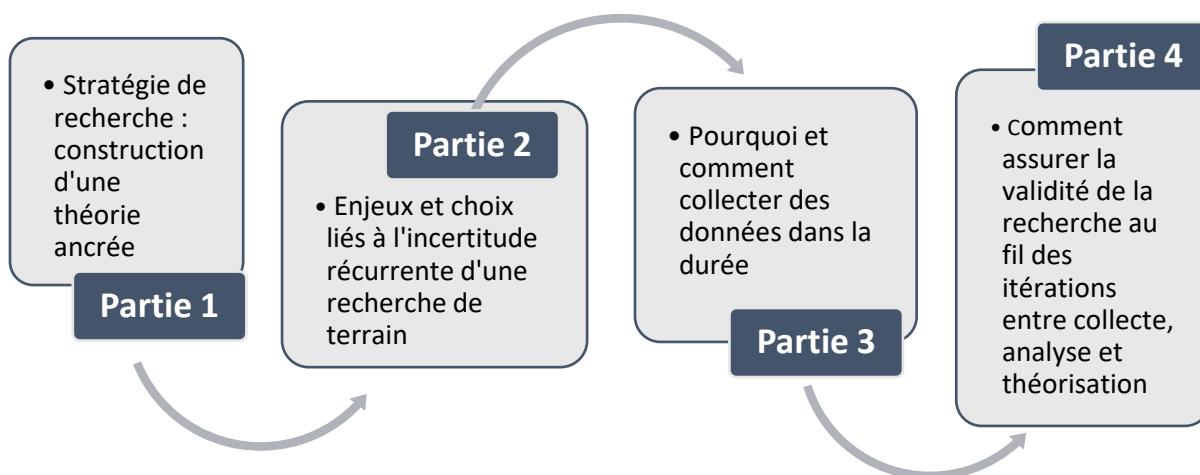
### LA CONSTRUCTION D'UNE THEORIE ANCREE A PARTIR D'UNE ETUDE DE CAS, UN PARCOURS A LA FOIS RATIONNEL ET EMOTIONNEL

---

#### INTRODUCTION DU CHAPITRE 3

Conception, mise en œuvre, analyse, diffusion des résultats : d'après les livres de méthodologie comme celui coordonné par R-A Thiétart (2014), les étapes dans la recherche semblent guidées par une démarche linéaire. Or, la recherche de terrain n'est pas un processus que le chercheur décide en amont puis met en œuvre. Cette linéarité est encore plus mise à mal dans le cas d'une stratégie de théorie ancrée comme celle que nous avons adoptée. Le livre de Thiétart et ses collègues dit bien que la recherche n'est pas un processus linéaire mais il ne laisse pas deviner à quel point une recherche de terrain avec immersion longue comme dans le cas d'une CIFRE est « chaotique », le terrain ne se soumettant pas de façon passive à l'observation, comme le fait remarquer Michel Berry (2000) dans ses conseils à ceux qui dirigent des thèses de « terrain ». L'objectif de ce chapitre est de donner à voir comment le design de recherche a été construit pour répondre aux questions à partir de la collecte et de l'analyse des données de terrain sans avoir d'hypothèse théorique préalable pour guider. La construction et la mise en œuvre de la recherche étant une démarche très personnelle, le choix a été fait de rédiger ce chapitre à la première personne tandis que le reste de la thèse utilise le « nous » de modestie.

Figure 11 : Architecture du chapitre 3



Comme l'indique le schéma ci-dessus, la première partie présente ma stratégie de recherche. Elle développe son positionnement dans la théorie ancrée et comment ses fondements conceptuels et épistémologiques sont cohérents avec la confiance vue comme un processus de construction de sens. Elle aborde ensuite la façon dont elle s'articule avec une étude de cas multi-niveau pour explorer un phénomène mal connu à travers une réalité étudiée en contexte et en profondeur et comment le design de recherche a évolué. La seconde partie met en avant la relation entre le chercheur et son terrain. Il présente les raisons de choix du terrain puis les enjeux que rencontrés dans la phase de découverte du terrain et de familiarisation avec les acteurs. La troisième partie montre comment les données ont été collectées en prenant en compte la question de recherche, la stratégie de recherche et les caractéristiques du terrain. Elle inclut la présentation et les enjeux liés à l'observation participante et ceux rencontrés dans la conduite d'entretiens, les principales méthodes de collecte choisies, puis ajoute les données complémentaires recueillies pour élargir les perspectives ou trianguler. Enfin, la quatrième partie présente la façon dont les données ont été analysées et la théorie créée. Elle met en avant l'instrumentation qui repose beaucoup sur le profil du chercheur, le caractère itératif du traitement des données, et l'importance de l'inclusion des acteurs pour renforcer la validité de la recherche, jusqu'à la décision de clore le terrain et l'analyse.

## **I. STRATEGIE DE RECHERCHE : UNE PRODUCTION DE THEORIE ANCRÉE A PARTIR D'UN CAS PARTICULIER**

Cette partie fait état des questions qui se sont posées en termes de positionnement épistémologique, ontologique et méthodologique et présente les réponses apportées à ces questions de façon à ce que le design de recherche soit cohérent. Cette partie présente ainsi la stratégie de théorie ancrée (I.A) et la façon dont celle-ci s'est combinée avec une étude de cas multi-niveau (I.B) jusqu'à parvenir à un design de recherche pertinent. Le choix a été fait de ne pas présenter uniquement le design final mais d'inclure les étapes intermédiaires en ce qu'elles éclairent les décisions prises (partie C).

### **A. Fondements conceptuels et épistémologiques de la théorie ancrée**

Cette recherche se fonde sur une stratégie de théorie ancrée. Le principe de cette stratégie est de faire émerger de la théorie à partir du terrain plutôt que de partir d'hypothèses ou propositions à vérifier ou d'une théorie pour expliquer (Glaser *et al.*, 2010<sup>22</sup>). Cette partie présente pourquoi la théorie ancrée est pertinente pour cette étude puis l'impact sur le design de recherche.

---

<sup>22</sup> 2010 correspond à la date de la première traduction en français de l'ouvrage de référence de 1967.

## 1. *Pertinence de la théorie ancrée pour notre question de recherche*

En choisissant la théorie ancrée, cette étude s'inscrit dans les courants qui considèrent qu'il n'existe pas de vérité universelle préexistante à découvrir, mais que la « réalité » est liée à un contexte particulier et au sens qu'en donnent les observateurs et acteurs. La théorie émerge de façon organique et doit permettre aux acteurs de donner du sens à ce qu'ils vivent, en vérifiant avec les acteurs que les concepts développés permettent aux acteurs d'expliquer ou prédire leurs interprétations et sont pertinents par rapport à ce qui est observé (Suddaby, 2006). Les concepts viennent de la subjectivité des acteurs et des données de terrain et l'analyse comparée continue permet de faire émerger des schémas dans les relations entre ces concepts. Cette conceptualisation et ces relations permettent de voir ce que les données nous disent d'une réalité sociale, par contraste avec une analyse phénoménologique qui se cantonne à l'analyse de la subjectivité des acteurs, de façon très introspective (Glaser *et al.*, 2010).

La théorie ancrée est doublement pertinente pour mon sujet. D'une part, étant liée à la façon dont les acteurs et les observateurs donnent du sens aux situations, elle est particulièrement adaptée lorsque l'on cherche à comprendre comment les individus construisent du sens à partir de leurs expériences intersubjectives. D'autre part, comme elle considère que la réalité existe à travers ce sens, cette approche est cohérente avec le positionnement interprétativiste que j'ai adopté. Dans l'interprétativisme, la « réalité » est en effet l'interprétation continue du sens produit par les individus engagés dans l'observation (Suddaby, 2006) et le processus de création de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité (Thiétart, 2014). Dans cette recherche, la réalité est l'interprétation par le chercheur du sens donné par les acteurs. La construction de théorie issue du double niveau d'interprétation est dans ce cas validée non pas par des critères de falsification ou de validité statistique mais par les échanges avec d'autres chercheurs et acteurs de la situation tout au long de la recherche pour s'assurer qu'elle donne du sens aux situations rencontrées.

## 2. *Façon d'aborder le terrain et les données dans la théorie ancrée*

Cette approche influence la façon d'aborder le terrain, de collecter les données et de les analyser, ces étapes étant itératives et entremêlées. La théorie ancrée repose en effet sur deux notions clés : la comparaison constante des données, dans laquelle collecte et analyse sont simultanées, et l'échantillonnage théorique, processus par lequel les données suivantes collectées sont déterminées par la théorie qui se construit (Glaser *et al.*, 2010). Si les ouvrages de méthodologie nous invitent à poser notre cadre théorique, notre problématique et notre design de recherche avant d'aller sur le terrain pour savoir ce que l'on veut collecter et comment les résultats seront analysés, une démarche

de théorie ancrée implique au contraire d'aller sur le terrain avec un cadre initial peu structuré (idem). Le cadre comme la collecte se définissent en effet au fil des itérations. C'est ainsi que j'ai procédé.

Ne pas partir d'un cadre théorique défini ne veut pas dire n'avoir aucun bagage théorique. Au contraire, il faut avec une grande culture théorique, connaître de nombreuses approches, interdisciplinaires autant que possible, afin de s'assurer que les hypothèses ou modèles qui émergeront du terrain n'existent pas déjà, pour pouvoir faire des liens nouveaux, pour pouvoir imaginer différents possibles, et pour ne pas s'enfermer dans une perspective unique (Glaser *et al.*, 2010 ; Suddaby, 2006). Cette approche est cohérente avec le fait de ne pas m'être ancrée *a priori* dans une théorie comme les théories contractuelles ou la théorie de l'échange social, parmi les théories souvent mobilisées pour étudier la confiance (voir Chapitre 1), mais de m'être ouverte à différentes théories et approches issues aussi bien de l'économie, de la psychologie, de la sociologie ou encore de la philosophie et des neurosciences par exemple, qu'elles soient mobilisées ou non *in fine* selon ce qui est découvert sur le terrain. Etant donné l'importance du terrain, nous allons voir maintenant comment la théorie ancrée repose sur une étude de cas enchâssés puis comment le design de recherche s'est construit.

## B. Une étude de cas pour explorer en contexte un phénomène mal connu

Une étude de cas est un moyen privilégié de comprendre un phénomène nouveau ou pas encore compris, en prenant en compte le contexte, avec une multiplicité de données (Yin, 1994). Une étude de cas est pertinente pour notre sujet puisque, comme indiqué dans le chapitre 1, la notion de confiance organisationnelle est mal connue et la façon dont les individus font confiance à l'organisation l'est encore moins et la confiance est un phénomène dynamique complexe, demandant de prendre en compte des éléments variés. Nous allons voir en quoi cette recherche est une étude de cas enchâssée puis comment étude de cas et théorie ancrée se sont combinées.

### 1. Une étude de cas multi-niveau individus-organisation

Cette étude de cas est enchâssée en ce qu'elle se concentre sur un cas unique en termes d'organisation mais sur des cas multiples en termes d'individus. Le choix d'une entreprise unique repose sur la volonté de comprendre en profondeur le fonctionnement d'une organisation dans la durée, avec ses subtilités et avec la possibilité de prendre en compte les évolutions au fil du temps. Ce choix a été renforcé par les caractéristiques du terrain, qui était en cours de transformation, et par l'incertitude très élevée acceptée dans cette organisation, comme je l'ai découvert lors de mon immersion et comme je le décrirai dans le chapitre suivant. Dans le même temps, cette étude est multi-cas en ce qu'elle compare des individus et les regroupe non pas selon des caractéristiques organisationnelles préexistantes

(cercle d'appartenance, lieu géographique, domaine d'activité etc.) mais selon des façons de construire du sens apparues au fil de l'analyse. Ainsi, la façon-même de grouper les individus dans cette deuxième unité d'analyse est issue du terrain, de façon cohérente avec la démarche de théorie ancrée. La combinaison de deux unités d'analyse, à savoir l'organisation et des individus, est cohérente avec le choix posé dans le premier chapitre d'étudier la confiance organisationnelle dans une approche multi-niveau individus-organisation.

## 2. *Différence et complémentarité entre étude de cas et théorie ancrée*

La principale différence entre l'étude de cas et la théorie ancrée est le cadrage théorique et la conception de la collecte et de l'analyse qui en découle. Dans la théorie ancrée, le terrain est abordé sans hypothèse initiale et sans angle théorique prédéfini, tandis que l'étude de cas s'appuie sur des propositions théoriques qui guident la collecte et l'analyse (Yin, 1994). Dans notre cas, étude de cas et théorie ancrée se sont avérées complémentaires. Prétendre à une approche purement inductive, qui ne partirait d'aucune théorie préexistante, fait courir le danger soit de recourir à la théorie inconsciemment au lieu d'observer directement, soit de ne pas savoir sur quoi ou qui porter son attention, à collecter énormément d'informations qui peuvent s'avérer ensuite trop minces pour étudier quoi que ce soit (Suddaby, 2006). A l'inverse, l'étude de cas demande un cadrage théorique poussé en amont, avec le risque que l'angle théorique adopté passe à côté des spécificités du cas. Aussi, une posture intermédiaire consiste à adopter un cadre théorique qui permet de démarrer la recherche, sans s'enfermer dans les propositions ou théories initiales et de trouver les complémentarités au service de la génération de théorie (Eisenhardt, 1989b).

Mon étude exploratoire de master recherche et mes lectures sur la confiance organisationnelle étaient suffisantes pour savoir que ma collecte se concentrerait sur les pratiques organisationnelles et leur perception par les acteurs, sans préjuger de la façon dont cela pouvait se traduire. Je suis délibérément allée sur le terrain dès le démarrage de mon contrat CIFRE pour m'immerger dans la réalité du terrain et des acteurs et j'ai commencé par mettre de côté la notion de confiance pour voir si c'était un sujet pertinent pour analyser l'organisation comme je le supposais ou si un autre angle était préférable. Cela m'a permis de faire une première présentation et une description sous forme d'effet miroir sur mon terrain qui a été validée par les acteurs qui se sont reconnus dans ce que je présentais. Ensuite, en cherchant à m'affranchir de tout angle théorique, je ne parvenais pas à trouver comment analyser ces informations. Je me suis alors rendu compte que vouloir analyser les données sans aucune accroche théorique permettait de partir dans de très nombreuses directions et qu'il me fallait faire un choix de perspective initiale à partir de laquelle itérer.

C'est là que l'étude de cas s'est avérée complémentaire à la théorie ancrée. Je suis revenue à mon cadrage théorique préalable pour analyser mon terrain sous l'angle des pratiques qui sont sources de confiance. Cette analyse a permis d'arriver à un premier résultat clé non expliqué par la théorie, comme nous le verrons dans le chapitre 5. C'est à partir de ce moment que j'ai adopté une véritable approche de théorie ancrée, sans hypothèses théoriques mais uniquement des hypothèses issues du terrain et de l'analyse pour comprendre ce premier résultat. Cette expérience traduit une démarche finalement abductive : je suis partie de la conception de la confiance organisationnelle sous l'angle de pratiques qui rendent l'organisation digne de confiance mais je me suis laissée surprendre par mes données de terrain pour développer une autre conception de la confiance à partir des hypothèses qui émergeaient du terrain tout en intégrant des apports théoriques. Ainsi, l'étude de cas s'est avérée fournir la base nécessaire à la création de théorie ancrée.

### C. Un design de recherche en évolution au fil de la thèse

Si le design de recherche combine une question de recherche, une façon de collecter les données, de les traiter et analyser et de les présenter, il est impossible de définir ce design à l'avance dans le cadre de la théorie ancrée puisque le point de départ est le terrain et que l'on ne sait pas à l'avance à quoi l'on va arriver ni ce qui émergera des données et que la question de recherche elle-même évolue avec le terrain. Cela ne signifie pas l'absence de tout design, mais que le design initial n'est qu'une étape vers le design suivant, jusqu'à l'émergence d'une théorie au pouvoir explicatif suffisant, en s'assurant qu'à chaque étape la question, la collecte et l'analyse sont cohérents.

La distinction faite par David, Hatchuel et Laufer (2012) entre quatre démarches de recherche en sciences de gestion éclaire l'oscillation initiale entre différentes stratégies de recherche et différents designs (p.133) : l'objectif de la recherche peut être une construction concrète de la réalité, en transformant directement la réalité, ou une construction mentale de la réalité qui produit des représentations, sans avoir d'intervention directe sur le réel même si la description élaborée pourra ensuite servir à l'action. De plus, la démarche de recherche peut partir de l'existant ou partir d'une situation idéalisée ou d'un projet concret de transformation. Ma démarche initiale s'inscrivait dans une construction mentale de la réalité en cherchant à élaborer un modèle descriptif du fonctionnement étudié. Une fois sur le terrain, j'ai constaté que le « modèle » SAMSARA n'était pas abouti et que le système cherchait à évoluer. De plus, mes recruteurs ont exprimé au bout de quelques semaines le souhait que ma recherche participe à faire évoluer le système. La question d'une recherche-intervention ou recherche-action s'est alors posée. Le modèle cible semblait correspondre à ce que j'appelais alors l'« organisation en confiance », dans laquelle la confiance est un principe organisationnel, et mon expérience personnelle préalable me permettait d'envisager l'animation de

différentes options pour développer le dialogue entre acteurs à partir de leur vécu, pour accompagner la transformation en développant la réflexivité. Le premier cas ouvrait la porte de la recherche-intervention, la seconde celle de la recherche-action, tandis que ma démarche initiale correspondait à l'observation, participante ou non, selon la typologie de David *et al* (2012). Au cours de l'année 2017, j'ai lancé différentes perches pour agir ou intervenir, sans que cela n'aboutisse. Prenant conscience que la décision ne pouvait pas être de mon seul ressort mais devait être une démarche organisationnelle, j'ai exposé en décembre 2017 (c'est à dire à la fin de ma première année) les trois options aux trois personnes qui me semblaient décisionnaires dans l'entreprise, à savoir le président et mes deux tuteurs<sup>23</sup>. Chacun s'est positionné sur une option différente, considérant que la réponse était évidente. Cet écart entre les positions de mes trois interlocuteurs clés était le reflet de l'ambivalence perçue dans le premier entretien que j'avais eu avec le président. Il indiquait dans cet échange à la fois que déclencher une thèse doit lui permettre d'avoir plus de recul, qu'il apprécie l'approche de *design thinking* pour « aller dans le niveau du pourquoi », en profondeur, mais aussi que ma thèse devait servir son obsession d'atteindre ses objectifs très concrets et très opérationnels et « répondre au comment, pas au pourquoi ».

Cette expérience reflète une caractéristique de ce terrain, à savoir qu'au départ, tout semble possible, personne ne m'a imposé de sujet ni de méthode, j'avais toute latitude pour décider après consultation des différents acteurs. Pourtant, quand les avis sont très différents, sur quels critères décider ? Quel poids accorder à l'avis du président et sa vision stratégique, à l'avis d'un de mes tuteurs qui apporte une vision financière, à celui de mon autre tuteur qui réfléchit d'abord recherche et développement, à celui de ma directrice qui voit d'abord les enjeux académiques ? Au final, il n'y a pas eu d'accord entre eux, il me restait donc à décider moi-même. Les tentatives d'action ou d'intervention sans avoir l'appui de la direction n'ayant pas abouti en 2017, n'ayant pas de soutien en termes de moyens (financiers ou jours-homme) pour pouvoir mettre en place une démarche participative nécessaire à une recherche action, et n'ayant pas d'accord sur une situation visée ou un projet de transformation explicite, j'ai choisi d'abandonner l'option de recherche action ou intervention (donc de construction concrète de la réalité) pour revenir à l'observation (participante ou non) qui vise à décrire et analyser le fonctionnement de l'existant, comme prévu initialement.

La démarche de théorie ancrée s'est alors pleinement mise en place. L'analyse des données de terrain a alimenté les choix et modalités de collecte de données et de traitement, ceux-ci permettant à

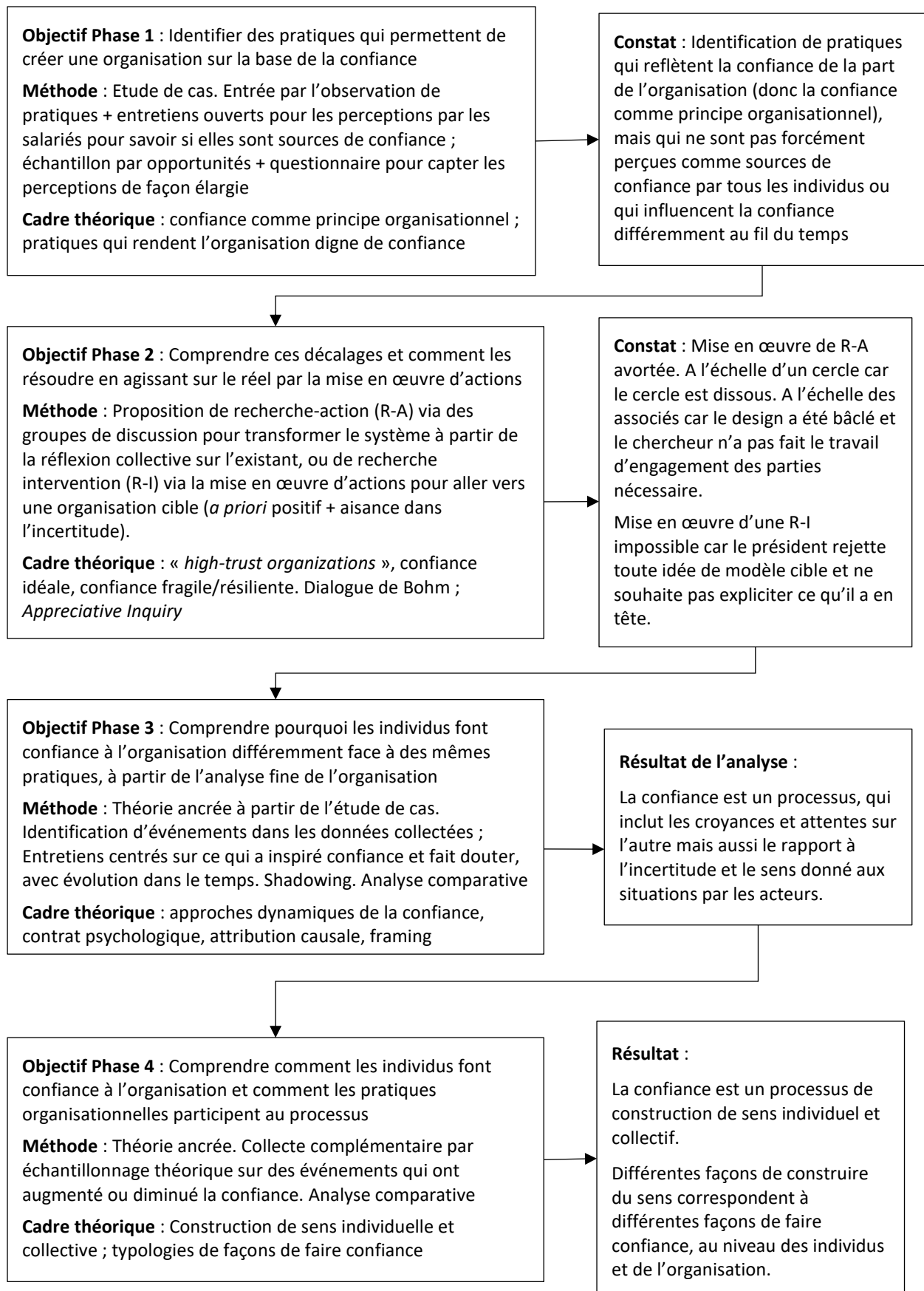
---

<sup>23</sup> Je n'ai administrativement eu qu'un tuteur, mais dans les faits deux personnes m'ont recrutée et accompagnée tout au long de mon parcours chez SAMSARA, à savoir les deux personnes en charge de la recherche et du développement : un manager (aujourd'hui directeur) docteur en informatique et le directeur administratif et financier.



l'analyse d'évoluer et ainsi de suite, jusqu'à parvenir à une analyse dont le pouvoir explicatif s'impose pour le chercheur comme pour les acteurs, cette évidence étant un critère clé de validité et permettant de conclure la recherche (Glaser et al., 2010). Le schéma page suivante récapitule les évolutions majeures du design de recherche que nous venons de présenter.

Figure 12 : Evolution du design de recherche en fonction du terrain et de l'analyse



## II. LA RECHERCHE DE TERRAIN, UNE EXPERIENCE DE L'INCERTITUDE RECURRENTE

Cette recherche empirique partant de la réalité des acteurs pour construire le sujet, et la collecte, et l'analyse étant au service d'une théorisation ancrée, la façon pour le chercheur de vivre la relation au terrain est clé. Cette partie montre pourquoi ce terrain a été choisi (A) puis détaille ensuite les enjeux rencontrés en atterrissant dans un terrain où l'incertitude et le changement règnent (B), conduisant à une familiarisation perpétuelle avec les acteurs (C).

### A. Le choix du terrain : une combinaison de justification théorique et de ressenti

J'ai eu l'opportunité de réaliser cette thèse dans le cadre d'un contrat CIFRE au sein d'un cabinet de conseil que nous appellerons SAMSARA qui avait entamé une « transformation » radicale de son fonctionnement deux ans auparavant. Le premier contact a eu lieu avec le président à l'occasion d'un colloque sur les entreprises libérées<sup>24</sup>. Nous allons voir dans cette partie comment l'inscription dans le courant des entreprises libérées et l'appartenance au secteur du conseil étaient deux raisons théoriques de retenir ce terrain, avant de développer des raisons complémentaires de l'ordre du ressenti.

#### 1. *Les entreprises libérées et la place prépondérante qu'y tient la confiance*

Les entreprises libérées revendiquent de placer la confiance au cœur de leur fonctionnement, avec l'autonomie et la responsabilisation (Getz et Carney, 2012 ; Verrier et Bourgeois, 2016). Elles s'appuient sur une philosophie humaniste qu'elles mettent au service de la performance, dans la lignée de l'école des relations humaines et des travaux sur la participation de l'institut Tavistock sur les équipes (semi-)autonomes, puis les équipes projets, l'apprentissage organisationnel et *l'empowerment* (voir la thèse d'Hélène Picard, 2015, pour un historique récapitulatif). Cela vient en contraste avec les travaux qui abordent la participation des travailleurs sous un angle politique avec les travaux sur la démocratie industrielle puis organisationnelle et aujourd'hui démocratie d'entreprise, qui ont une visée d'émancipation et d'impact social (idem ; Esprit Presse, 2018). Un terrain s'inscrivant dans le courant des entreprises libérées semblait donc pertinent pour étudier la confiance du point de vue des pratiques organisationnelles et de leur perception par les salariés étant donné une possible instrumentalisation de la confiance au profit de la performance.

---

<sup>24</sup> Colloque PEOPLE (Programme d'Etudes sur les Organisations Post Managériales et les Entreprises Libérées), juillet 2016, Clermont Ferrand

Les entreprises libérées présentent un deuxième intérêt quant à la confiance telle que nous l'avons définie dans le chapitre 1 comme suspension de l'incertitude : elles mettent en avant des attentes positives sur les individus en faisant appel à la théorie Y plutôt que X de McGregor (1960), prônent le droit à l'erreur et laissent une très grande autonomie à leurs salariés, tout en mettant en place des contrôles renforcés sous forme d'autocontrôle, de contrôle par les pairs et de contrôle socio-idéologique qui laissent penser à une recherche de maîtrise de risque qui reste forte même si elle ne passe plus par les contrôles bureaucratiques et hiérarchiques (Bazin, 2018 ; Brière, 2017 ; Chêne et Le Goff, 2017). Enfin, les entreprises libérées placent la confiance de l'organisation dans les salariés au cœur de leur discours, sans que soit étudiée jusqu'à présent la mise en œuvre en pratique ni la question de savoir si les salariés font confiance à l'organisation en retour et donc si ces pratiques sont source de confiance.

## 2. *Les cabinets de conseil et services informatiques, un secteur dans lequel la confiance tient une place ambiguë*

L'entreprise retenue est un cabinet de conseil et de services informatiques, secteur à la fois propice et défavorable à la confiance. Le secteur de l'informatique se caractérise par des tâches très techniques dans lesquelles l'observation de l'effort est impossible, réalisées généralement individuellement ou en très petites équipes, et des formes organisationnelles reposant sur le travail en mode projet chez le client. Cela implique *de facto* une grande autonomie liée à leur expertise et à la situation géographique et entraîne une culture libertaire (Berrebi-Hoffmann, 2006). Si autonomie et liberté ne sont pas synonymes de confiance, elles semblent *a priori* pouvoir aller de pair. En revanche, le secteur du conseil entretient une logique de suspicion allant contre les *a priori* positifs, repose sur une norme de compétition et de *up or out* qui va contre le soutien et la bienveillance, accorde une importance au paraître qui va contre l'honnêteté, et favorise l'entretien du mystère, ce qui va contre l'ouverture (Henry, 1997 ; Villette, 2003). Ainsi, ces caractéristiques sont plutôt défavorables *a priori* à la confiance. Frédéric Bornarel a d'ailleurs conclu dans sa thèse que la confiance était utilisée dans les cabinets de conseil qu'il a étudiés comme un mode de contrôle social et non comme une nouvelle façon de concevoir l'organisation (Bornarel, 2004). De plus, le conseil n'est pas un métier mais une relation au caractère éphémère et fragile (Villette, 2003) et un secteur dans lequel le taux de rotation du personnel est structurellement élevé (Sartorius, 2011), rendant difficile l'établissement de relations durables tant avec les clients qu'à l'interne, ce qui pose la question de l'établissement et le développement de relations de confiance dans le temps. Cette ambivalence *a priori* de la place de la confiance dans ce secteur rendait donc le contexte particulièrement intéressant.

### 3. *Des interactions initiales avec notre terrain qui inspiraient confiance*

Si ce terrain a été choisi pour les justifications théoriques que nous venons de présenter, il a également été retenu parce que les interactions initiales m'ont inspiré confiance. A l'issue du colloque lors duquel j'ai été mise en relation avec le président de SAMSARA, celui-ci m'a indiqué qu'il me recontacterait à la rentrée, soit deux mois plus tard ; il l'a effectivement fait sans que j'aie besoin de le relancer. J'ai apprécié qu'il tienne parole, signe pour moi de fiabilité. Il m'a mise en contact avec les deux personnes en charge de la recherche et du développement de l'organisation. A l'issue du premier entretien à distance, le DAF (directeur administratif et financier) en charge de la recherche et du développement avait quelques hésitations, qu'il m'a partagées honnêtement ; je lui ai expliqué des circonstances personnelles, qui ont été prises en compte et m'ont permis d'avoir un deuxième entretien, présentiel cette fois, qui a été convaincant. Bénéficier d'une deuxième chance et que des éléments personnels aient leur place étaient pour moi deux signes de soutien et de bienveillance. Lors de l'entretien en présentiel, celui qui est devenu mon tuteur discutait avec moi comme si nous étions déjà collègues et l'atmosphère qui régnait dans les locaux dégageait de la bienveillance et de l'authenticité. Le ressenti de démarche sincère et non pas de manipulation que j'ai eu lors des premiers échanges s'est confirmé à mon arrivée lors de mes premiers jours d'immersion et de mon premier échange avec le président. Cette honnêteté perçue contrastait avec le ressenti d'un autre terrain qui s'était proposé à moi et qui aurait été bien plus pratique de par sa proximité géographique mais que j'avais décliné car j'avais perçu un double jeu de la part des dirigeants. Dernier argument décisif, mes recruteurs souhaitaient que tout mon temps de travail soit dédié à la thèse, sans rôle opérationnel, évitant ainsi le travers que connaissent de nombreux doctorants en CIFRE de consacrer une grande voire la majeure part de leur temps à des missions de terrain et de n'avoir que peu de temps à consacrer à leur thèse.

Ainsi, le choix de ce terrain est issu de la combinaison d'un ressenti lié aux premiers échanges et de justifications théoriques puisque la confiance tient une place particulière dans les entreprises libérées et dans le secteur du conseil.

#### **B. Atterrissage dans un terrain incertain et changeant**

Lorsqu'un chercheur démarre une étude de terrain, il doit commencer par se familiariser avec son terrain : il atterrit dans un contexte qu'il ne connaît pas, avec des enjeux qu'il ne maîtrise pas, sans savoir ce que l'on attend de lui, sans que le terrain sache ce qu'il peut attendre du chercheur (Berry, 2000). Cette partie développe la façon dont s'est déroulé mon atterrissage et mes réflexions par rapport aux questions qui se sont posées.

## 1. *La définition du sujet et le degré d'influence du président sur les choix faits*

La première étape est la définition du sujet de thèse, puisque le chercheur peut arriver avec son sujet mais il est plus facile d'obtenir l'adhésion des acteurs si le sujet émane d'une demande du terrain. Pour ma part, je suis arrivée avec un sujet que je voulais étudier suite à mon étude exploratoire de Master Recherche. Le président, qui a été mon premier contact même si l'échange n'avait consisté qu'en quelques phrases, connaissait mon sujet et m'a mise en contact avec les deux personnes en charge de la R&D (recherche et développement), qui ont mené mon processus de recrutement. Ces derniers trouvaient mon sujet tout à fait pertinent par rapport aux enjeux de l'organisation. Pourtant, lors de mon premier entretien avec le président après mon arrivée, celui-ci me dit d'emblée : « *Moi j'aime pas le sujet de la confiance, je suis pas sûr que ça soit le bon angle. Je préfère étudier le sujet de la défiance* ». Le président m'indique que ses enjeux sont de trouver comment incarner une nouvelle forme d'organisation dans des outils adaptés et comment améliorer l'expérience collaborateur de la même façon que le marketing cherche à améliorer l'expérience client. Lors de notre deuxième entretien, il dit que « *ce qui [l']intéresse vraiment, c'est l'engagement* » des salariés. Lorsqu'au troisième entretien je repars de la question de l'engagement, il dit qu'il « *s'en fout* » si les gens sont engagés ou non, « *en fait [il veut] que les gens bossent en harmonie, [il veut] de la fluidité dans le système* ». Mes tuteurs m'incitent à ne pas tenir compte de son avis, puisque j'ai constaté moi-même qu'il est changeant, et ma directrice estime que les premières descriptions rédigées justifient de s'en tenir au sujet de la confiance.

Ces entretiens soulèvent la question de la place à accorder aux avis et souhaits du président par rapport à ceux des autres acteurs. Cette question, qui persistera tout au long de la thèse, est d'autant plus prégnante que le président est le fondateur principal de l'organisation et l'actionnaire majoritaire, donc ses avis ont un poids prépondérant pour toutes les décisions structurantes.

## 2. *Des priorités changeantes rendant difficile la compréhension du modèle*

Comme indiqué précédemment, j'ai rencontré le président à un colloque sur les entreprises libérées au cours duquel il intervenait comme professionnel. La ligne me permettant d'imputer mes heures de travail consacrées à la thèse s'intitule « *thèse sur la responsabilisation dans les entreprises libérées* »<sup>25</sup>. Lors de ma première année dans l'entreprise, SAMSARA a été répertoriée sur la carte des entreprises libérées à l'initiative d'un stagiaire mais avec l'appui d'un associé. L'année suivante, j'ai eu l'aval de mes tuteurs et du président lorsque j'ai soumis un avant-projet de publication dans un ouvrage sur les

---

<sup>25</sup> Le terme de « responsabilisation » a été choisi en accord avec mes tuteurs pour ne pas révéler le sujet de la confiance immédiatement, afin de voir si le sujet était pertinent pour les acteurs sans qu'il soit mis en avant et ainsi limiter un biais.

entreprises libérées. Pourtant, j'ai fait face à un refus du président lorsque j'ai soumis la version complète quelques mois plus tard, non pas pour des raisons de contenu ou de forme mais parce qu'il ne voulait plus être affilié au courant des entreprises libérées de quelque manière que ce soit, même avec une posture critique. Il nous a laissés décisionnaires, ma directrice et moi, en indiquant qu'« *[il] ne peut pas s'opposer à la publication donc nous faisons ce que nous voulons, mais nous savons ce [qu'il] en pense* ». Il indiquera lors d'une intervention interne pour les salariés quelques mois plus tard qu'il ne veut plus entendre parler d'entreprise libérée ou d'entreprise « responsabilisante » (expression qui figure sur le « socle » interne rédigé en 2016 et toujours en vigueur à mon départ début 2020) mais d'entreprise « plate ».

Ces changements de vocabulaire reflètent des changements de conception du modèle qui se sont accompagnés de changements de priorités de l'organisation, rendant difficile de capter ce qu'est ce fameux « modèle ». D'après mes entretiens avec les associés, mes observations ainsi que les perceptions et expériences d'autres acteurs que j'avais captées, je constatais des façons très différentes de concevoir et mettre en œuvre le modèle SAMSARA chez les différents associés. Lorsque j'ai posé la question de l'alignement des associés et de divergences qui apparaissaient en cherchant à comprendre le modèle SAMSARA, le président m'a indiqué que l'alignement était un non-sujet. Quelques semaines plus tard, il le tenait pour un sujet clé, ce qui conduira au départ ou à l'éloignement de trois associés dans l'année et demie qui suit parce que leurs conceptions et attitudes étaient trop en décalage avec l'intention du président<sup>26</sup>. Pourtant, entre temps, deux de ces trois associés avaient pris en charge les trois plus gros chantiers de 2017 (amélioration de l'expérience des collaborateurs, ou « Excol », et marketing) et le troisième a pris la direction de celui de 2018 (réorientation rentabilité, voir chapitre suivant). Cela a envoyé aux salariés (dont je faisais partie) des signaux contradictoires sur les intentions et priorités et conduisant à ce qu'à peine je comprenne (ou crois comprendre) le modèle SAMSARA, ou que je capte un morceau de l'écosystème, aussitôt il change. Le processus d'évaluation et de rémunération a changé chaque année, le suivi des collaborateurs est passé d'un programme de mentoring en vigueur à mon arrivée à un suivi par des « LRH » durant ma première année de présence, programme dont les modalités ont muté les années suivantes. Des nouveaux cercles ont été créés tandis que d'autres ont cessé leurs activités ou ont été regroupés, l'un des regroupements émergeant à l'initiative d'un directeur arrivé et reparti au cours de ma période de terrain. Au final, comprendre comment ces changements permanents font partie du modèle même a fait partie intégrante de la recherche puisqu'ils entretiennent une incertitude constante. Cependant, ils ont allongé la période

---

<sup>26</sup> Mes contacts informels avec certains salariés après la fin de mon contrat m'ont appris que celui des trois qui n'avait pas quitté l'organisation pour de bon a repris une responsabilité clé en 2020, confirmation supplémentaire de ce côté changeant.

d'atterrissage nécessaire pour comprendre le fonctionnement de l'organisation et identifier le « vrai » sujet.

### 3. *Une légitimité à construire vis-à-vis des acteurs... et de soi*

Au-delà de l'atterrissage et de la compréhension de l'écosystème permettant au chercheur de définir son sujet, il lui faut trouver sa place et « devenir quelqu'un », être impliqué et sollicité, ce qui peut prendre du temps (Berry 2000). Peu après mon arrivée, des groupes de travail et chantiers sont lancés pour améliorer l'expérience des collaborateurs et l'associé qui pilote le chantier souhaite que je contribue aux chantiers. Cela pose alors la question de mon positionnement. Il me donne en effet une place de chercheur et me considère légitime deux mois après mon arrivée. « Être quelqu'un » est gratifiant (Berry, 2000). En revanche, il souhaite que je donne des avis et apporte des préconisations alors que je ne suis là que depuis quelques semaines et que j'ai besoin de temps pour comprendre l'organisation et son fonctionnement ainsi que pour connaître les notions et concepts en organisation, psychologie, sociologie ou autres qui sont pertinents afin de ne pas intervenir à partir de mon expérience personnelle préalable mais au titre de chercheur. Pour moi, ces réunions sont d'abord une source de données d'observation pour comprendre l'organisation, comment sont prises les décisions, comment évoluent les processus, et pouvoir croiser avec les perceptions qu'ont les acteurs de leur mise en œuvre. Je ne souhaite pas apporter des retours immédiats « à chaud » qui sont des avis personnels plus que des analyses liées à mon rôle de chercheur. Lorsque j'explique ce choix, il est compris et respecté... jusqu'à la réunion suivante, et encore plus lorsqu'il s'agit d'un atelier de travail et non d'une réunion, au cours duquel le responsable des chantiers Excol me demande explicitement de ne pas utiliser mon ordinateur ou mon cahier pour prendre des notes mais de participer aux échanges. Ce type de situation pose concrètement la question de la position du chercheur par rapport à ce(ux) qu'il observe et interroge la façon dont le chercheur contribue à son terrain d'une façon qui valorise sa recherche et donne aux acteurs une impression de donnant-donnant.

La légitimité en tant que chercheur s'est construite au fil des restitutions qui ont été faites en incluant les acteurs pour appuyer la validité de la recherche, comme nous y reviendrons dans la partie C. J'ai également été sollicitée pour réécrire un extrait de dossier CIR (pour le crédit impôt recherche) pour lui donner une dimension plus organisationnelle alors qu'il était rédigé sous un angle technique. J'avais une demi-journée pour le faire car le dossier devait être envoyé le soir même. J'ai réussi l'exercice et ce jour-là, j'ai senti que j'étais capable de contribuer à l'organisation au titre de chercheur et de connaissances et compétences académiques. Je suis ensuite devenue l'interlocutrice des étudiant.e.s qui contactaient l'organisation pour des mémoires et autres études et ai été sollicitée



systématiquement pour la constitution ou relecture des sujets organisationnels liés au CIR, montrant que j'étais reconnue pour ces compétences.

### C. Une familiarisation perpétuelle avec les acteurs

Faire la connaissance des acteurs et gagner leur confiance est une étape essentielle pour pouvoir collecter des données de terrain pertinentes. Cette partie montre comment s'est déroulée la familiarisation avec les acteurs et les enjeux rencontrés, liés pour beaucoup au fonctionnement de l'organisation.

#### 1. *Peu de portes fermées... et peu de portes ouvertes*

Michel Berry (2000) indique que « le chercheur découvre vite que les gens, dans les organisations, sont allergiques aux observateurs ». Avec les *a priori* positifs qui règnent chez SAMSARA, comme nous le décrivons dans le chapitre suivant, je n'ai pas eu cette impression. Au contraire, j'ai trouvé qu'il était globalement facile pour moi d'accéder aux réunions et individus. Pendant toute ma première année, il est rare que l'on m'ait fermé les portes. En revanche, personne ne me les a ouvertes non plus : je n'ai pas été présentée à qui que ce soit, ni aux associés, ni à des équipes, ni à des acteurs, ni même aiguillée vers certains. Conformément au fonctionnement interne, j'ai été moi-même à l'initiative de chacune de mes prises de contact, de mes demandes pour avoir accès à des documents ou des réunions, etc. De ce fait, j'ai évité un biais courant lié à l'influence des tuteurs ou contacts sur le terrain qui orientent la découverte de l'écosystème vers tels ou tels acteurs.

Toutefois, des biais existent toujours dans une certaine mesure, ne serait-ce que par le fait que mes recruteurs m'ont dit que les associés n'avaient pas de rôle hiérarchique et qu'il n'y avait pas besoin de leur aval pour mettre en place des actions ou rencontrer des acteurs. De ce fait, je les ai considérés comme d'autres salariés, les voyant en entretien comme je l'ai fait avec d'autres, sans chercher à leur expliquer davantage ma démarche ni chercher à gagner leur soutien actif. J'ai compris plus tard qu'ils conservent un rôle particulier dans l'écosystème et qu'aucun projet structurant ne se fait sans leur appui, rendant compliquée toute démarche de recherche-action ou intervention sans faire le travail de vendre à chacun un à un le projet pour emporter l'adhésion afin qu'il devienne prioritaire et soit soutenu lorsque la question de ce type d'approche s'est posée, ou pour mettre en place des *focus-groups* quand j'ai envisagé cette méthode. Ne pas être trop familière des associés a favorisé mes relations avec les salariés car ils me considéraient plus neutre, en revanche le manque de familiarité avec les associés a peut-être diminué l'impact de la recherche sur l'organisation. Lors de l'évaluation finale de mes trois années chez SAMSARA réalisée avec mes tuteurs, ceux-ci ont toutefois contesté cette hypothèse, arguant que mon travail et la réflexivité explicite associée leur ont fait prendre

conscience que SAMSARA ne sait de toutes façons pas s'emparer des initiatives de ses salariés, peu importe la démarche.

Si la plupart des individus étaient *a priori* ouverts, cela n'était pour autant pas le cas de tous les acteurs. Il s'est avéré que cela concernait essentiellement des individus qui fonctionnent dans le mode « sécurisation » (cf. chapitre 6) que naïvement je ne pensais pas trouver dans cette organisation vu son orientation et ses politiques de recrutement (cf. chapitre 4), ou certaines poches de l'organisation comme les commerciaux. Il m'a fallu du temps pour trouver comment me familiariser avec les acteurs qui se tenaient à distance et fuyaient non seulement les observations mais aussi les entretiens, rendant la création de liens difficile. J'ai proposé des entretiens pour échanger en direct, mais les acteurs trouvaient toujours une raison de ne pas pouvoir le faire. Dans le cas de l'équipe commerciale, j'ai trouvé une personne avec qui le contact était plus facile pour pouvoir les approcher progressivement, sauf qu'il n'avait pas assez de poids pour contrebalancer les personnalités fortes et méfiantes qui avaient l'ascendant sur le groupe. Sur le conseil d'un de mes tuteurs, j'ai choisi de les ignorer et attendre que ces personnes viennent vers moi. Cela a fonctionné, la meneuse du groupe est revenue spontanément vers moi, sauf que du temps avait passé et je n'étais plus dans une phase de collecte active. Lorsque je suis revenue sur le terrain, elle a quitté l'organisation et le travail était à refaire avec la personne suivante, qui avait un profil similaire. Avec la responsable des ressources humaines, j'ai continué à tendre des perches, en demandant non pas un entretien sur son vécu de l'organisation mais sur sa fonction, en espérant que cela me donne la possibilité de plus ensuite ; elle a fini par accepter, mais après un très long délai. Cet entretien m'a permis de comprendre des enjeux que je n'avais pas saisis jusque-là. J'ai également connu le cas d'un individu avec qui je pensais avoir une bonne relation qui est allé parler dans mon dos, ayant sous-estimé le poids des amitiés et du groupe par rapport au lien qui peut se créer avec le chercheur. Autre cas, un individu que j'avais intégré dans mon panel d'entretiens et d'observations rapprochées a un jour décidé de sortir du panel et refusé d'en discuter sur le coup, même si nous avons pu renouer le dialogue ultérieurement. Ainsi, j'ai appris que non seulement quel que soit le terrain il faut gagner la confiance des acteurs au départ, mais aussi qu'elle n'est jamais acquise, qu'il faut prendre en compte les personnalités et enjeux de tous les acteurs et rester vigilante à continuer de se faire accepter tout au long de la recherche.

## 2. *Une proximité avec les acteurs à ajuster*

Une question qui s'est posée à de nombreuses reprises concerne la proximité à établir avec les acteurs. Cette question qui se pose dans n'importe quel terrain a été d'autant plus prégnante dans cette entreprise que l'authenticité y est prônée et que les moments « conviviaux » font partie intégrante de la vie de l'organisation (voir chapitre 4) et font souvent appel à l'alcool. La proximité est nécessaire

pour se faire accepter et pour délier les langues, mais une trop grande proximité peut rendre difficile de conserver un regard critique (Thiétart, 2014). Mon LRH m'a invitée au bout de quelques mois à me « lâcher » davantage lors des soirées, à parfois laisser tomber ma casquette de chercheur pour me montrer comme un individu, un collègue. Lors de ma première année, je me sentais toujours en collecte, même lorsque j'étais censée être « off », parce que les acteurs venaient souvent me parler spontanément de leur vécu chez SAMSARA ou m'interroger sur ma thèse, parce que je prenais des notes mentales malgré moi, et parce que je souhaitais conserver une certaine neutralité. Avec le temps, je me suis autorisée à participer à certaines soirées à titre personnel et non au titre de chercheur, ayant généralement clarifié intérieurement ma posture avant d'y participer. Il est arrivé plusieurs fois que des personnes se confient tout de même à moi lors de ces soirées. J'ai parfois mis un terme rapidement à la teneur professionnelle de la conversation, et parfois poursuivi l'échange en sachant que cela ne ferait pas l'objet de notes d'observation.

Avec le temps et la qualité des interactions au sein de l'organisation, il y a des individus avec qui j'ai eu plus d'affinités et je me suis posé la question de la possibilité d'être amie ou non avec les individus que j'observais. J'ai choisi consciemment que cela ne soit pas le cas. J'ai fait une exception pour deux collègues, que je n'avais pas vues en entretien ni observées dans des situations notables. Il est arrivé que sur les moments où nous nous sommes vues dans des contextes amicaux elles me parlent de situations professionnelles après avoir demandé explicitement si elles pouvaient vraiment me parler à titre personnel, et j'ai dans ce cas choisi de ne pas tenir compte professionnellement de ces données.

Autre situation, le week-end au ski organisé par le comité d'entreprise : j'avais décidé, sur la suggestion de mon LRH, d'y aller à titre totalement personnel, sans mettre ma casquette de chercheur. Cela a ouvert la porte aux affinités personnelles avec certains mais aussi au fait que j'avais beaucoup plus de mal à m'entendre avec d'autres personnes à titre personnel. Une fois de retour, j'ai trouvé que ce vécu affectif était un élément rendant les interactions plus compliquées, non seulement de par mon ressenti vis-à-vis des acteurs, qui restait plus neutre auparavant, mais aussi parce que les acteurs ont pu me cataloguer selon les personnes avec qui j'ai eu des affinités, selon que je suis sortie ou non le soir etc., alors qu'auparavant je parvenais à rester relativement inclassable. Trouver la juste distance pour que les acteurs se livrent en entretien et se laissent observer sans devenir tellement proches que cela gêne la collecte avec d'autres acteurs ou d'autres parties de l'écosystème est donc tout un art et n'est jamais parfait. En avoir conscience et le prendre en compte dans la collecte et l'analyse des données aide à limiter les biais.

### 3. *Des acteurs clés changeants et un turnover élevé*

Se familiariser avec les acteurs un par un en direct a l'avantage de permettre d'avoir accès à tout l'écosystème, en revanche, cela prend beaucoup de temps, et beaucoup d'énergie. Si dans la plupart des terrains, ce travail « paye » parce qu'arrive un moment où le chercheur est familier de la plupart des acteurs de l'écosystème qui l'intéressent pour sa recherche (Berry, 2000), j'ai dû pour ma part faire face à une contrainte supplémentaire, à savoir le taux de renouvellement particulièrement élevé des salariés. En 2017, seuls un quart des salariés étaient présents trois ans auparavant lors du lancement de la « transformation » de SAMSARA. Un an et demi après mon arrivée, la moitié des personnes que j'avais eues en entretien pendant ma première phase de collecte avaient quitté l'organisation. Non seulement la population de consultants est souvent renouvelée, mais les acteurs clés ont aussi beaucoup changé. A mon arrivée, je me suis rapprochée d'un des deux associés qui avaient porté la transformation. Il est parti quelques mois plus tard. Les chantiers lancés en 2017 quant à l'amélioration de l'expérience des collaborateurs (Excol) ont été portés par deux nouveaux associés puis ils ont de nouveau changé de mains en 2018, tandis que le chantier phare de 2018, sur l'amélioration de la rentabilité, a été confié à d'autres associés. Chaque fois, se rapprocher des acteurs, gagner leur confiance pour que les langues se délient et qu'ils se confient de plus en plus précisément et spontanément demande beaucoup de temps et d'énergie. Ce travail a été d'autant plus dur que les acteurs clés en 2018 se sont montrés plus réticents que les précédents (ce que j'ai d'ailleurs considéré comme une donnée d'observation en tant que telle). Par exemple, je n'étais plus invitée aux réunions Excol, les demandes d'entretiens ont souvent été éconduites, et quand elles étaient acceptées les réponses étaient sommaires. On m'a fait sentir voire dit explicitement que ma présence dérangeait à des réunions même si on ne m'interdisait pas forcément pour autant l'accès. Je n'ai plus eu accès aux dossiers partagés suite à un changement d'hébergement et de personne possédant les droits d'accès alors que j'y avais accès sans souci auparavant, et ce, malgré ma demande explicite et sans que l'on m'oppose de refus clair mais en me disant d'abord « je ne sais pas comment faire », puis « je n'ai pas eu le temps », etc., pour finalement ne jamais me donner accès.

La nécessité d'acceptation permanente s'est traduite également dans les observations de réunions et autres interactions. Lorsque je suis venue régulièrement à des réunions similaires, la plupart des acteurs ont fini par considérer ma présence comme une évidence et m'oubliaient, comme dans le cas des réunions Excol. D'autres fois, ma présence renouvelée a créé de la gêne, comme chez les commerciaux : venir ponctuellement ne posait pas de souci mais ma présence plus fréquente les a dérangés. Certains trouvaient cela suspicieux, d'autres avaient simplement besoin de comprendre pourquoi. Le lien noué avec certains des acteurs a permis qu'ils me fassent part de cette gêne, même s'ils ne trouvaient pas cela évident à faire. Ces échanges m'ont alors permis de comprendre que ce

n'était pas directement lié à moi mais à ce que l'équipe vivait par ailleurs qui rejaillissait sur ma présence, ce qui était là aussi une donnée d'observation. En de rares occasions, ma présence a été imposée sans que je le sache (ou après coup), notamment lors d'un comité des associés qui traitait de sujets particulièrement sensibles où ma présence avait été imposée par le président malgré l'opposition explicite d'au moins un associé, ou lors du premier « comité carrière », la réunion annuelle durant laquelle les augmentations et changements de grade sont décidés. Cela m'a permis d'obtenir des informations précieuses : le comité des associés dans lequel ma présence a été imposée m'a par exemple permis de récolter une des situations clés utilisée dans le chapitre 7. Toutefois, cela pose des questions quant au consentement éclairé des acteurs, sujet particulièrement traité dans mon laboratoire parce qu'une des chercheuses émérites de l'IRG est investie dans les réflexions sur la mise en place des comités d'éthique. Demander l'accord de participation permet à la fois de rester vigilant sur sa relation avec les acteurs et de capter des indices qui ne sont pas forcément liés au chercheur lui-même. Par exemple, le refus de participation à la réunion des commerciaux était lié non pas à ma posture personnelle mais au fait qu'ils se sentaient mis sous contrôle et observés dans leurs moindres faits et gestes, perdant leur autonomie, ai-je appris en discutant avec l'un d'eux avec qui j'avais noué une relation plus proche. De ce fait, j'ai pu explorer davantage les événements les conduisant à cette perception et l'influence sur leur confiance dans l'organisation.

Pour résumer cette partie II, la familiarisation avec le terrain a été facilitée par la bienveillance qui règne et par la possibilité d'accès à tous les individus et tous les espaces de l'organisation à mon initiative. Les *a priori* souvent positifs n'ont pas empêché qu'avec certains acteurs un travail soit davantage nécessaire pour garder ou gagner la confiance dans le temps. Trouver la juste distance pour avoir le plus d'informations de qualité possible a été un enjeu tout particulier dans cette organisation plate où les associés m'ont été présentés comme étant des consultants comme les autres alors qu'ils conservent un rôle clé, et où la frontière entre relations personnelles et professionnelles est floue. Enfin, le turnover élevé et le changement fréquent et soudain d'acteurs clés m'ont fait apparaître le travail d'acceptation par les acteurs comme la pierre de Sisyphe, un éternel recommencement. Voyons maintenant comment cette familiarisation perpétuelle s'est articulée avec la collecte de données.

### III. UNE COLLECTE DE DONNEES AU LONG COURS

L'objectif étant de comprendre comment les individus font confiance à l'organisation et comment les pratiques organisationnelles participent au processus, la collecte s'est appuyée principalement sur l'observation et les entretiens. L'observation avait pour objectif de capter les pratiques en vigueur dans l'organisation, des événements clés dans la vie de l'organisation pour les acteurs, ainsi que les perceptions des individus en situation, en observant leurs réactions immédiates. Les entretiens ont

permis de saisir les perceptions des individus et le sens qu'ils donnaient aux situations vécues *a posteriori*. Des sources complémentaires (notamment des documents internes et un questionnaire) ont permis de trianguler les données. Cette partie détaillera ces différents aspects et leur mise en œuvre. La période de collecte s'est étendue essentiellement de janvier 2017 à décembre 2018, toutefois je suis restée salariée en 2019 et j'ai ainsi continué à recevoir les informations institutionnelles et à participer à quelques événements d'entreprise en tant que salariée, d'où des observations ultérieures ponctuelles et quelques entretiens hors période principale.

## A. Observation participante ou non pour capter les pratiques et les perceptions en situation

Etant salariée de l'entreprise, j'ai vécu l'organisation à part entière. Dans le même temps, il a été posé dès le départ par mes recruteurs et réaffirmé au cours de mon contrat que je ne devais prendre aucun rôle opérationnel, ni dans des missions clients, ni dans des projets internes, afin de garder un regard distancié. De ce fait, j'ai oscillé entre une position d'observatrice participante et non participante.

### 1. Choix relatifs à l'observation

L'observation portait sur les pratiques au sens du Grand Robert 2017, à savoir des *manières concrètes d'exercer une activité*. Ainsi, je ne m'en suis pas tenue aux intentions ou déclarations relatives au « modèle » SAMSARA mais je l'ai étudié dans sa traduction concrète. Arrivant sans hypothèses ni propositions quant aux pratiques qui étaient sources de confiance, j'ai démarré avec une grille d'observation large pour m'inciter à couvrir l'ensemble des aspects de l'organisation. Cette grille, présentée en annexe 4 s'inspirait des travaux de Henry Mintzberg (1982) pour une référence classique concernant les organisations, et de ceux de Frédéric Laloux (2014 ; 2017), même s'ils ne sont pas académiques, parce qu'ils m'invitaient à élargir mon regard à des pratiques moins conventionnelles. En 2018, j'ai découvert les travaux de Nicole Gillespie et Graham Dietz (2009) sur les pratiques organisationnelles permettant de réparer la confiance et j'ai croisé ma grille avec leur découpage entre stratégie, culture et climat, leadership et management, structure, politiques et processus pour ce qui est des pratiques internes, ainsi que réputation publique et gouvernance externe pour ce qui est des pratiques externes. L'observation a porté à la fois sur les acteurs, des événements, des situations et des processus (ex. prise de décision). La grille ne visait pas à atteindre l'exhaustivité pour remplir toutes les cases et répondre à toutes les questions, mais elle m'a permis de faire le point régulièrement pour m'assurer que je n'avais pas d'angle mort sur l'organisation.

Une fois la grille définie, se posait la question de savoir par où entrer dans l'écosystème, comment commencer. Le métier du conseil impliquant que les consultants sont en mission la plupart du temps, il n'y a pas d'unité de lieu, de temps ni d'acteurs. L'organisation n'ayant plus de structure hiérarchique

ou autre structure formelle claire, je n'avais pas non plus d'accroche en termes d'équipe. Les projets étant très changeants et la communication informelle et multicanal, cet écosystème me semblait insaisissable. J'ai au départ adopté la stratégie du lampadaire (Gavard-Perret *et al.*, 2012) : je me suis installée dans un lieu, souvent dans l'*open space*, à la table de la cuisine près de la machine à café, au milieu de l'espace, parfois dans des fauteuils ou des canapés, parfois dans des espaces de travail et j'ai observé ce qui se passait dans ce lieu. A d'autres moments j'ai adopté la stratégie du projecteur, en me fixant dans un lieu et une durée définie et en observant ce qui se passait, donc sans déterminer au préalable quels acteurs et actions j'allais suivre. Cela a été le cas par exemple lorsque je me suis placée à la grande table située au milieu de l'*open space* près de la machine à café ou que je suis allée dans des salles de réunion en observant les acteurs et réunions qui y défilaient et non par souhait d'observer tel acteur ou telle réunion. Enfin, la stratégie de la lampe frontale a complété les données collectées lorsque j'ai suivi des individus pour capter l'écosystème à partir de leurs interactions, y compris en d'autres lieux qu'au siège (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

L'observation comporte une part d'opportunisme et d'alea : par exemple, le « comité carrière » annuel a lieu lors de ma première semaine de terrain, je m'y greffe spontanément, mon tuteur m'y invitant sans demander d'autorisation. L'année suivante, par souci de politesse je n'impose pas ma présence mais demande l'autorisation à la RRH qui assure la coordination, et elle s'oppose à ma participation. La troisième année, je suis en colloque à l'étranger cette semaine-là. Je n'aurai donc plus la possibilité d'observer cet événement clé de la vie de l'organisation et qui revient souvent dans les entretiens comme moment critique. Peu après mon arrivée, les chantiers Excol sont lancés, j'y suis la bienvenue donc je saisis cette opportunité pour explorer la gestion de projet, la prise de décision etc. L'observation comporte également une part de choix, faute d'ubiquité. Choisir de suivre tels projets ou telles réunions, c'est renoncer à suivre tels autres qui se déroulent en même temps. Les premiers temps, le chercheur n'a aucun moyen de savoir si ce qu'il observe correspond à des cas isolés ou est révélateur du fonctionnement global de l'organisation. La présence dans la durée permet de capter beaucoup de situations, mais la question reste posée de savoir s'il est plus pertinent d'observer plus de situations, projets et acteurs plus superficiellement ou d'observer moins de situations, de projets et d'acteurs mais plus en détails et dans le temps. Au départ, je voulais trouver quelles pratiques reflètent et développent la confiance sans préjuger desquelles donc j'ai cherché à collecter un maximum de pratiques. Au fur et à mesure de l'observation, de la connaissance du fonctionnement de l'organisation et de ses enjeux, de la maturation du sujet et des itérations d'analyse (qui seront développées dans la partie IV), l'observation s'est resserrée et approfondie, avec une attention plus sélective, la pertinence des éléments retenus n'étant plus un hasard (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Une liste de situations et événements observés est disponible en annexe 5.

Si les choix se portent sur la situation, l'événement, les acteurs ou processus observés à chaque instant, un deuxième niveau de choix s'opère ensuite pour savoir sur quoi précisément porter le regard. Lorsque le chercheur observe par exemple une réunion, il peut s'intéresser aux mots des acteurs, à leurs comportements non verbaux (intonations, postures, humeur, silence...), à leurs interactions (regards échangés, qui répond à qui, aparté, etc.)... S'il cherche à tout prendre en compte, le chercheur est vite submergé. Il ne peut pas tout observer simultanément ne serait-ce que parce que son regard ne peut pas tout capter, et il ne peut pas tout noter non plus. Il doit donc dans l'instant faire des choix sur ce qui semble le plus pertinent, ces choix étant plus ou moins conscients (Gavard-Perret *et al.*, 2012). J'ai par exemple noté des « blagues » à connotation sexiste ou racistes faites alors que la question de l'humour ne faisait pas partie de ma grille, pour finalement constater que ces remarques et commentaires qui avaient attiré mon attention sans que je sache pourquoi étaient les prémices d'un changement de climat impulsé par deux personnes ayant pris de l'importance dans l'écosystème, dont l'attitude et l'influence notamment de l'une ont suscité du doute chez un certain nombre de personnes sur l'évolution de l'organisation.

## 2. *Choix relatifs à la prise de notes*

Prendre des notes systématiquement est essentiel, sans quoi il s'agit d'immersion et non d'observation (Château Terrisse, 2013). Les notes de terrain ont été consignées dans des journaux de bord, en partie tenus dans un logiciel de traitement de texte, en partie tenus de façon manuscrite sur des cahiers. Ces notes prises en situation ont été complétées dans la mesure du possible avec des éléments de contexte complémentaires, des verbatims ou observations supplémentaires ajoutées. Elles ont été enrichies de réflexions, impressions, idées d'analyse et de liens faits qui surgissaient au fur et à mesure. Les instructions des livres de méthodologie sur les notes de terrain soulignent la nécessité de bien distinguer notes de terrain et notes d'analyse, par exemple par des codes couleurs différents ou des typographies différentes. Changer de stylo ou de typographie n'a pas résisté à l'épreuve des situations, en revanche j'ai eu cette vigilance de distinguer ce qui était de l'observation et de la réflexion en ajoutant lors de l'écriture ou de la relecture un « moi » ou des vagues verticales à côté de mes commentaires, par exemple. Les ouvrages indiquent également de reprendre et compléter les notes dès que possible. Lorsque j'étais sur le terrain huit à dix heures d'affilée, parfois plus en cas d'événement en soirée, quatre à cinq jours par semaine pendant plusieurs mois d'affilée, il m'était concrètement impossible de reprendre de façon systématique toutes mes notes après la journée d'observation pour les mettre au propre et les compléter. Il y a donc un deuil à faire de ne pas pouvoir tout voir, tout le temps, ni tout noter. Cette difficulté incite à choisir ou alterner entre une attention sélective, qui permet des notes plus propres, plus précises, enrichies, mais plus focalisées donc qui peuvent manquer autre chose, tandis que l'attention flottante nécessaire pour capter des choses



inattendues entraîne des notes plus brouillonnes (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Mon attention a été surtout flottante les premiers temps puis est devenue plus sélective lorsque le sujet s'est précisé.

Une autre question concrète qui s'est posée concerne le support (sur cahier ou ordinateur) et la temporalité de la prise de notes (écrire au fur et à mesure pour être plus fidèle et plus complet car cela évite le biais de mémoire, ou écrire après coup pour limiter l'influence sur les comportements observés). J'ai fait le choix de taper mes notes sur ordinateur lorsque j'étais dans des situations formelles comme des réunions, et sur cahier pour des situations informelles comme des échanges dans l'*open space*. Le bruit des touches au cours de la frappe a parfois incommodé et des remarques m'ont été faites. Je me suis ajustée au cas par cas. En ce qui concerne la temporalité, j'ai effectué majoritairement une prise de notes en situation en notant quasiment en permanence quoi qu'il arrive, pour que les individus ne sachent pas ce que je considérais important ou non. Ma prise de notes a souvent fait l'objet de plaisanteries, parfois d'interrogations, mais a rarement posé problème. La question s'est en revanche posée davantage pour les situations et conversations informelles lors d'événements festifs ou de déjeuners par exemples ; je n'avais alors parfois pas de cahier avec moi, ou il est arrivé que je me sente gênée de le sortir pour prendre des notes. De plus, je me suis souvent demandé comment j'influçais les acteurs et les données observées par ma présence et ma prise de notes, comme dans cet exemple : « *Je repense à la fois où Denis a fait une remarque sur le fait que je prenais des notes à la table de la machine à café en écoutant les conversations tout en faisant comme si je ne les écoute pas, alors que cet endroit est justement fait pour du off informel qui doit rester entre les gens. Je me demande comment adopter la juste posture, car j'ai capté beaucoup de confidences et d'informations intéressantes à cette table, et en même temps je vois à cette remarque que cela peut gêner.* » (Journal 2018). La réponse est moins importante que le fait de se poser la question en permanence. Pour ces situations, je n'ai pas eu de stratégie systématique et j'ai fait mes choix au cas par cas en fonction de mon ressenti. Enfin, certains, même si cela a été rare, ont demandé à voir ce que j'écrivais. Si cela concernait d'autres acteurs je refusais, mais si cela concernait leurs propres interactions j'acceptais. Voir ce que je notais et la façon dont je l'avais noté les a chaque fois rassurés. Il est même arrivé que je constate que quelqu'un essayait de lire en douce ce que j'écrivais pendant une réunion de l'équipe commerciale qui se tenait dans une salle exigüe, dans laquelle nous étions par conséquent proches les uns des autres. J'ai alors tapé « Je sais que tu regardes ce que j'écris 😊 » et la personne a souri et arrêté (Journal 2018).

### 3. *Des documents internes pour compléter les observations*

Les données d'observation directes ont été complétées de données secondaires lorsque cela était possible et semblait nécessaire. Une liste de documents consultés est disponible en annexe 6. La

première étape a consisté à chercher les documents relatifs au fonctionnement interne. Cela a permis de constater que ces documents étaient rares et, lorsqu'ils existaient, que leur localisation était ardue. Par exemple, un guide d'accueil des nouveaux arrivants existait mais n'était pas à jour, n'était plus distribué systématiquement et n'était stocké que dans l'ordinateur de la responsable formation. Le « socle » interne, affiché sur les murs du siège, était disponible dans l'ancien système RH mais ni les directeurs-associés ni l'assistante RH n'étaient capables de me l'indiquer ; je l'ai trouvé par hasard au bout de plusieurs mois. Identifier l'évolution et la répartition de l'actionnariat au fil des transformations de SAMSARA a été compliqué car il n'y avait pas de documents disponibles. Avant la création des « fiches cadres » en 2017 (rebaptisées ensuite « fiches pratiques », listées dans l'annexe 3), il n'y avait pas de procédures écrites. Retrouver les procédures précédentes en termes d'évaluation et de rémunération par exemple a été ardu car il y avait peu de documents écrits, les documents étaient échangés essentiellement par email sans être consignés dans un outil central, et les outils eux-mêmes étaient divers, entre les groupes Outlook, l'outil RH d'alors et Yammer, puis SITP<sup>27</sup>, Slack, WhatsApp, Trello et d'autres. Même des documents officiels comme les procès-verbaux des réunions de comité d'entreprise étaient difficiles à localiser avant la création du système d'information interne (SITP). Cette quête de documents internes m'a permis de prendre conscience du degré d'oralité, d'informel et de faible structuration de cette organisation.

## **B. Des entretiens et un questionnaire pour capter les perceptions qu'ont les acteurs des pratiques et de leur lien avec leur confiance dans l'organisation**

En même temps que je menais les observations, j'ai capté la façon dont les pratiques étaient perçues par les acteurs, à la fois à travers des échanges informels et des entretiens enregistrés et transcrits.

### ***1. Une évolution des entretiens au fil de la recherche***

Quatre séries d'entretiens ont été menées, comme l'indique le Tableau 6 page suivante. Ces séries totalisent cent-huit entretiens d'une heure en moyenne. Les entretiens sont listés dans l'annexe 7. En accord avec mon tuteur et mon LRH, je n'ai pas mentionné mon sujet de recherche lors des six premiers mois mais j'ai simplement dit que je cherchais à comprendre ce qu'était et comment fonctionnait « une entreprise responsabilisante », basée sur « la confiance, l'autonomie et la responsabilisation », puisque c'était la façon dont était décrite l'organisation dans le socle interne.

---

<sup>27</sup> Système d'information interne développé pendant notre présence, voir chapitre suivant.

**Tableau 6 : Evolution des questions posées lors des différentes séries d'entretiens**

<p><b>Série 1</b> (février-mai 2017)</p>	<p>Entretiens à visée compréhensive, portant spécifiquement sur la transformation de SAMSARA ou sur des offres de SAMSARA pour comprendre l'histoire, le contexte, l'écosystème et les activités</p>
<p><b>Série 2</b> (février-mai 2017)  (inspiré de Bornarel, 2004)</p>	<p>Questions ouvertes sur leur expérience de SAMSARA. Pas de question standard. L'intention était de comprendre comment ils perçoivent et vivent une organisation qui fonctionne sur la base « confiance, autonomie, responsabilisation ». Utilisation de nombreuses questions de relance et de clarification comme « c'est-à-dire ? » « Peux-tu donner un exemple ? » « Et donc ? »</p>
<p><b>Série 3</b> (février-mai 2018)  (inspiré de Lewicki, McAllister et Bies, 1998)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qu'est-ce qui, aujourd'hui, te donne confiance dans SAMSARA ?</li> <li>2. Qu'est-ce qui, aujourd'hui, te fait douter de SAMSARA, voire te méfier ?</li> <li>3. Peux-tu me décrire une société de conseil dans laquelle tu aurais toute confiance ?</li> <li>4. Si tu prenais une métaphore ou une image pour dire ce qu'est SAMSARA pour toi, qu'est-ce que ce serait ?</li> </ol>
<p><b>Série 4</b> (septembre 2018-mars 2019)  Adapté de Weibel et al., 2016)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Est-ce que tu dirais que aujourd'hui tu as confiance dans SAMSARA ? Quels exemples t'amènent à cette opinion ?</li> <li>B. Qu'est-ce que ça veut dire pour toi, avoir confiance dans SAMSARA ?</li> <li>C. Est-ce qu'il y a quoi que ce soit qui s'est passé qui a augmenté ta confiance dans SAMSARA ? Si oui, quels sont les exemples concrets ?</li> <li>D. Est-ce qu'il y a quoi que ce soit qui s'est passé qui a diminué ta confiance dans SAMSARA ? Si oui, quels sont les exemples concrets ?</li> <li>E. (si mention de confiance faible ou moyenne) qu'est-ce qui te donnerait plus confiance dans SAMSARA ?</li> </ol>

Les deux premières séries ont eu lieu pour la plupart entre février et mai 2017. Les premiers entretiens visaient à comprendre les différentes activités et offres de SAMSARA et à reconstituer l'historique de la transformation, consigné nulle part. La deuxième série avait pour but de capter le vécu des acteurs de manière très ouverte et voir les sujets et enjeux qui émergeaient spontanément, et notamment si la confiance était un sujet ou non. Cette phase exploratoire ayant confirmé que la confiance était un enjeu, le sujet a été révélé et les entretiens suivants ont pu être plus précis, passant d'un format non directif à un format semi-directif (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Les troisième et quatrième séries d'entretiens ont porté plus spécifiquement sur la confiance sur un format visant à générer les récits d'incidents critiques (Münscher et Kühlmann, 2015) qui ont augmenté ou réduit leur confiance dans l'organisation, et comment ils ont fait face à ces incidents. Je n'ai pas voulu poser de questions spécifiques (sur différentes dimensions de la confiance, par exemple)

pour ne pas orienter les réponses. De même, je n'ai pas apporté de définition de la confiance, préférant laisser les acteurs expliciter leur conception de la confiance. Les questions de chaque type d'entretien sont présentées dans le Tableau 6 ci-dessus. Quant au nombre d'entretiens à réaliser, j'ai tenté de trouver un équilibre entre avoir plus d'entretiens moins approfondis ou moins d'entretiens mais plus précis, et d'interroger moins de personnes mais les suivre dans le temps ou plus de personnes de façon ponctuelle. Les choix ont été faits au fur et à mesure de l'analyse des données. Au final, 43 personnes ont été interrogées une seule fois, 18 personnes ont été interrogées deux fois, et 8 personnes ont été interrogées trois fois ou plus. Les tableaux en annexe 8 détaillent le nombre d'entretiens par grade par année et le nombre d'entretiens par type d'entretiens par année.

## 2. *L'art de l'entretien*

Les entretiens ne visent pas à capter la façon dont sont les choses mais la façon dont les individus donnent du sens aux choses, donc à saisir leur subjectivité. A cette subjectivité des acteurs s'ajoute celle du chercheur qui, elle doit être prise en compte tout en étant minimisée. Non seulement le chercheur influence l'interprétation, comme nous le verrons dans la partie III.A, mais il influence également la collecte elle-même par la façon de poser les questions, de laisser parler, de reformuler ce qui a été dit ou non, ainsi que par son attitude, le langage non verbal pouvant encourager ou décourager la parole. Pour limiter mon influence, j'ai choisi des questions de relance du type « as-tu un exemple pour illustrer ? », « qu'est-ce qui te fait dire cela ? », « y a-t-il autre chose ? ». Cette capacité de relance s'est améliorée au fil des entretiens, notamment grâce aux commentaires des répondants qui ont parfois pointé involontairement l'importance des détails. Par exemple, lors d'un des premiers entretiens de la troisième série, j'ai demandé « qu'est-ce qui te donne aujourd'hui envie de faire confiance à SAMSARA ? », et non pas « qu'est-ce qui te donne confiance dans SAMSARA ». Dans sa réponse, le consultant, qui se trouve être docteur (en informatique) et précis dans ses réflexions, a distingué le fait de faire confiance du fait d'avoir envie de faire confiance, alors que je n'avais pas veillé à cette distinction (E52). Cela m'a permis de prendre conscience de l'importance de chaque mot et d'être plus précise dans les entretiens suivants. Au-delà des mots, la façon même de poser les questions dans un certain ordre oriente les réponses, comme Léa l'a fait remarquer explicitement : « *Les questions sont assez logiques dans l'ordre dans lesquelles tu les poses. J'ai pris un prisme lors de la première question, les autres réponses ont été par rapport à ces réponses* » (E70). Le fait d'enregistrer ou de noter change également parfois les réponses. Par exemple, quand Arthur dit qu'il a un ressenti de cacophonie chez les associés, il précise immédiatement : « *Tous les mots sont importants hein, « ressenti ». Je suis enregistré, donc je les choisis un peu* » (E82). D'autres fois les répondants ont explicitement demandé de mettre l'enregistreur sur pause pour un élément de

réponse. La plupart du temps, toutefois, une fois qu'ils m'avaient donné l'autorisation d'enregistrer, ils n'y ont plus fait allusion.

Si une vigilance est à conserver pour veiller à l'influence des formulations et de l'attitude sur les réponses, la neutralité n'est pas forcément à rechercher. Il ne s'agissait pas d'exprimer mes opinions et points de vue ni d'encourager les individus dans un sens ou dans un autre, mais de rejoindre les répondants dans leur ressenti et leur vécu, sans jugement. L'empathie, cette capacité à « percevoir avec justesse le cadre de référence [de l'autre] sans projections ni identifications parasites » (Gavard-Perret *et al.*, 2012 p.117) a aidé à mettre en confiance et libérer la parole. Cela se constate au nombre de fois où les individus m'ont partagé des exemples sensibles, dépassant des hésitations initiales à répondre. Plusieurs fois, les individus m'ont remerciée à la fin de l'entretien ou par la suite de leur avoir donné cette opportunité de s'exprimer et mettre des mots sur leur vécu. Les quelques cas de langue de bois ou de réponses très sommaires ont ainsi été des données d'observation en soi. D'ailleurs, mon mentor et mes deux LRH indiquaient dans l'évaluation finale tripartite de mes trois années chez SAMSARA qu'un apport majeur de ma présence était la façon dont les individus avaient pu parler de leur expérience en entretiens, comment cela leur avait permis de prendre du recul sur leur expérience et sur le fonctionnement de SAMSARA et avait alimenté des conversations qui n'avaient pas lieu avant et n'ont plus été tenues une fois que je n'ai plus été présente régulièrement.

Les entretiens ont été parfois consignés sous forme de notes manuscrites mais généralement saisis directement dans un logiciel de traitement de texte. La plupart ont été enregistrés pour transcription. Toutefois, la transcription étant couteuse en temps, elle a été faite systématiquement au départ, puis uniquement pour les entretiens clés qui demandaient un fort degré de précision et que les notes ne suffisaient pas. En effet, les cours de dactylographie suivis dans mes années étudiantes<sup>28</sup> m'ont permis une saisie rapide fidèle pendant les entretiens, sans quitter du regard mes interlocuteurs. Cela m'a permis de taper presque intégralement les entretiens en direct. Les transcriptions ont été nettoyées et complétées de commentaires contextuels (humeur, interruptions, etc.) autant que possible après l'entretien ; les bandes audio ont été utilisées lorsque certains passages manquaient ou qu'un besoin de vérification s'est fait sentir.

### 3. *Conception et administration d'un questionnaire pour trianguler*

En plus des observations et entretiens, j'ai administré un questionnaire à tous les employés en juillet 2017, permettant de compléter et trianguler des données d'observation et les entretiens en me

---

<sup>28</sup> Un grand merci à l'IPLV de l'UCO d'Angers pour avoir mis ces cours en place à l'époque, peu populaires chez les étudiants de par leur côté fastidieux mais d'une très grande utilité pour la transcription comme pour la rédaction de thèse.

saisissant d'une opportunité apparue sur le terrain. Le groupe de travail pour l'amélioration de l'expérience des collaborateurs (« Excol ») voulait mesurer la satisfaction/motivation ou autre des collaborateurs sans savoir bien ni quoi ni comment. J'ai proposé de le coupler à ma recherche en l'orientant sur la confiance, me disant que je pourrais ainsi non pas vérifier des hypothèses ou créer une échelle, mais capter des perceptions par un biais supplémentaire, pour trianguler les données d'observation et d'entretiens. Le questionnaire a été conçu à partir du questionnaire sur la confiance dans les supérieurs et dirigeants de Campoy et Neveu (2006) et de l'*Organizational Trust Inventory* de Cummings et Bromiley (1996). Le constat a été fait de la difficulté à les appliquer vu qu'il n'y a pas de « supérieur » ni d'unités dans cette organisation d'une part, et que la direction étant très proche de l'ensemble des salariés, les relations sont très personnelles alors que la confiance dans la direction est censée concerner un groupe impersonnel. J'ai contourné le premier enjeu en demandant s'ils considèrent quelqu'un comme leur supérieur (peu importe qui, directeur/associé, chef de mission, LRH, mentor ou autre) et si oui, qu'ils répondent par rapport à cette personne. J'ai également ajouté des questions relatives à des pratiques organisationnelles afin de capter comment elles étaient perçues. Je n'avais à ce jour pas connaissance des travaux de Gillespie et Dietz (2009) ni de ceux de Shockley-Zalabak et Morreale (2011), aussi, j'ai défini les questions à partir des éléments saillants des premières séries d'entretiens et de la littérature non-académique sur la confiance (Institut Montaigne, 2014 ; Sérieyx et Fallou, 2010).

Le questionnaire a été envoyé à l'ensemble des salariés de SAMSARA sous forme d'un questionnaire en ligne. 108 réponses ont été collectées (soit la moitié de l'effectif) avec une bonne représentativité des grades, ancienneté, sexe et géographie. Les données ont été analysées avec le logiciel Power BI et les résultats ont été partagés, d'abord avec les porteurs de chantiers et les associés, puis avec tous les collaborateurs. Les questions posées et les résultats sont présentés respectivement dans les annexes 9 et 15. Ce questionnaire a permis de nourrir un certain nombre de discussions informelles avec les acteurs et entre les acteurs, de mettre sur la table des questions qui ne l'étaient pas jusqu'alors (comme la façon dont les associés sont perçus comme digne de confiance). Par rapport à ma recherche, il a également permis de me rendre compte que les approches par la mesure de la confiance et les grilles actuelles ne convenaient pas et qu'il fallait que je trouve d'autres approches.

#### **IV. ANALYSE ET THEORISATION, UN PROCESSUS ITERATIF**

Dans une démarche de théorie ancrée, la collecte, l'analyse et la théorisation constituent un processus itératif, chacune alimentant l'autre. Ce type de recherche repose autant sur les qualités du chercheur (partie III.A) que sur la rigueur de l'analyse (B) et l'inclusion des acteurs pour s'assurer que la

théorisation qui émerge leur permet de donner du sens aux situations et de les guider pour l'action (C). Enfin, les itérations entre présence sur le terrain et prise de distance participent au processus (D).

## A. Une qualité de recherche liée au profil du chercheur

Cette partie montre comment la subjectivité du chercheur a été intégrée à la recherche au lieu de chercher à être objectif et distancié.

### 1. *Une instrumentation qui repose d'abord sur le profil du chercheur*

Dans ce type de recherche, les compétences et caractéristiques du chercheur sont essentielles à la qualité de la recherche. Il s'agit notamment de savoir poser des questions, savoir écouter, être adaptable et flexible, avoir une bonne connaissance des sujets, et ne pas être biaisé par des idées préconçues nous dit Yin (1994). Le chercheur est l'instrument principal de collecte et d'analyse donc il doit être familier avec le phénomène et le milieu étudiés, avoir un intérêt affirmé pour la dimension conceptuelle, avoir une approche pluridisciplinaire plutôt qu'une formation restreinte et avoir de solides qualités d'investigateur, dont l'obstination et la capacité à faire parler les gens, estiment Michael Huberman et Matthew B. Miles (1991).

Mon parcours jusqu'alors me donnait le bagage nécessaire. Professionnellement, j'ai démarré ma carrière par cinq années dans un cabinet de conseil, me procurant ainsi une connaissance du milieu. Mon expérience suivante en poste opérationnel à responsabilité m'a donné un vécu de terrain des relations de confiance (ou non) entre collègues et avec la direction. Mon master recherche m'a fait explorer le thème de la confiance et le sujet des entreprises libérées avec un regard critique depuis 2013. Mon master m'a également permis d'avoir une première expérience réussie de recherche de terrain avec un positionnement interprétativiste. Personnellement, j'ai un parcours de dix ans de formation en Communication NonViolente®, à l'approche de Communication Efficace de Thomas Gordon® et en techniques de facilitation d'intelligence collective comme le Dialogue de Bohm, qui ont développé notamment mes capacités d'écoute empathique et de reformulation ainsi que la prise en compte des émotions et l'identification des besoins de mes interlocuteurs. J'ai également un long parcours de développement personnel qui me permet d'avoir une bonne connaissance de mes atouts et de mes faiblesses et une capacité à me remettre en question et à prendre en compte mes propres besoins et émotions.

### 2. *Des biais liés à la subjectivité du chercheur à limiter et intégrer*

Même si la subjectivité est mise au service de la recherche, elle comporte des biais qu'il est nécessaire de prendre en compte dans l'analyse. Ainsi, le chercheur influence le comportement des acteurs par le simple fait de les observer et de parler avec eux, de poser des questions, de ne rien dire, d'esquisser

un sourire, etc. Un des associés, par exemple, se mettait systématiquement en retrait et ne prenait pas part aux conversations dès lors que j'étais présente alors qu'il participait activement aux échanges en mon absence. Lors de l'analyse, j'ai pris en compte la façon dont ma propre posture ou le contexte de l'entretien et des observations pouvait conduire à donner un sens ou un autre à des comportements ou réponses. Par exemple en février 2018 je demande à assister à une réunion, l'organisateur accepte puis je vois passer un email indiquant « *Attention, Anne-Claire sera là* ». Sur le coup, je l'ai pris comme une méfiance à mon égard, une invitation à faire attention à leurs propos ou autre. Je ne m'en suis pas tenue à mon interprétation immédiate et après vérification, il s'agissait au contraire de rappeler aux participants de me mettre dans la boucle des emails relatifs à cette réunion pour que j'ai toutes les informations et notamment que je sache le lieu. C'était une période durant laquelle les relations avec plusieurs personnes clés du terrain étaient difficiles et durant laquelle le contexte global était tendu suite au comité annuel d'évaluation et de promotion et à un revirement interne avec l'annonce de l'instauration de lignes de flottaison qui a suscité beaucoup de doutes (chapitre 6). Autre exemple le mois d'après, j'ai suivi un cas RH qui a conduit à des réactions émotionnelles très fortes de la part de différents acteurs (dont moi), et des comportements disproportionnés. J'ai d'abord fait le travail sur moi pour apaiser et mettre à distance les émotions, grâce au soutien de collègues, de ma directrice et de techniques personnelles, puis j'ai cherché à comprendre ce qui s'est passé. J'ai exploré la situation en échangeant avec les acteurs concernés dans la mesure du possible et avec des tiers compétents en parallèle. Cela m'a permis d'apprendre l'existence d'un cas RH majeur qui avait lieu en parallèle qui avait mis la responsable RH et plusieurs autres acteurs sous forte pression. Cela m'a également permis de comprendre des enjeux liés à la fonction RH dans une organisation qui a si peu de règles, enjeux que je n'avais pas identifiés ou dont je n'avais pas pris la mesure jusqu'alors. En juillet 2018, je notais que toutes mes demandes d'entretiens ont été refusées, les gens disant n'avoir pas le temps, y compris ceux qui trouvaient toujours un petit moment. Je me suis alors demandé si c'était lié à la pression de rentabilité qui poussait tout le monde à se concentrer sur les tâches opérationnelles. Cela m'a aidé à faire la part entre la personnalité des individus, les effets de groupes et le contexte.

Je n'ai pas seulement pris en compte l'influence de la subjectivité sur les autres acteurs mais également sur moi-même. J'ai par exemple pris note des émotions ressenties, comme lorsque je note dans mon journal de bord : « *je suis un peu contrariée de n'être incluse dans aucune boucle sur l'expérience collaborateurs alors que j'ai fait la demande explicitement deux fois à [la responsable Excol], mais je passe outre* » et quelques temps plus tard, alors que j'apprends que deux soirées Excol ont eu lieu « *Je suis totalement furieuse de ne pas avoir été invitée, alors que j'ai parlé plusieurs fois tout récemment avec [la responsable de l'Excol] et que j'ai dit explicitement que je souhaitais savoir ce qui se passait et pouvoir continuer à suivre. Je devrais aller la voir pour en discuter mais là je me sens trop agacée pour*



*le faire. Il faut déjà que je dépollue pour pouvoir avoir un échange constructif. Là je me dis qu'elle va juste me sortir un « j'ai pas pensé » et je ne saurai pas quoi répondre. »* puis je documente comment j'ai traité mes propres émotions avant d'avoir un échange serein et constructif avec la personne concernée. En ce qui concerne ma subjectivité dans les analyses et interprétations, j'ai fait un effort pour prendre conscience des interprétations qui viennent de théories précédentes ou de principes personnels pour les suspendre et m'ouvrir à différentes interprétations qui émergent des données. Cet apprentissage, résumé ici en une phrase, a été un des plus grands défis de ma thèse. Les retours de ma directrice et des critiques du président sur mon « tropisme » vers un modèle qui n'est pas le sien m'ont fait prendre conscience que ce biais était bien plus grand que ce qu'il me semblait. Il m'a fallu ensuite une année supplémentaire pour réussir à m'en affranchir et être capable de faire émerger une théorie ancrée dans ce qui est et non dans la projection d'une organisation en confiance conçue à partir de la théorie ou de mes idéaux.

### 3. *Le rôle clé de l'intuition*

L'intuition sert de base à toute théorie significative, considèrent Glaser et Strauss (2010). Le résultat ne vient pas du codage mais de l'« étincelle » qui survient à partir d'une « plongée » du chercheur dans les données ajoute Suddaby (2006). C'est également l'intuition qui permet de faire apparaître les liens et les schémas (Glaser et Strauss 2010). Le codage vient dans un second temps pour administrer la preuve, pour s'assurer que l'idée, le schéma qui a émergé se vérifie, nous disent ces auteurs. En effet, toutes les bonnes idées viennent d'intuitions mais toutes les « intuitions » ne sont pas bonnes, ne se vérifient pas. Dès ma première restitution au président, deux mois après mon arrivée, je lui faisais part du constat que le modèle repose sur les relations et que pourtant, rien n'est en place pour développer la qualité de ces relations, gérer les émotions liées, ou créer des nouveaux processus (de prise de décision, de gestion de conflit etc.) sur la base des relations. Deux ans et demi plus tard, cet élément s'avèrera clé d'après l'analyse finale. Cette intuition apparue dès la première plongée dans les données a ensuite été brouillée par les avis, opinions et hypothèses alternatives qui ont émané à la fois du chercheur et des acteurs qui soufflaient des interprétations, comme des explications par des facteurs organisationnels (ex. ancienneté, secteur d'activité, cercle d'appartenance, directeur avec qui ils ont le plus de contact) ou par des angles théoriques comme la rupture du contrat psychologique (Rousseau, 1989 ; Rousseau *et al.*, 2014) ou la référence à des cadres différents (Goffman, 1991). Toutes ces interprétations potentielles ont d'abord nourri l'analyse pour explorer les données sous différents angles via différents facteurs explicatifs potentiels, sans être concluants. Finalement, c'est en lâchant les différentes hypothèses émanant des acteurs et en me plongeant dans les données que des hypothèses pertinentes sont apparues et ont permis d'aboutir à une théorisation.

## B. Un traitement des données itératif au service de la création de théorie

Cette partie montre la façon dont le traitement des données a évolué. J'ai commencé par décrire le cas de façon détaillée sous différents angles pour comprendre le terrain en profondeur, comme l'indique le point 1. Le point 2 détaille ensuite comment j'ai combiné la rédaction de mémos et eu recours à différents systèmes de codage pour faire émerger les éléments clés de façon itérative, puis trouver comment les articuler (point 3), de façon à faire émerger une théorie ancrée.

### 1. *Des descriptions denses pour se familiariser avec le cas*

La première phase de traitement des données a consisté en une description dense du terrain à partir de la masse de données collectées, étape essentielle pour comprendre le terrain en profondeur jusqu'à en devenir « intimement familier » (Eisenhardt, 1989b). La première partie de la description a porté sur l'historique de la transformation, l'évolution des pratiques de l'organisation et les intentions sous-jacentes exprimées par les acteurs à partir de documents et d'entretiens rétrospectifs sur la façon dont a été conduite et vécue la transformation. Cet historique a été soumis aux acteurs clés de la transformation, qui ont apporté quelques modifications ou compléments et validé la description faite. La deuxième partie de la description a porté sur le fonctionnement de SAMSARA et la façon dont il est vécu par les acteurs. Différentes versions successives ont été rédigées à partir de clés d'entrée différentes : une version a été rédigée à partir des catégories de pratiques ; une autre à partir des caractéristiques de la confiance ; une troisième à partir de différents types de population (partie de l'écosystème / grade). Cela a permis de faire émerger la deuxième unité d'analyse en termes de cas, non pas individuels mais de type de construction de sens. Des descriptions riches ont alors été rédigées pour chaque type de fonctionnement, nourrissant la comparaison entre cas. Ainsi la description du terrain a d'abord été linéaire et analytique puis elle a évolué vers une description construisant de la théorie (Eisenhardt, 1989b ; Huberman *et al.*, 1991).

### 2. *Une recherche de contingences qui clarifient les dimensions*

La rédaction de descriptions a été accompagnée de la rédaction de mémos pour consigner les intentions de conceptualisation et autres idées qui surgissaient au fur et à mesure. Ces mémos pouvaient être une phrase, un paragraphe ou quelques pages (Huberman *et al.*, 1991). Un premier codage a été initié pour identifier les pratiques sources de confiance. Dans une approche de théorie ancrée, le codage n'est pas au service de la vérification d'une théorie mais de la construction de théorie : l'objectif n'est pas d'arriver à un regroupement systématique des catégories ni d'indexer exhaustivement toutes les données, mais de pouvoir faire des comparaisons continues rigoureuses jusqu'à voir émerger des idées et schémas explicatifs (Glaser *et al.*, 2010). Le codage peut être fait avec

des logiciels mais peut aussi être fait manuellement avec des annotations dans la marge, la comparaison entre catégories se faisant parfois d'une simple pensée de la part du chercheur (*idem*). C'est cette deuxième approche qui a été adoptée dans cette recherche. Les descriptions, mémos et codage ont conduit à un premier résultat clé, comme nous le verrons : une même pratique peut être source de confiance pour certains et source de perte de confiance pour d'autres, ou être source de confiance à court terme mais faire perdre confiance à court terme. Il était donc impossible d'identifier des catégories de pratiques organisationnelles intrinsèquement sources de confiance. Cela a conduit à une deuxième itération majeure d'analyse pour comprendre pourquoi ces différences, conduisant *in fine* à l'évolution vers l'étude non pas du pourquoi mais comment faire confiance.

La recherche de contingences a exploré la piste d'explication par l'âge, la séniorité et le type d'activité sans que ces facteurs n'apparaissent convaincants. Les données ont alors été condensées, en posant la question de l'unité de sens à coder, entre groupes de mots, phrases et paragraphes. Plusieurs niveaux de découpage ont été expérimentés pour finalement adopter un codage par courts paragraphes afin de conserver le contexte et les liens. Le traitement des données a été réalisé à ce stade comme du « bricolage » (Allard-Poesi, 2003 ; Klag et Langley, 2013) avec une combinaison de *Post-it* au mur, de découpages-collages pour réorganiser manuellement les éléments des entretiens et les idées notées dans les mémos, et de tableaux Excel pour grouper les items par catégories puis créer des matrices. Ce mode de traitement, adapté à mon fonctionnement visuel et kinesthésique, a intégré des allers-retours entre données, hypothèses issues du terrain et théorie, selon les préconisations de Huberman et Miles (1991). Dans l'annexe 11, le Tableau 10 présente la trame finale de regroupement des items par catégorie tandis que le Tableau 11 montre une matrice intermédiaire croisant recherche de sens et construction de sens. Deux autres exemples de matrices intermédiaires sont donnés dans la partie C.1. lorsque nous montrerons comment la construction et l'évolution de l'analyse et des matrices ont inclus les acteurs. La matrice finale est présentée dans le chapitre 6 avec les résultats.

Si la recherche de mécanismes et schémas explicatifs est présentée dans le point suivant pour la clarté de lecture, les étapes de codage et de recherche de schémas ont été imbriquées, s'alimentant mutuellement. Chaque fois qu'une hypothèse apparaissait, le matériau était retraité pour voir si cette hypothèse résistait à l'administration de la preuve. Cette phase s'est concentrée sur une douzaine d'entretiens clés. Les itérations ont fait émerger progressivement les différents aspects du processus, comme les croyances, les émotions ou la façon d'inclure les autres acteurs dans l'interprétation des situations. A chaque thème qui a émergé, la littérature correspondante a été explorée pour affiner l'analyse et voir si un cadre théorique existant permettait d'expliquer de façon satisfaisante. Lorsque ce n'était pas le cas, les limites du pouvoir explicatif ont été utiles pour ouvrir la piste suivante. Ainsi, l'analyse des données a mis sur la piste du contrat psychologique, dont les limites ont conduit à

constater dans les données l'importance de la recherche de sens, ce qui a conduit aux pistes de l'attribution causale, du *framing* et du *relational signalling*, qui ont permis de clarifier de nombreux aspects du processus mais ont aussi permis de constater dans les données le rôle des émotions manquant dans ces approches. A ce stade, une grille de codage combinant tous les éléments identifiés jusqu'alors a été créée, et des critères ont été identifiés à partir de la typologie de Lewicki et Bunker sur trois types de confiance pour croiser les modes de construction de sens et les types de confiance, afin de voir si notre hypothèse résistait. Les entretiens ont été réanalysés sous cette perspective, en comparant les dimensions à la fois entre individus relevant du même cas et entre les individus des différents cas. Cette étude des similarités intra-groupe et des différences inter-groupes (Eisenhardt, 1989b) a fait apparaître qu'il y avait non pas trois mais quatre déclinaisons. Les données ont alors été retraitées en prenant en compte le quatrième type de confiance, et cette fois cela fonctionnait. L'analyse a été étendue et 39 entretiens ont ainsi été traités, correspondant à 24 individus, couvrant tous les profils en termes d'âge, d'ancienneté, de grade et de type de mission. Dix d'entre eux ont été interrogés au moins deux fois formellement à plusieurs mois d'intervalle et tous ont fait l'objet d'observations et de conversations informelles pour compléter.

### 3. *A la recherche de mécanismes explicatifs*

En complément de l'émergence des dimensions, j'ai cherché à identifier des schémas ou mécanismes qui reliaient ces éléments, à l'échelle des entretiens puis à l'échelle globale. L'annexe 12 présente différents exemples de « bricolage », schématisation et d'articulations intermédiaires qui ont contribué à l'émergence de l'approche par la construction de sens. Durant cette phase, les différents éléments qui participaient à la distinction entre les différents types étaient identifiés, la notion de dynamique de la construction de la confiance était claire, je savais que le sens était clé mais que les émotions jouaient un rôle non encore pris en compte sans comprendre précisément comment, et il me semblait que tous les éléments s'influençaient. Les schémas linéaires comme celui présenté dans l'annexe 12 me semblaient insatisfaisants, mais si l'alternative était des schémas comme celui de Delerue et Bérard (2007) où les boucles de rétroaction sont tellement nombreuses et dans tous les sens qu'il n'y a pas de schéma qui apparait, je ne voyais pas bien comment m'en sortir. Or, c'est à cette période que j'ai présenté mes travaux lors d'un colloque international (EGOS) dans un groupe dédié aux dynamiques de la confiance. Les retours qui m'ont été faits ne m'ont pas suggéré directement le *sensemaking* comme approche explicative, pourtant ils ont été déterminants pour trouver comment mobiliser cette perspective que j'avais rencontrée auparavant et qui me semblait pertinente sans trouver comment.

Cette approche a permis de comparer des cas individuels au sein du cas unique qu'est cette organisation pour aborder la confiance à la fois au niveau individuel et organisationnel. Elle montre aussi que si l'étincelle du chercheur est clé, l'apparition de schémas ne vient pas d'elle-même ni du simple faire de lire et relire et relire, les données ne parlant pas toutes seules. Le processus est passé par la rédaction de mémos, de rapports intermédiaires, de codages intermédiaires, du traitement des données sous différents angles qui ont émergé progressivement, de matrices différentes, d'allers-retours entre données, hypothèses et théorie, jusqu'à ce que des schémas satisfaisants émergent et s'imposent (Glaser *et al.*, 2010). Ce stade d'évidence vient de la conviction que l'analyse des résultats et la théorie qui en est issue sont pertinents même s'il ne s'agit que d'un angle possible.

### C. Une recherche inclusive

En plus du profil du chercheur et de la rigueur des analyses, la qualité de l'ancrage de la théorie développée implique l'inclusion des acteurs pour s'assurer de sa validité interne (Huberman *et al.*, 1991 ; Thiétart, 2014). Cette partie montre comment ont été inclus les acteurs de l'organisation comme la communauté scientifique et présente les enjeux rencontrés quant à l'inclusion des acteurs et comment ils ont été adressés.

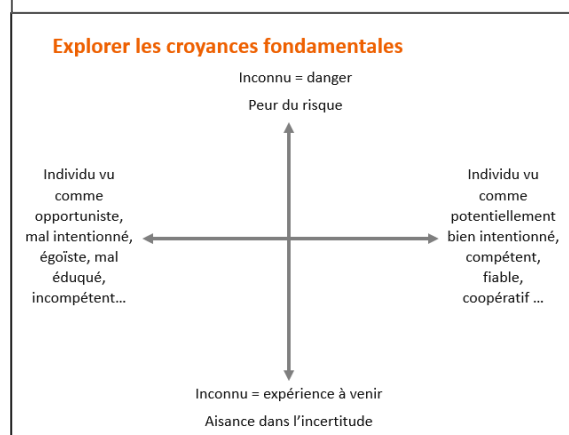
#### 1. *L'inclusion d'acteurs de l'organisation et du monde académique*

N'ayant aucune consigne sur les contributions à faire pour l'entreprise, ni en termes de fréquence, ni en termes de format, ni de public, j'ai décidé moi-même ce qui me semblait permettre de valider que mes résultats, analyses et contributions théoriques étaient pertinentes, en tenant compte des avis de ma directrice et de mes tuteurs.

Trois mois après mon arrivée puis tous les six mois environ, une présentation orale formelle a été organisée pour partager d'abord mes constats puis mes analyses à tous les salariés de l'entreprise qui le souhaitent. Ces présentations étaient organisées au siège avec retransmission vidéo en direct et étaient suivies d'un temps d'échange avec possibilité pour les personnes à distance de poser leurs questions. Ces présentations ont rassemblé de trente à cent participants, montrant l'intérêt des salariés. Elles ont souvent été prolongées par des conversations ou des échanges d'emails avec des collaborateurs qui rebondissaient sur des points partagés. Ces présentations ont ainsi permis de valider que les salariés se reconnaissaient dans les descriptions faites et que les analyses et théories proposées permettaient de nourrir la réflexion et la discussion.

D'autres restitutions ciblées ont complété ces présentations. La première année, des restitutions ont été faites au président tous les trois mois, alimentant chaque fois des échanges qui ont duré entre une et deux heures. Au bout de neuf mois, le président a demandé d'organiser une restitution spécifiquement pour les associés pour alimenter leur réflexion. N'ayant pas réussi à rassembler tous les associés en une fois, deux sessions ont été organisées. A ce stade, un élément clé qui avait émergé était l'importance du rapport au risque et à l'incertitude en plus des *a priori* plus ou moins positifs sur les individus, avec un dirigeant qui accepte un niveau d'incertitude bien plus que la norme et pousse l'organisation dans cette direction, et des associés dont les attitudes divergent. J'ai créé une matrice à quatre cases à partir de ces deux notions, comme le montre la Figure 13. Cette matrice a ensuite été déclinée par

**Figure 13 : Matrice croisant les *a priori* sur les individus et le rapport à l'incertitude**



rapport à différents enjeux apparus saillants dans les observations, comme la stratégie, la gestion des conflits, ou la conception du leadership ou du management, et aux différentes réactions et façons de les vivre apparues dans les verbatims. Un exemple de déclinaison est donné dans la Figure 14.

**Figure 14 : Exemple d'application de la matrice à la gestion des conflits**

Gestion des tensions et conflits			Gestion des tensions et conflits		
Orientations	Peur du risque	Ouverture à l'incertitude	Orientations	Peur du risque	Ouverture à l'incertitude
<b>Vision négative de l'individu</b>			<b>Vision négative de l'individu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menace pour le système</li> <li>Réaffirmation du cadre et de l'autorité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menace pour mes intérêts</li> <li>Conflits ouverts</li> <li>Démonstration de force</li> </ul>
<b>Vision positive de l'individu</b>			<b>Vision positive de l'individu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menace pour l'harmonie</li> <li>Evitement</li> <li>Implication de tiers voire résolution par des tiers pour résoudre ceux qui explosent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opportunités de mieux se connaître et comprendre</li> <li>Résolution fréquente en direct</li> <li>Système restauratif, Cercles de Dialogue</li> </ul>

Cette présentation a déclenché des échanges très riches entre les participants de la première session (six associés sur dix), permettant de verbaliser des perceptions différentes de l'organisation et des avis divergents sur le fonctionnement actuel, le modèle visé et le modèle souhaitable, ainsi que sur ce qu'ils pensent que souhaite le président (qui était absent ce jour-là). La deuxième session (rassemblant les quatre autres associés dont le président) a moins permis l'échange entre les participants et a pris la forme d'une confrontation entre le président et moi. Deux des participants sont restés en retrait, le

troisième était rabroué lorsqu'il intervenait, et j'ai été poussée par l'attitude du président à adopter une posture normative qu'il dénonçait dans le même temps. Sur le coup cette session a paru peu constructive, surtout en comparant avec la session précédente. Toutefois, comme les échanges avaient été enregistrés et transcrits et des notes prises aussitôt après la réunion, j'ai pu revenir sur la situation et l'analyse *a posteriori* a apporté à la recherche des réflexions pertinentes sur le fond comme sur la forme. De plus, des commentaires ultérieurs de la part des associés ont montré que la session leur avait été utile, et qu'elle illustre par son déroulé plusieurs observations et analyses partagées. Un autre exemple de présentation spécifique est celle faite début 2019 pour la personne qui a pris la coordination des actions liées à l'amélioration de l'expérience des collaborateurs (suite à une création de poste) ainsi qu'à quelques personnes travaillant étroitement avec elle sur ces sujets, pour alimenter leur réflexion. A ce stade, la recherche de sens était au cœur de l'analyse et les échanges que j'ai eus alors en ont montré la pertinence tout en soulignant certaines limites qui ont participé à l'émergence de la notion de construction de sens peu après.

En plus des présentations orales, les descriptions évoquées dans la partie B rédigées au fil des mois ont été partagées à des acteurs de l'organisation. Mes tuteurs et LRH les ont toutes reçues, lues et commentées. L'historique de la transformation a été également commenté par le président et deux autres associés. Les versions différentes entre acteurs à propos de la transformation ont été l'occasion de confronter les points de vue et d'amener les acteurs à repenser à l'expérience vécue, participant à la construction du sens. Les descriptions du fonctionnement actuel ont été relues et commentées par le président et quelques salariés choisis parmi ceux qui étaient suivis de près. Des échanges informels sur les analyses émergentes ont complété la démarche et l'analyse finale sous l'angle de la construction de sens et de ses quatre déclinaisons a été lue et commentée par nos tuteurs et LRH de façon à pouvoir intégrer des commentaires et retours dans la version finale du manuscrit.

En plus de ces échanges fréquents avec des acteurs de l'organisation, mes travaux ont été présentés et discutés à tous leurs stades dans des contextes académiques, aussi bien en réunion de laboratoire que dans des rencontres nationales ou des colloques internationaux. Les nombreux échanges avec les acteurs de terrain ont été l'occasion de vérifier s'ils se reconnaissent dans la description faite et si les éléments d'analyse partagés faisaient sens, de mieux comprendre le fonctionnement, de faire évoluer ma posture de chercheur et de limiter les biais (Yin, 1994), tandis que les échanges avec la communauté académique m'ont permis d'enrichir les perspectives et ont forcé la rigueur théorique et méthodologique. Si ces échanges ont été sources de richesse, l'inclusion des acteurs s'est accompagnée d'enjeux dont nous allons maintenant faire état.

## 2. *Que dire et comment le dire ?*

Le premier enjeu relatif à l'inclusion des acteurs dans la construction de la théorie est lié au choix de ce que je pouvais dire à qui et comment, en raison de la confidentialité et des personnalités.

Lors des entretiens, j'ai promis anonymat et confidentialité. Or dans une entreprise de cette taille, les acteurs peuvent être facilement reconnus à travers la description des situations ou des tics de langage même si je ne cite pas le nom de la personne. Aussi, le choix a été fait lors des premières restitutions de ne pas faire usage d'exemples précis pour que les individus ne puissent pas être reconnus. Jamais je n'ai rapporté des choses que quelqu'un d'autre m'avait dit en entretien. Cela a assis ma crédibilité pour la suite des observations et entretiens car les individus ont vu que je respectais ma parole, en revanche ce choix a fait perdre en force mes présentations qui manquaient d'exemples précis et permettaient aux sceptiques de s'engouffrer dans les contre-exemples. Ultérieurement la question s'est moins posée car j'avais davantage d'exemples de situations donc il était plus difficile de savoir de qui il s'agissait, et parfois les individus avaient quitté l'organisation entre temps. Le cas échéant, la solution finalement adoptée a été de demander aux personnes concernées leur accord avant utilisation lorsqu'ils étaient reconnaissables. Les refus éventuels ont été des données d'observation supplémentaires.

Une deuxième déclinaison de cet enjeu vient du fait que tout le monde n'est pas prêt à tout entendre, ou pas de n'importe quelle manière. D'un côté le chercheur doit respecter les sensibilités au risque de se fermer des portes, et d'un autre, il est de son rôle de dire ce qu'il observe et n'a pas pour mission d'être consensuel. Parfois, j'ai su à l'avance qu'un interlocuteur serait peu ouvert à la remise en question. C'était le cas par exemple des deux associés qui ont eu le plus de mal à m'accorder un entretien ou à accepter que j'assiste à des réunions, qui ont hésité à accepter que je les enregistre, qui étaient distants lors des entretiens, et qui ont donné des réponses minimalistes et consensuelles. D'ailleurs, lors de la réunion de présentation et d'échange avec les associés mentionnées précédemment, un des deux associés a pointé du doigt le cadran qui combine vision positive *a priori* et acceptation élevée de l'incertitude et a dit spontanément : « *Si tu me demandes si je veux être là, la réponse est non, clairement, j'ai aucune envie* »<sup>29</sup>. Dans cas-là, je n'ai pas cherché le dialogue outre mesure. D'autres fois, il est impossible de savoir à l'avance les réactions, comme dans le cas du président. Parfois, il s'est montré très ouvert à l'échange et nous avons eu des discussions très

---

<sup>29</sup> A noter, les réactions des autres montraient les difficultés à aller vers cela mais s'accordaient sur le fait que le modèle SAMSARA penchait dans cette direction. Cet associé sera amené à quitter SAMSARA parce qu'il ne partageait pas l'état d'esprit... deux ans plus tard, tandis que l'autre associé, qui n'a jamais été salarié, quittera lui aussi ses fonctions opérationnelles pour se consacrer à d'autres projets que SAMSARA, avant de reprendre une fonction clé deux ans plus tard.



constructives. A d'autres moments, il était dans l'opposition quasi systématique à ce que je pouvais dire, se montrant fermé voire cassant sur le moment, tout en prenant finalement en compte les éléments évoqués. Cela a été le cas par exemple lorsqu'il s'est emporté en disant « *Tu m'emmerdes avec l'alignement des associés !!!* » pour demander quelques semaines plus tard si je pouvais organiser un atelier pour travailler l'alignement des associés, ou lorsque, à l'occasion d'un anniversaire de SAMSARA, il a décliné son discours aux salariés autour de la notion de confiance tout en m'ayant dit le matin même qu'il pensait que la confiance n'est pas un sujet. Trouver ma position pour savoir que dire en respectant les individus tout en assumant mon rôle de chercheur a relevé du funambulisme, un délicat équilibre réajusté à chaque pas... avec quelques chutes qui font partie de l'apprentissage. Au-delà des réactions des individus, mon tuteur indiquait dans le bilan final de mes trois ans chez SAMSARA qu'une de ses découvertes grâce à ma thèse est « *à quel point on n'est pas prêts à entendre collectivement un certain nombre de choses* ». Cela se retrouvera dans des résultats du chapitre 7.

Un troisième aspect de ce sujet vient du désaccord qu'il y a pu y avoir entre différents acteurs sur ce qui pouvait être dit et ne pouvait pas l'être. Si les restitutions à tout SAMSARA ont été encouragées par mes tuteurs avec une liberté totale de parole puisque ils n'ont jamais cherché à savoir à l'avance ce que j'allais dire, le président m'a quant à lui indiqué à plusieurs reprises qu'il « *pense que ce n'est pas une bonne chose* », même s'il ne m'empêche pas de continuer à les faire, a-t-il précisé, sans pouvoir me dire ni pourquoi ni en quoi lorsque je lui demande explicitement des précisions. J'ai alors pris l'avis de mon tuteur, de mon mentor<sup>30</sup> et de mon LRH, qui, eux, trouvent que ces présentations sont utiles et doivent être poursuivies. Par contre, je n'ai pas senti de pression sur ce qui devait être dit. Tout chercheur peut faire l'objet d'une instrumentation pour faire passer des messages. J'en avais conscience dès le départ et l'ai gardé en point de vigilance tout au long de la recherche même si la question s'est finalement peu posée. Seule deux situations sont apparues en trois ans. Un représentant du personnel m'a demandé une fois si je pourrais faire passer certains messages à la direction, ce à quoi j'ai répondu que ce n'était pas mon rôle. La deuxième situation était la fois où le président m'a demandé d'intervenir auprès des associés et qu'il a proposé que l'on se voit avant pour échanger sur ce que je dirais. J'ai accepté la rencontre dans l'idée de clarifier les points qui l'avaient marqué dans ce que je lui avais rapporté jusqu'alors et qu'il jugeait particulièrement utile de partager, mais j'étais vigilante de l'influence qu'il pouvait avoir. Finalement cet échange préalable n'a pas eu lieu et j'ai fait l'intervention en décidant seule ce que j'allais dire et comment.

---

<sup>30</sup> A mon arrivée, un système de mentorat appelé « mentoring » était encore en place, j'avais donc un tuteur, mon deuxième recruteur que je considérais comme mon tuteur non officiel et avais choisi comme LRH, et mon mentor. Par la suite, après disparition des mentors, j'ai choisi que mon ancien mentor devienne mon LRH. Mon LRH désigne donc deux personnes différentes selon la temporalité, sans que cela n'ait d'incidence.

Enfin, ma recherche ayant une visée explicative et compréhensive, elle ne vise pas à dire à SAMSARA ce que les acteurs doivent faire mais à éclairer les pratiques. Or, si mettre des mots fait du bien et nourrit la réflexion, ils attendaient le « et alors » et des préconisations d'action. Lors de mon entretien d'évaluation à la fin de ma deuxième année, mon tuteur-LRH indique son souhait que je contribue davantage à SAMSARA en 2019, sans toutefois préciser ce que je peux faire de plus ou différemment de jusqu'alors. De même, lorsque mes tuteurs émettent le souhait d'une restitution finale et que je leur demande quel format est souhaité (présentation orale, document écrit) pour quel public (ensemble des salariés, associé, président), ils ne se positionnent pas. Je n'avais eu aucune consigne à mon arrivée, je n'en ai pas eu à mon départ, l'attitude aura été cohérente tout au long de ma thèse, me laissant seule face à l'enjeu de savoir que dire à qui et comment. Au final, mes contributions à l'organisation ont été reconnues comme évidentes quoique difficiles à pointer. Mon tuteur me faisait par exemple part dans un email en octobre 2019 d'évolutions à venir et finissait en indiquant : « *Je pense que ton travail n'est pas étranger à cette prise de conscience même si tous ne sont pas à même de le reconnaître* ». Lors de l'évaluation tripartite organisée à la fin de mon contrat entre ma directrice, mes deux tuteurs, mon mentor/LRH et moi-même pour faire le bilan des trois années, les trois acteurs de l'organisation s'accordaient sur le fait que même si l'organisation n'a pas su s'emparer pleinement des apports et propositions, ma thèse a changé des choses pour SAMSARA et a été riche, notamment grâce aux restitutions qui ont contribué aux réflexions internes et à la prise de recul, et grâce aux conversations suscitées que les gens n'avaient pas auparavant et ont moins eues après mon départ comme le rapport entre individu et organisation.

### 3. *L'enjeu de la temporalité*

Une autre série de questions qui se sont présentées par rapport à l'inclusion des acteurs concerne la temporalité. Une recherche de terrain en contrat CIFRE est une longue traversée, au cours de laquelle il faut à la fois garder le cap et savoir s'adapter à ce qui survient. Si la durée représente un atout pour comprendre l'organisation en profondeur et capter des évolutions, elle implique également différents enjeux. Le premier est lié à la différence de rapport au temps entre le chercheur et les acteurs, entre la recherche et l'opérationnel. La recherche demande du temps pour se familiariser avec les acteurs, comprendre le terrain, problématiser les enjeux, collecter les données, analyser les résultats, alors que les acteurs de terrain s'inscrivent dans des temps courts, qui plus est dans le monde du conseil. Si j'ai été embauchée pour aider à prendre du recul, j'ai senti rapidement une pression pour fournir des préconisations ; il était clair depuis le début que ma recherche devait servir l'action, mais je me suis rendu compte que d'un interlocuteur à l'autre, l'échéance pour alimenter l'action variait considérablement, de quelques mois à la durée de la thèse, et cela n'a jamais été clarifié. Le deuxième enjeu lié au temps vient du fait que la recherche menée n'est pas linéaire et séquentielle mais itérative.

Troisième enjeu, le sujet même n'est pas un phénomène linéaire avec un avant et un après comme dans le cas de la mise en œuvre d'un changement organisationnel ou d'une prise de décision (même si déjà dans ces cas-là, la notion de temps est floue car il n'y a pas de début ni de fin clairs et le moment même de changement ou de décision est rarement précis) ; dans notre cas, il s'agit d'un processus de mise à jour constante.

De ce fait, la question de la fréquence des restitutions s'est posée. Faire des effets miroir ou partager des éléments d'analyse au fil de l'eau permet de nourrir les réflexions au fur et à mesure mais rend la valeur ajoutée du chercheur plus difficile à percevoir. A l'inverse, des restitutions plus ponctuelles mises en scène renforcent les messages véhiculés mais permettent moins de participer à la réflexion et peuvent arriver trop tard par rapport au moment où les acteurs avaient besoin des retours. Les restitutions biannuelles relèvent du second choix et ont permis aux salariés de voir à quoi servaient les observations en entretiens et d'avoir un retour sur l'organisation. D'après les retours des salariés, ce rythme pour ce public s'est avéré pertinent. En revanche, pour les décideurs, si les retours intermédiaires ont pu nourrir la réflexion, le fait que les analyses prennent des mois et l'analyse finale des années les a conduits à perdre l'intérêt initial pour la thèse. Le président l'a par exemple exprimé explicitement à l'issue de la première année en disant que ce n'était plus la peine que l'on se voit. En 2019, j'ai constaté que l'un de mes tuteurs n'était pas venu à mes dernières restitutions ; il m'a expliqué que son intérêt persistait mais qu'effectivement, il n'en faisait pas une priorité par rapport à d'autres sujets. Si je me suis questionnée pour savoir si cela venait de la façon dont était menée la thèse, de son contenu, du format et de la fréquence des restitutions ou d'autres facteurs liés à ma relation au terrain, mes échanges avec d'autres doctorants en contrat CIFRE m'ont montré que la différence de temporalité entre opérationnels et chercheur les conduisait à un constat similaire.

#### **D. Quand partir, quand revenir, quand arrêter ?**

Si la description du terrain et l'analyse se font au fur et à mesure et que collecte et analyse sont itératives, il est nécessaire pour le chercheur de savoir aussi s'arracher de son terrain (Berry, 2000). La question se pose alors de savoir quand partir, quand revenir et quand mettre un point final à la collecte.

La décision de prendre de la distance par rapport au terrain peut être empirique : cela a été le cas lors de ma première pause, lorsque j'avais l'impression de ne plus découvrir quoi que ce soit de nouveau. La justification peut être théorique : on sent qu'il faut plus de distance, qu'il faut de la prise de recul par rapport au matériau pour pouvoir faire une analyse plus en profondeur, rédiger pour structurer la pensée et théoriser à partir des données (Yin, 1994). Parfois la décision a été prise parce qu'une contrainte comme une échéance de colloque ou de date de soumission d'article arrivait, qui obligeait à analyser et théoriser dans un certain délai. Parfois, enfin, la justification était émotionnelle : je n'en

pouvais plus, tout simplement. A chaque période d'arrachement au terrain s'est posée la question du maintien d'un lien ou d'une coupure complète. La première fois j'ai fait le choix de continuer à venir sur le terrain un jour par semaine ou quinzaine pour rester au courant de ce qui se passait, tandis que la seconde fois j'ai fait une coupure totale. Cela m'a permis d'une part de faire une expérience de l'entreprise similaire à celle d'un consultant à plein temps chez le client et d'enrichir ainsi ma compréhension du fonctionnement, et d'autre part d'avoir un regard renouvelé lorsque je suis revenue en immersion au siège.

Dans les périodes d'arrachement au terrain s'est posée la question de savoir quand revenir. L'analyse des résultats et les aller-retours avec la théorie peuvent être très longs, et pendant ce temps le terrain peut continuer d'évoluer et on ne capte pas ce qui s'y passe. La justification de retour peut être empirique, pour capter des évolutions. Il y a aussi la volonté de collecter un maximum de données pendant que le terrain est ouvert car il n'est jamais sûr qu'il le sera autant au retour. Le retour au terrain peut aussi être justifié théoriquement : l'analyse permet de faire évoluer le sujet et le type de données nécessaires, conduisant à retourner sur le terrain pour collecter des informations complémentaires ou refaire des entretiens avec des questions différentes, comme nous l'avons vu dans la présentation de l'évolution du design de recherche et de la collecte des données. Enfin, tout comme le départ du terrain peut être lié à des raisons émotionnelles, le retour peut l'être aussi : la solitude du travail d'analyse et d'écriture peut conduire à vouloir retourner sur le terrain pour être au cœur de l'action et en lien avec les acteurs (Berry, 2000). Ces différents éléments ont été discutés explicitement avec ma directrice et mes tuteurs pour prendre les décisions au cas par cas.

Vient un moment où le chercheur doit se concentrer sur la rédaction de sa thèse. Or de nouvelles idées viennent sans cesse, de nouvelles hypothèses à explorer surgissent, d'autres cas à comparer se présentent, d'autres événements à prendre en compte ont lieu. Par exemple, l'apparition du *sensemaking* comme façon de concevoir la confiance a donné envie de concevoir un nouveau design de recherche spécifiquement conçu pour capter le *sensemaking* et confirmer la théorie qui émergeait. Or, à ce stade, relancer une nouvelle collecte de données et les traiter avant de procéder à la rédaction finale n'aurait pas permis de tenir (à quelques mois près) l'échéance du contrat CIFRE et du CDD associé. En accord avec ma directrice, il a été décidé de s'en tenir aux données collectées et de réserver la confirmation de la théorie à l'après thèse. L'arrachement final du terrain a donc relevé d'un principe de réalité autant que d'une justification théorique puisque les données collectées étaient suffisantes pour l'émergence de la théorie.

### SYNTHESE DU CHAPITRE 3

Cette partie a mis en avant les choix faits en termes de positionnement par rapport au terrain, à la collecte de données et au traitement. Contrairement au reste de la thèse, il a été rédigé à la première personne pour refléter le caractère personnel de la démarche de recherche et des choix afférents.

A travers ce travail, j'ai cherché à décrire ce que j'observais sans manipuler l'objet de recherche. L'observation participante et les entretiens n'avaient pas pour but de seulement refléter les vécus et interprétations des acteurs mais de construire une théorie de portée moyenne, c'est-à-dire valable au-delà du contexte spécifique sans pour autant viser une portée générale. Les allers-retours entre données, analyse et théorie ainsi que les échanges avec les acteurs de terrain et des chercheurs issus du monde académique à tous les stades de la recherche ont permis d'assurer la validité de nos résultats et d'assurer que la théorie soit ancrée tout en permettant de monter en abstraction.

Cette théorie a émergé à partir de l'observation longue et régulière du fonctionnement d'une organisation et d'un certain nombre de ces individus pendant trois ans ainsi que de nombreux entretiens de façon à permettre aux acteurs de donner du sens à ce qu'ils vivent. Différents enjeux ont été rencontrés, comme la question de la familiarisation avec les acteurs lorsque ces derniers changent rapidement et la distance à trouver pour délier les langues et permettre aux acteurs d'être le plus naturels possibles en ma présence tout en gardant ma posture d'observatrice, comme la question d'une observation plus ou moins flottante ou sélective et de la prise de notes associées, ou comme la façon de mener les entretiens pour faire émerger des situations qui sont devenus des événements clés pour la confiance des acteurs et comprendre pourquoi et comment cela a été le cas.

En me concentrant sur une organisation unique, j'ai pu m'ajuster au fil du temps et capter les subtilités de son fonctionnement au-delà des premières impressions et du déclaratif des discours. Cela m'a permis également d'entrer dans la complexité du phénomène et de saisir les évolutions (ou non) dans le temps des pratiques organisationnelles et de la confiance accordée par les individus. Ce choix a été appuyé par le fait qu'il s'agissait d'une entreprise libérée et d'un cabinet de conseil, deux contextes dans lesquels la confiance tient une place ambivalente, et par le fonctionnement de l'organisation difficile à capter de par son côté particulièrement informel et changeant.

Enfin, cette partie a montré comment, dans l'approche du terrain, dans la collecte comme dans l'analyse, je n'ai pas visé l'objectivité mais ai au contraire choisi d'intégrer ma subjectivité, mon profil et ma personnalité pour en faire des atouts au service de la recherche, tout en documentant comment cela influençait la collecte, les types de traitement et les interprétations.

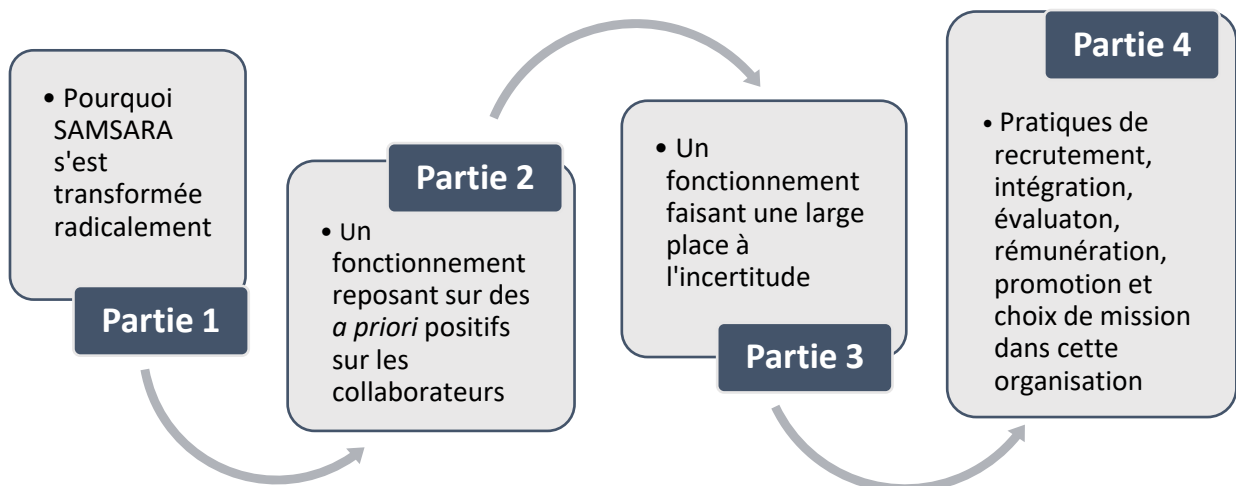
## CHAPITRE 4 : SAMSARA

### UN CABINET DE CONSEIL ET SERVICES IT QUI FONCTIONNE SUR LA BASE DE LA CONFIANCE

#### INTRODUCTION DU CHAPITRE 4

Nous avons présenté précédemment l'entreprise étudiée, SAMSARA, dans ses grandes lignes. Pour rappel, SAMSARA est un cabinet de deux cents salariés qui accompagne des transformations organisationnelles et digitales. Créée il y a plus de quinze ans, l'entreprise réalise en 2018 un chiffre d'affaires de vingt-cinq millions d'euros, répartis pour moitié dans des activités de services informatiques et pour moitié en prestations de conseil en technologies et en transformation d'organisation. L'entreprise est toujours dirigée par son président<sup>31</sup> fondateur et actionnaire majoritaire, ainsi que par un collectif de neuf autres directeurs-associés. Etant donné les activités de service et de conseil, seules les fonctions support et commerciales ainsi que des équipes de développement informatique sont installées en permanence au siège, soit un tiers des effectifs. La majorité des salariés, à savoir les consultants, sont en mission chez les clients, soit à temps partiel soit à temps plein, sur des durées pouvant aller jusqu'à plusieurs années chez un même client. Les autres sont nomades, évoluant entre différentes missions sur des durées courtes et/ou plusieurs missions en parallèle et des projets internes.

Figure 15 : Architecture du chapitre 4



<sup>31</sup> Nous emploierons les termes « présider » et « président » puisqu'il s'agit d'une SAS, même si dans les faits le président est aussi directeur général.

Nous allons prendre le temps dans ce chapitre de décrire l'organisation de façon détaillée, pour comprendre précisément le contexte de notre recherche, le fonctionnement de l'entreprise et en quoi il repose en grande partie sur une confiance accordée *a priori* aux salariés. Nous présenterons dans un premier temps pourquoi la décision a été prise fin 2014 de transformer la structure et le fonctionnement de l'organisation de façon majeure en supprimant les départements et ligne hiérarchiques et en octroyant une très grande autonomie aux salariés. (partie I). Nous développerons ensuite comment le fonctionnement de SAMSARA repose sur des *a priori* positifs concernant les intentions et la compétence des salariés (partie II) et sur une acceptation élevée de l'incertitude qui se reflètent dans la structure organisationnelle, le management, les mécanismes de coordination et les outils (partie 3) ainsi que dans les pratiques RH (partie IV).

## I. LES INDUCTEURS D'UNE « TRANSFORMATION » RADICALE

Dans cette partie, nous retraçons rapidement l'historique de l'organisation étudiée, de l'état d'esprit de start-up du départ à sa structuration classique en entités plus ou moins cloisonnées, puis nous présentons les raisons qui l'ont amenée à modifier de façon significative son fonctionnement fin 2014 dans l'objectif de retrouver créativité, transversalité, satisfaction clients et épanouissement des collaborateurs.

### A. De la création à la structuration de SAMSARA

SAMSARA a été créée en 2002 par quatre associés dont celui qui en est toujours le président et qui avait déjà la direction de l'organisation, pour délivrer essentiellement du service informatique. L'organisation s'est développée à ses débuts autour d'un style de management peu hiérarchique et d'une grande transversalité, sans distinction d'activités, de secteurs ou autres. La stratégie reposait alors sur le recrutement de personnes « *smart* » nous dit le président, sur l'initiative et la créativité, et sur un objectif de croissance plutôt que sur des budgets et des prévisions. Les premières années, le président s'occupe du recrutement, du développement commercial et de la supervision des activités de production (service, conseil et projets) tandis qu'un de ses associés s'occupe des services généraux, facturation, contrôle de gestion, etc.

L'embauche d'un directeur commercial amène à structurer le cabinet en trois pôles (service, conseil et plate-forme technique). Quatre ans plus tard, le clivage entre les expériences des collaborateurs d'un pôle à l'autre est tel que se pose la question de séparer les activités dans deux structures juridiques ou marques différentes. Finalement, le choix est fait par le comité de direction (CODIR) de l'époque de voir partir le directeur commercial et de réorganiser l'activité et les équipes.

SAMSARA compte alors 1/ neuf unités opérationnelles (*business units, ou BU*) réparties en deux filières (conseil en organisation et activités IT) qui couvrent conseil et service par domaine, 2/ trois secteurs commerciaux qui gèrent les référencements clients, 3/ les fonctions support. En 2012, le départ d'un des deux responsables de filière est l'occasion de supprimer le niveau « filière » qui n'a jamais trouvé sa place hormis dans les consolidations de chiffres. L'organisation est donc matricielle, avec un pouvoir qui penche vers les unités opérationnelles. Avec une organisation en *BU* dirigées par des consultants plus seniors, le pouvoir des commerciaux est réduit et SAMSARA confirme et amplifie son évolution vers le conseil. L'organisation est pilotée par un CODIR de cinq personnes qui chapeautent les responsables de *BU*, les responsables de secteurs (en transverse) et les ingénieurs d'affaires (= commerciaux). Les responsables de *BU* gèrent leur compte de résultat, managent leurs collaborateurs et pilotent leurs offres avec une grande autonomie. Ainsi, chaque unité opérationnelle fonctionne comme une mini-entreprise, sans toutefois disposer d'une délégation de signature ni d'une force commerciale dédiée pour être totalement autonome. Le président, quant à lui, se concentre sur la croissance externe. En trois ans, SAMSARA rachète trois cabinets, ce qui lui permet d'atteindre un chiffre d'affaires de vingt-cinq millions d'euros en 2013. Depuis sa création, SAMSARA est en croissance constante. En apparence, tout est parfait.

## B. Des signaux faibles à la décision de transformation

Bien que 2013 soit la meilleure année de SAMSARA en chiffre d'affaires, le président ne se satisfait pas : « *[son] pif lui dit qu'un truc ne va pas* ». Il écoute alors les signaux faibles : le portefeuille d'offres est vieillissant, les retours négatifs de la part de clients se multiplient (cela se voit notamment à des sorties de mission de consultants qui interviennent plus tôt que prévu ou des contrats non renouvelés par les clients), la croissance ne résulte que de rachats et non de l'augmentation de l'activité, et les collaborateurs ne se parlent pas, ne travaillent pas ensemble et se critiquent, vivant des expériences très différentes d'une *BU* à l'autre. Aussi, le président fondateur, toujours actionnaire majoritaire et dirigeant, constate l'écart avec ce qu'il espérait créer, à savoir une entreprise capable de faire travailler ensemble des profils et des métiers très différents où la créativité et la transversalité permettraient aux clients d'être satisfaits et aux collaborateurs de s'épanouir, tout en permettant à la structure d'être rentable. Il anticipe avec raison un chiffre d'affaires en baisse en 2014.

Il partage au CODIR et aux responsables de *BU* et de secteurs ses constats ainsi que des vidéos et lectures sur de nouveaux fonctionnements, « libéré », « holocratique », « aplati », « opale », qui lui semblent correspondre à l'état d'esprit dans lequel il a créé SAMSARA. Il souhaite ainsi nourrir la réflexion et donner envie d'avancer vers ces modes d'organisation. Les associés découvrent le *Golden*



*Circle* de Simon Sinek<sup>32</sup>, regardent des interventions de Jean-François Zobrist<sup>33</sup> et de Frédéric Laloux<sup>34</sup>, et se penchent sur l'holocratie. En mai 2014, un séminaire est organisé pour permettre aux dirigeants de travailler sur la vision de SAMSARA, sans parvenir à réconcilier les cultures qui s'opposent. D'une part, la compréhension est difficile entre les consultants qui interviennent sur des domaines techniques (informatiques essentiellement, comme le calcul de haute performance, le *big data*, la *data science* etc.) et ceux qui interviennent sur des domaines autres comme la maîtrise d'ouvrage ou la conduite du changement par exemple. D'autre part, ceux qui sont chez SAMSARA depuis longtemps sont empreints de la culture du président, et sont donc plutôt orientés collaboration, ouverture, expérimentation. Ceux-là sont plutôt partants pour tester de nouvelles choses. *A contrario*, ceux qui sont plus orientés élitisme et pouvoir, souvent arrivés pendant la période des *BU*, souhaitent conserver une organisation basée sur les procédures et sur le contrôle.

A l'occasion de l'anniversaire de SAMSARA, le président communique sur son souhait de revoir l'organisation de SAMSARA. Peu après, un appel à tous les salariés de SAMSARA est lancé pour identifier les collaborateurs intéressés pour réfléchir à des changements possibles. Deux séminaires de deux jours sont organisés, qui rassemblent quarante collaborateurs répartis en quatre groupes de dix, chaque groupe étant animé par un membre du CODIR. Chaque groupe travaille sur ce qui les rassemble. Ils identifient les principaux irritants, et travaillent sur une organisation, des principes, des règles qui pourraient répondre à ces irritants. Selon les groupes, les réponses vont de l'amélioration de processus à l'invention d'une nouvelle façon d'envisager l'organisation. Ce qu'il en ressort de manière globale est qu'au moins pour ces quarante, l'organisation doit évoluer et offrir plus de responsabilisation et d'autonomie aux collaborateurs. Il reste à clarifier pourquoi et identifier comment.

Un mois plus tard, un rapporteur par groupe présente le résultat de la réflexion de son groupe aux membres du CODIR, associés, responsables de *BU*, responsables de composante à l'intérieur des *BU*, et responsables de secteur. L'après-midi, ce CODIR élargi poursuit le travail pour identifier les chantiers nécessaires pour faire évoluer l'organisation. Ils se retrouvent avec une liste d'irritants et des pistes de solutions, de teneurs très diverses, allant de l'évolution à un changement radical. Les discussions oscillant entre les deux, un des membres du CODIR finit par proposer un vote à bulletin secret pour

---

<sup>32</sup> [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action)

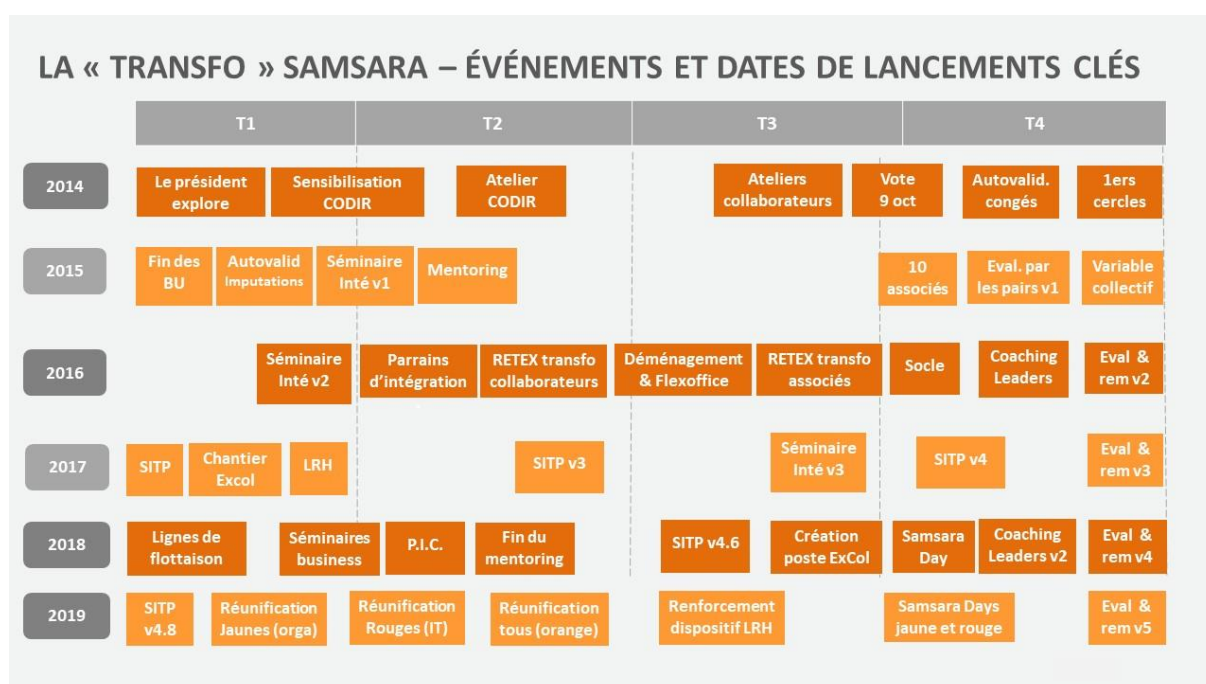
<sup>33</sup> Ancien dirigeant de FAVI, entreprise pionnière et emblématique de ce que Isaac Getz appelle les « entreprises libérées », auteur de « La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon » et aujourd'hui conférencier

<sup>34</sup> Ancien partenaire associé de Mc Kinsey, auteur de « Reinventing Organizations » dans lequel il développe l'idée d'organisations « opale », suite à une grande étude de terrain, et conférencier (<https://www.youtube.com/watch?v=NZKqPoQiaDE>)

savoir si oui ou non ils sont prêts à aller vers une transformation profonde de l'organisation, d'inspiration holacratique et libérée. Sur les dix-neuf bulletins, il y a un « non », un « mouais », et dix-sept « oui ». Les « oui » suivent-ils le président, sont-ils dans un souhait personnel de changement ou s'inscrivent-ils dans une démarche collective ? Toujours est-il que la transformation de l'organisation est décidée et annoncée dès le lendemain.

La transformation est décidée, reste à savoir comment la mettre en place. Pour cela, quinze chantiers sont identifiés à partir des contributions des salariés consultés et quatre sont jugés prioritaires. Des groupes de travail sont lancés par une journée dédiée. Le premier concerne la création de cercles pour répondre au besoin de lien, de collaboration et d'appartenance. Le second travaille à la mise en place d'un programme mentoring pour le besoin d'être accompagné dans la carrière et grandir. Le chantier « bourse aux projets » (pour la transversalité ainsi que l'accessibilité des missions et des appels d'offre) et le chantier « vente et efficacité commerciale » (pour partager un flux commercial et trouver une nouvelle dynamique) sont en fait reportés. Dans les faits, la transformation ne suit pas de plan de conduite du changement avec des étapes claires et une définition de l'objectif à atteindre. Comme nous allons le voir dans ce chapitre, elle passe d'abord par la suppression de tout ce qui ne convient plus, puis par l'expérimentation d'un fonctionnement reposant sur un état d'esprit plus que sur des règles et le tâtonnement pour trouver un cadre de fonctionnement adéquat. La figure ci-dessous résume les étapes clés de la transformation.

Figure 16 : Evénements et dates clés de lancement de la transformation de SAMSARA



## II. DES COLLABORATEURS CONSIDERES A *PRIORI* INTEGRES, COMPETENTS ET BIENVEILLANTS

Si l'organisation n'est pas assimilable à son fondateur, les principes qui sous-tendent son fonctionnement sont fortement influencés par les croyances de ce dernier, dans la mesure où il détient encore plus de soixante pourcents des parts, que la taille de la structure fait que le dirigeant peut encore avoir un contact direct avec tous les collaborateurs, et parce qu'il exerce une influence forte sur les grandes directions prises même si une très grande marge d'expérimentation existe. Voyons comment cette vision du monde, et des collaborateurs en l'occurrence, se reflète dans l'organisation et ses pratiques, à travers l'*a priori* de compétence et celui d'intégrité et de bienveillance.

### C. Un fonctionnement qui reflète une croyance dans le fait que chacun est compétent

La croyance dans la compétence des collaborateurs se voit particulièrement dans la possibilité pour chacun de prendre des initiatives et dans celle de jouer des rôles et contribuer au-delà de sa fonction ou de sa mission.

La possibilité pour chacun de prendre des initiatives et prendre ses responsabilités dans le nouveau fonctionnement de SAMSARA repose sur le présupposé que les collaborateurs sont compétents et possèdent tous des talents qui ne demandent qu'à être révélés. Donner la possibilité de prendre des initiatives, lancer des projets, développer leur autonomie et leur pouvoir de décision reflète cette croyance, d'autant plus que cela concerne même les nouveaux arrivants.

Tout collaborateur peut initier ou rejoindre des projets et des actions, participer aux chantiers internes sur la base du volontariat et participer aux choix de ses missions. Les initiatives peuvent concerner la coordination interne : « *La réorg ça a donné plus d'autonomie aux gens, j'ai voulu ouvrir un cercle, j'ai pu le faire alors qu'avec les practices [= BU] j'aurais pas pu faire ça* » (E25) ou encore la création de nouvelles offres : « *[Ce qui me donne confiance dans SAMSARA, c'est] la confiance qu'on me porte, que les gens me portent sur la partie [secteur], je sais que j'ai la chance qu'on m'ait laissé l'opportunité de développer quelque chose qui me tient à cœur [...] Le démarrage c'est [deux associés] qui m'ont suivie et laisser faire alors que j'étais encore en période d'essai, que j'avais pas tous les piliers* ». (E64)

Cette possibilité d'initiative se retrouve largement dans la perception des salariés : non seulement 93% des managers, 90% des managers seniors, directeurs et experts et 100% des commerciaux estiment en 2017 qu' « *[ils peuvent] lancer toute initiative commerciale qui leur semble pertinente* » mais aussi 67% des consultants seniors et 70% des consultants confirmés, alors que ces derniers sont habituellement tenus à l'écart des démarches commerciales dans les cabinets de conseil (Villette 2003). De même, 81% des managers et 100% des managers seniors, directeurs et experts estiment

qu'« [ils peuvent] lancer toute initiative interne qui leur semble pertinente » ainsi que 63% des commerciaux, 74% des confirmés et seniors consultants, et même 56% des juniors<sup>35</sup>. Cette possibilité d'initiative reflète un état d'esprit qui considère tout collaborateur comme *a priori* compétent et vise à lui permettre d'aller « naturellement sur leurs appétences [...] là où ils ont leur talent naturel » dit le président fondateur (ANMEET180605). Des collaborateurs aux rôles multiples, au-delà de leur fonction ou mission

Les nouveaux arrivants et consultants non-managers ont le droit non seulement d'apporter des contacts commerciaux, mais aussi de les suivre, alors que la norme du secteur veut que seuls les directeurs sont censés passer du temps à la prospection commerciale et que toute tentative de la part de subalternes soit mal vue. Le cas échéant, dans le milieu, les supérieurs s'approprient les contacts. Chez SAMSARA, au contraire, un senior consultant a par exemple été valorisé pour avoir apporté et suivi des contrats dès son premier mois chez SAMSARA. Ainsi, la première déclaration d'affaire apportée par le senior consultant lui crédite le contrat : « *Un grand bravo à Jules qui dès sa première semaine apporte une première intervention qui pourrait déboucher sur un plus gros projet* » (Journal 2017). Et deux semaines plus tard, la déclaration d'une seconde affaire le confirmait : « *J'insiste sur le fait que l'ensemble de la démarche commerciale (identification du besoin, négociation tarifaire et de conditions d'exécution de la mission) a été menée par Jules avec le client final (nouveau compte !). Je n'ai fait que l'accompagner dans la phase de contractualisation* » (idem). Cette reconnaissance via les déclarations d'affaires partagées à tous les collaborateurs SAMSARA a été confirmée à l'occasion de la convention annuelle suivante par les votes massifs des collaborateurs SAMSARA via le « mur des exploits », qui permet de nommer et récompenser les initiatives et succès individuels ou collectifs qui pourraient passer inaperçus.

La confiance accordée par et aux collaborateurs est soulignée par ce manager : « *Concrètement c'est dans les choix stratégiques qu'on a faits dans le staffing de certaines missions, en l'occurrence chez [ce client], on savait dès le départ qu'on n'avait pas la force de frappe dans le cercle Data Management, et en ça on est allé chercher des personnes dans d'autres cercles, et la confiance elle est dans le fait que les personnes croient en l'opportunité qu'on leur donne, elles nous font confiance dans l'opportunité de faire quelque chose de nouveau, que ça va leur plaire et être enrichissant. Nous on a confiance qu'ils vont réaliser les tâches qu'on leur confie, que le client sera satisfait et que, si c'est une belle expérience, ils seront contents d'avoir fait cette expérience* » (E80).

---

<sup>35</sup> Source : Questionnaire SAMSARA et moi, conçu par nos soins, et envoyé à l'ensemble des salariés SAMSARA en juillet 2017 ; 108 répondants. Voir l'annexe 15

Ainsi, à travers la possibilité pour chacun de lancer des initiatives, de rejoindre les projets internes de son choix, de participer au choix de ses missions, ou encore de participer au processus commercial même sans être manager, le fonctionnement de SAMSARA repose sur un *a priori* de compétence des collaborateurs.

#### D. Un fonctionnement qui reflète un *a priori* d'intégrité et de bienveillance

Auto-validation des congés et des imputations, télétravail avec un suivi uniquement déclaratif : SAMSARA, depuis 2014, part du principe que ses collaborateurs feront les choses « *en bonne intelligence* » et ne chercheront pas à profiter du système ou à nuire à SAMSARA, sauf cas exceptionnel qui finirait par être identifié. Nous verrons que cette croyance dans l'intégrité des collaborateurs se voit également à travers l'organisation des locaux, le partage des informations commerciales ou encore le fait que les collaborateurs peuvent parler de SAMSARA à des recrues potentielles ou à l'externe sans que le discours soit contrôlé, assumant un discours honnête sur les forces et les faiblesses de l'organisation<sup>36</sup>.

La première manifestation tangible de la transformation est la suppression immédiate de la validation hiérarchique des congés. Désormais, les demandes de congés sont saisies via une plate-forme et validées automatiquement par l'outil si le nombre de jours cumulés à la date des congés est suffisant, en espérant que les collaborateurs ont choisi leurs dates de vacances en tenant compte de leurs collègues et clients. Deux mois plus tard, l'auto-validation des imputations est également instaurée : les collaborateurs sont responsabilisés sur l'imputation de leur temps de travail. Le pari est fait que l'on peut globalement se fier aux collaborateurs, que le temps passé à vérifier dépasserait d'éventuels petits écarts, et que tout abus éventuel finira par se savoir et être régulé par la communauté. De toutes façons, la validation par les managers était déjà une formalité inefficace puisque dans bon nombre de cas, les managers n'étaient pas au fait de l'emploi du temps de leurs collaborateurs : eux-mêmes souvent en mission, ils ne passaient pas leur temps à suivre les collaborateurs dans les moindres détails et validaient donc sans forcément savoir.

Les collaborateurs peuvent travailler d'où ils veulent au rythme qui leur convient : les horaires ne sont pas suivis, ni la présence au siège pour les consultants qui ne sont pas en mission. Une charte du télétravail a été mise en place en septembre 2017. Si le document produit peut paraître très formel, la mise en place d'une charte du télétravail et d'avenants aux contrats de ceux qui le pratiquent

---

<sup>36</sup> Pour rappel, nous entendons par intégrité l'adhésion à des principes jugés acceptables, ce qui inclut notamment la cohérence entre les paroles et les actes, la justice, l'honnêteté et la fiabilité (Mayer *et al.* 1995) ; la déclinaison concrète de tous ces éléments est toutefois très liée au contexte socio-culturel.

régulièrement a pour but d'adapter autant que possible le cadre légal à des pratiques existantes, et non l'inverse. Les collaborateurs indiquent ensuite les jours télétravaillés dans le système d'information interne de façon déclarative. Si un collaborateur abuse du système, cela finit par se remarquer, que cela soit dans son taux de production, par ses collègues qui s'étonnent de ne pas le voir, par le commercial qui sait qu'il n'est pas en mission qui ne le voit pas travailler sur des propositions ou projets internes, etc. et dans ce cas le LRH, la RH ou un associé intervient pour comprendre ce qui se passe et avertir le cas échéant, mais le système n'est pas conçu autour de ces cas-là. Cette croyance dans l'intégrité se reflète dans les locaux : les fournitures sont en libre accès, les locaux sont accessibles jour et nuit, les collaborateurs laissent leurs documents, ordinateurs, sacs à mains ou autres effets personnels sur les tables alors qu'ils s'absentent, sans se poser de questions. Beaucoup de collaborateurs ne ferment pas leurs casiers à clé. La seule mesure de sécurité prise concerne les documents légaux (financiers, RH) mis sous clé et le service informatique, qui dispose d'un bureau qui ferme à clé.

L'hypothèse de l'honnêteté des collaborateurs, associée à celle de leur intégrité, se voit à travers le partage de bon nombre d'informations habituellement gardées par certaines sphères dans les cabinets de conseil et ESN. Il en va par exemple des noms des clients, mentionnés dans les documents internes et dans les conversations avec tous les grades et toutes les fonctions, alors que la norme veut que les documents de gestion interne ne mentionnent jamais les noms des clients, pour que cela reste une information stratégique et secrète (Villette 2003 p.65). Même les prospects et contrats potentiels sont évoqués ouvertement, notamment lors des *Business Mornings*, ces réunions du vendredi matin dédiées à la présentation des contacts commerciaux à suivre, aux réponses à appel d'offres en cours et toutes pistes commerciales. Ces réunions se tiennent dans la cafétéria au milieu de l'espace commun et sont ouvertes à tous, quel que soit le grade ou le profil. Cela reflète *l'a priori* que les collaborateurs vont utiliser les informations à bon escient.

En amont du recrutement sont organisés des *afterwork recrutement*, qui permettent à des personnes intéressées par SAMSARA de rencontrer des salariés qui ont envie d'échanger avec eux. N'importe quel salarié, quel que soit son ancienneté et son grade, peut venir et parler librement de son expérience. Nous avons nous-même fait l'expérience de ce type de rencontre en tant que salariée de SAMSARA, et y avons évoqué ouvertement des limites ou inconvénients du fonctionnement, sans que personne n'y trouve à redire. Les nouvelles recrues soulignent souvent que ces moments authentiques ont été clés dans leur choix de rejoindre SAMSARA. Un dernier exemple de transparence tient à la possibilité de communiquer sur ce terrain alors que nous y étions, or les publications sur le fonctionnement des cabinets de conseil sont rares et souvent tardives pour des raisons de confidentialité, les résultats étant du coup souvent déjà caduques (Villette 2003). De même à l'interne,

lorsque nous avons fait des restitutions à tous les salariés, nous n'avons pas eu à faire valider nos présentations par qui que ce soit. Le président nous a indiqué se demander si ces communications sont une bonne chose, sans que cela n'interfère dans la possibilité de continuer à les faire. Même lorsque nous avons administré le questionnaire « SAMSARA et moi » et que nous avons posé une question ouverte sur la façon dont le président était perçu, par exemple, nous n'avons pas eu à faire valider les questions en amont et nous n'avons pas eu de reproche après coup. Il y a donc une grande liberté de parole et de circulation de l'information par rapport à la norme du secteur.

Les exemples donnés relatifs aux congés, à l'imputation des heures, aux notes de frais, aux horaires libres, à la rareté des rapports à faire et à la liberté accordée en termes de communication montre qu'il n'y pas de logique de surveillance, pas même déguisée et que ce n'est pas juste une opération marketing. Il ne s'agit pas d'un calcul selon lequel le coût du non-contrôle est ou serait inférieur au coût du contrôle, mais d'une « *expérimentation pour concevoir une organisation dans laquelle l'énergie est mise sur autre chose que le contrôle* », confirme le président, en partant du principe que les collaborateurs sont globalement intègres, fiables, honnêtes.

### III. UNE ACCEPTATION DE L'INCERTITUDE ELEVEE QUI ABOLIT LA RIGIDITE ET LES CONTROLES

Dans cette partie, nous découvrirons comment SAMSARA a commencé par retirer tout ce qui semblait gêner la créativité et l'épanouissement, à savoir les *Business Units* et comptes de résultats associés, les supérieurs hiérarchiques et les indicateurs, pour laisser émerger un mode de fonctionnement ouvert privilégiant l'autorégulation, le contact direct et l'ajustement constant : il ne s'agit plus de prévoir et décider en avance pour limiter les risques, mais d'accepter l'incertitude permanente et de s'adapter en temps réel autant que possible.

#### A. Structure : d'un fonctionnement en silos à une structure fluide

Une des décisions majeures de la transformation de SAMSARA est la suppression des *Business Units* ainsi que de leurs comptes de résultats, effective à janvier 2015, et l'émergence spontanée de cercles et communautés rassemblant les collaborateurs selon des offres et des savoir-faire, en plus des clubs autour de centres d'intérêts (professionnels ou non) qui existaient déjà auparavant. Nous parlerons indifféremment de cercle ou communauté lorsqu'il s'agit de rassemblement autour d'une offre et/ou de savoir-faire. Chaque collaborateur peut initier un cercle et en rejoindre autant qu'il le souhaite selon ses souhaits et disponibilités. Ce changement structurel est la base sur laquelle tous les autres changements s'appuieront. Cette partie montre les limites attribuées au fonctionnement en *BU*, la façon dont les cercles se sont mis en place et les principaux apports de cette nouvelle organisation.

## 1. *Les limites du fonctionnement classique en Business Units*

Avant la transformation, chaque consultant était rattaché à une *BU* et au compte de résultat associé, donc toute son activité, le chiffre d'affaires facturé, la marge dégagée et les jours non facturés, étaient imputés à la *BU*. Les *BU* devaient être rentables et facturer le plus possible au meilleur taux pour améliorer le chiffre d'affaires et la marge, les bonus individuels en étant tributaires. Cela entraînait une concurrence interne, à la fois pour obtenir des contrats chez des clients et pour garder les meilleurs consultants pour sa propre activité. Si les consultants créaient des liens avec des consultants d'autres *BU*, ils risquaient d'augmenter la frustration de ne pas pouvoir ensuite aller travailler avec eux si leur responsable préférait les garder.

De plus, les fonctionnements des *BU* étaient très différents, principalement sur deux aspects. Certaines fonctionnaient majoritairement avec des contrats en régie, c'est-à-dire avec engagement de moyens : le consultant est placé chez un client, pour une durée allant de la journée à plusieurs années, afin de réaliser le travail souhaité par le client, et le client paye le nombre de jours effectivement nécessaires à la réalisation du travail. D'autres fonctionnaient majoritairement avec des contrats au forfait, c'est-à-dire avec engagement de résultats : SAMSARA s'engage à livrer un produit ou un service conforme à la commande et choisit la façon de s'organiser en termes de main d'œuvre, de jours et de moyens pour y parvenir, le client payant le forfait convenu. Le premier cas est typique des entreprises de services numériques (ESN, anciennement appelées SSII), tandis que le second est typique des cabinets de conseil. Les façons de recruter, de vendre et d'attribuer les missions diffèrent et entraînent des cultures différentes. De plus, certaines *BU* fonctionnaient sur un schéma paternaliste, d'autres sur un mode très coopératif, tandis que d'autres avaient un fonctionnement hiérarchique classique. Ces différences de fonctionnement renforçaient le cloisonnement, puisque lorsque quelqu'un d'une *BU* regardait ce qui se faisait ailleurs, il pouvait ne pas trouver grand-chose en commun avec le fonctionnement de sa *BU* et préférer rester dans ce qui était familier.

## 2. *Un fonctionnement en cercles ouverts et fluctuants*

Avant même que la suppression des *BU* ne prenne effet en janvier 2015, des cercles<sup>37</sup> voient le jour autour de thématiques et compétences transversales. L'idée est qu'un cercle soit un groupe de salariés fédérés autour d'une thématique, qu'il s'agisse d'un savoir-faire, d'une offre ou d'un secteur. Dans sa conception initiale, d'après le groupe de travail qui s'est emparé du sujet, le cercle possède un leadership tournant, définit et communique son ambition et la revoit régulièrement. Dans les faits,

---

<sup>37</sup> Le terme cercle a été emprunté à l'holocratie, qui a fait partie des sources d'inspirations initiales et dont nous discuterons dans le chapitre 9. Finalement n'a été conservé de l'holocratie que le terme « cercle » mais pas son fonctionnement.



certaines cercles gardent initialement un fonctionnement similaire à celui d'une BU, tandis que d'autres expérimentent directement de nouveaux fonctionnements. La constante est que chaque salarié est libre de rejoindre le ou les cercles qu'il souhaite, et d'y contribuer activement ou d'y venir en simple curieux pour élargir ses horizons. Comme les collaborateurs adhèrent librement aux cercles et n'y sont plus cantonnés, cela permet le décloisonnement souhaité avec la transformation et favorise les rencontres et la création de lien, non seulement entre consultants de métiers divers mais aussi entre consultants, commerciaux et fonctions supports puisque tous peuvent y participer. Si des cercles s'inscrivent dans le prolongement direct des anciennes BU en termes de domaines (ex. il y avait une BU « APS : Assurance Protection Sociale », il y a un cercle « PSA – Protection Sociale Assurance » ; il y avait une BU « TDO Transformation Des Organisations », il y a un cercle « IO<sup>2</sup> : Innovation et Optimisation des Organisations »), d'autres cercles permettent d'apporter de la transversalité, de mettre en avant des compétences particulières ou de développer de nouvelles offres transversales, comme l'UX (*User Experience*), l'expérientiel, ou l'agilité, ou faisant appel aux compétences de plusieurs cercles comme les offres ACT et Devops ou encore de développer de nouveaux secteurs, comme celui de la santé. « *Après la libération ça a permis que ça émerge, la mission DHT, le concours pour avoir cette conférence aux universités d'été, et cette mobilisation autour du sujet. [...] La libération a facilité car avant, on était sur deux BU différentes (assurance et protection), en termes de chiffres d'affaires on se posait la question de quelle case où je rentre donc développer un truc hybride était plus compliqué. Casser les cloisons et permettre de se réorganiser de façon organique pour créer de nouveaux écosystèmes a permis à Jonathan et moi de travailler beaucoup plus facilement ensemble sans se poser la question de quel CA<sup>38</sup>* » (Christine2).

Les cercles ne sont pas créés une fois pour toute à la transformation mais apparaissent, disparaissent et se reconfigurent au fil des mois et des années, selon les initiatives des collaborateurs, des offres commerciales qui semblent pertinentes et de ce qui prend ou non. Ces cercles, centrés sur une offre, un secteur ou un savoir-faire tout en étant perméables et permettant des appartenances multiples, sont une grande source de transversalité et d'échanges. Deux ans et demi après le lancement de la transformation, 85% des salariés de SAMSARA sont « d'accord » ou « tout à fait d'accord » pour dire qu' « *[ils peuvent] interagir avec des gens très différents [d'eux] (profil, expérience, ancienneté, vision du monde...)* »<sup>39</sup> comme l'illustre ce futur manager à travers l'exemple d'une mission pour laquelle il est allé solliciter des personnes dont les compétences les rattachaient à d'autres cercles : « *la confiance est dans le fait que les personnes croient en l'opportunité qu'on leur donne, elles nous font confiance*

---

<sup>38</sup> CA : chiffre d'affaires, au sens du chiffre d'affaires associé au compte de résultat de quelle *Business Unit*

<sup>39</sup> Questionnaire *SAMSARA et moi*, juillet 2017, administré par nos soins à l'ensemble des collaborateurs SAMSARA. 108 répondants (collaborateurs SAMSARA = tous ceux qui ont une adresse @samsara.fr active)

*« dans l'opportunité de faire quelque chose de nouveau et 'ça va me plaire et ça va être enrichissant', et nous on a confiance qu'ils vont réaliser les tâches qu'on leur confie et que le client sera satisfait et que si c'est une belle expérience ils seront contents d'avoir fait cette expérience ».* (Théodore<sup>1</sup>)

Ainsi, le passage de *BU* figées à des cercles reconfigurables et la possibilité pour les salariés d'être attachés à plusieurs cercles intègrent dans la structure même de l'organisation l'ouverture et l'acceptation de l'incertitude, deux éléments clés de la confiance.

## B. De l'autorité hiérarchique à des rôles de soutien et d'accompagnement

Avec la « transformation », non seulement les *BU* et comptes de résultats ont été supprimés, mais les supérieurs hiérarchiques également : vus comme une contrainte qui empêche les collaborateurs de penser par eux-mêmes et de prendre leurs décisions, leur suppression est vue comme clé pour leur permettre de s'épanouir. L'idée, formulée *a posteriori* par le président, est que si chaque collaborateur peut faire ce qui lui plaît vraiment et développer ses talents, l'écosystème s'autorégulera et SAMSARA en bénéficiera autant que les collaborateurs. Cette partie montre les limites de l'autorité hiérarchique dont la transformation s'est affranchie et la façon dont l'autorégulation s'est mise en place à travers la gestion des projets, des relations et de l'espace physique.

### 1. Suppression de la hiérarchie

Jusqu'en 2014, les choix de missions étaient faits par les responsables de *BU* et les consultants ne pouvaient pas avoir de missions dans une autre *BU* sans accord hiérarchique. Les responsables de *BU* étaient également décisionnaires pour le recrutement au sein de leur unité et pour toute autre décision relative au fonctionnement interne de la *BU*. Ils évaluaient les collaborateurs et décidaient, en concertation avec les autres responsables de *BU*, des changements de grade et de salaire. La suppression des *BU* et de leurs responsables entraîne la suppression de la relation hiérarchique et de ces rôles, sans la remplacer par une autre forme de management. Cette décision s'inscrit dans la lignée du mouvement des entreprises libérées qui est alors promu par JF. Zobrist et I. Getz (2013), qui invite à supprimer le management intermédiaire (Hamel 2011).

S'il reste un président et quatre puis neuf<sup>40</sup> autres associés qui constituent le sommet stratégique de l'organisation, ils n'ont pas d'autorité hiérarchique formelle. L'organisation fonctionne par missions et projets, qu'ils soient externes (pour des clients) ou internes. Il peut alors y avoir des responsables de

---

<sup>40</sup> Le comité des associés passe de cinq à dix membres fin 2015. Un onzième associé rejoint le comité en 2017 tandis qu'un autre associé quitte l'organisation reportant le nombre à dix. Le départ d'un associé fin 2018 porte le nombre actuel d'associés à neuf.

mission (ou chefs de projets) pour des projets clients de taille significative, qui coordonnent les décisions liées à la mission elle-même, pour une période définie. Cependant, chacun devient responsable de son activité, qu'il s'agisse du choix de ses missions chez les clients, de ses sorties ponctuelles de missions pour participer à des réunions ou des projets internes, ou encore de la façon de gérer son temps entre deux missions. Il n'a pas de comptes à rendre à un supérieur quelconque, plus personne ne va lui dire ce qu'il doit ou ne doit pas faire, c'est désormais à chaque consultant de décider.

## 2. *Création de rôles d'accompagnement et de soutien*

Pour répondre au besoin d'accompagnement des collaborateurs dans une structure sans hiérarchie, la création d'un programme de *mentoring* est vue comme prioritaire pour faciliter l'intégration, apprendre à se servir du modèle SAMSARA et comprendre les valeurs du cabinet. Le programme mis en place encourage chaque collaborateur à choisir un mentor sans que cela ne soit obligatoire, et la forme de l'accompagnement est libre. Au bout de deux ans, le constat est fait que ce format n'apporte pas le soutien suffisant aux salariés. Ce rôle cède la place à celui de LRH (pour Leader RH). L'idée est que les LRH aient un entretien avec chacune des personnes qu'ils accompagnent *a minima* une fois par trimestre pour faire le point sur leur ressenti dans la structure, identifier ce qui les motive et ce qui est plus difficile, recueillir leurs attentes en termes de développement de compétences et d'évolution de carrière et coconstruire un plan d'accompagnement sur l'année avec des objectifs ou des jalons à franchir. Le LRH peut également conseiller le consultant dans ses choix de mission et devient son interlocuteur de référence pour les questions administratives ou de formation. Le LRH devient le référent dans le processus d'évaluation ainsi que le contact de la structure en cas de conflit ou de décision de sanction. La mise en œuvre jusqu'au maillage complet et suivi effectif se fait progressivement. Si pendant deux ans, le suivi reste à l'initiative du salarié « leadé », la tendance s'inverse ensuite pour que le LRH soit davantage moteur.

Le choix d'un mentor ou d'un LRH demande du temps pour connaître suffisamment l'écosystème SAMSARA et les individus qui le composent. En attendant cette connaissance, les nouveaux arrivants ont besoin de soutien pour leur intégration et la navigation. Aussi apparaît l'idée de mettre en place un parrain (ou une marraine) d'intégration pour aider les collaborateurs pendant leur période d'essai, par exemple à organiser des rendez-vous internes si besoin et en répondant à leurs sollicitations. Le parrain va chercher du feedback auprès des pairs du nouvel arrivant afin de pouvoir lui faire des retours et être sollicité lors des décisions relatives à la période d'essai. Le parrain n'est plus choisi pour chaque individu mais pour chaque promotion ce qui permet qu'il participe à une grande partie du séminaire

avec les participants de façon à ce qu'ils se connaissent. Le rôle du parrain d'intégration s'arrête à la fin de la période d'essai et le LRH prend le relais.

## C. Des outils et indicateurs aux échanges et rencontres

La suppression des *BU*, des comptes de résultat et des supérieurs hiérarchiques s'accompagne de la suppression du pilotage à cette maille-là : « *puisque le suivi étroit à la maille des BU, des secteurs ou des offres ne garantit pas de bons résultats, autant s'en passer et voir ce que cela donne* » estime le président. De même, toujours selon le fondateur, « *les feuilles de route et autres plans d'action consomment beaucoup de temps à être conçus pour ne pas être suivis, donc autant les éviter et fonctionner en « Test and Learn », en agissant directement et en tirant les leçons pour apprendre et fonctionner par itérations, et ce en échangeant directement les uns avec les autres au lieu de passer par des outils qui enferment* ». Voyons comment ces croyances se sont traduites.

### 1. Un pilotage sans indicateurs ni outils de suivi

Tout d'abord, la façon dont les collaborateurs gèrent leur temps n'est pas suivie. Les collaborateurs ne sont pas surveillés en termes d'horaires<sup>41</sup> ou d'utilisation des jours non facturés. Si un consultant en intercontrat n'est jamais vu au siège, cela est remarqué informellement, comme dans un exemple que nous avons suivi. Son LRH l'a contacté pour lui demander sur quoi il travaillait, et voir avec lui si son temps était bien mis au service de SAMSARA. Il est apparu que ce n'était pas le cas, il a donc été invité à revenir travailler à partir du siège sur des appels d'offres et projets communs et c'est ce qu'il a fait. Dans un autre cas, le comportement a été réitéré et le collaborateur, après avertissement et différents échanges, a finalement dû quitter l'organisation.

Avec la transformation et la suppression des *BU*, les outils de suivi qui existaient à cette maille sont supprimés et les cercles et projets qui émergent n'ont plus de pilotage. Seuls quelques indicateurs globaux sont conservés (chiffre d'affaires, rentabilité par secteur et par compte client, taux de production global) et tenus à disposition des associés par la DAF. Avec la transformation s'est rapidement posée la question des outils qui pourraient servir le nouveau modèle. Les réflexions menées montrent que les CRM et progiciels du marché sont conçus pour des entreprises traditionnelles, aussi le président y voit de nombreuses limites incompatibles avec l'organisation qu'il veut construire. Ces outils demandent par exemple des validations pour toute sorte de chose et aucun outil ne permet le partage large d'informations en temps réel. Aussi, au bout de deux ans, décision est prise de développer un outil interne qui serve le fonctionnement de l'organisation, SITP (SAMSARA In the Pocket). Dès la première version partagée à toute l'organisation, tous les collaborateurs ont accès

---

<sup>41</sup> Nous parlons ici de SAMSARA. Il se peut que les horaires des consultants soient surveillés par leurs clients.

à l'ensemble des projets déclarés (clients ou internes), y compris au montant du projet, à la modélisation, aux équipes, à la description, et aux propositions commerciales associées si la déclaration est remplie correctement. Tout le monde peut savoir par exemple ce que fait tel ou tel domaine de l'organisation ou quels projets ont été faits chez tel client. Toutefois, les modules déployés les deux premières années servent davantage la coordination et l'échange que le pilotage. De plus, l'outil étant nouveau et déployé progressivement, les salariés n'y ont que peu recours les premières années. Aussi, les collaborateurs font simplement sans indicateurs ni outils. Les projets internes et les offres ne sont pas suivis de manière systématique. Chaque porteur de projet est libre de se créer ses outils de suivi et d'aller voir le contrôleur de gestion pour avoir des informations s'il le souhaite, sans y être contraint. Le premier module développé dans le SI permettant le suivi des projets n'est déployé que quatre ans après la transformation.

Des éléments comme la satisfaction des clients ou la satisfaction des collaborateurs n'étaient pas mesurés avant et ne le sont pas après la transformation, du moins pas formellement, car trop souvent, pense le président, avec « *ces concours comme Best Place to Work, tu cours après le concours et pas sur l'épanouissement de tes collaborateurs* » : « *l'indicateur finit par perdre sa finalité et sa substance. Et deuxième défaut, il réduit [la] vision du monde et ne permet pas de capter les inducteurs, alors [il] préfère avoir rien plutôt que quelque chose avec lequel [il est] mal à l'aise* ». Pour la satisfaction des collaborateurs, par exemple, il estime que « *sentir l'ambiance en réunion ou en se baladant dans les couloirs est tout aussi (voire plus) valable* ». Ainsi, une mesure de la satisfaction des collaborateurs via un outil du type Supermood<sup>42</sup> a été envisagé et abandonné et le questionnaire « SAMSARA et moi » que nous avons administré a été jugé comme réducteur par le fondateur.

Une innovation de SITP est le PIC, le plan individuel de charge. A notre arrivée, le président nous indiquait qu'il trouve les budgets prévisionnels aberrants car ils sont généralement conçus à partir des expériences passées, qu'on ne peut pas savoir ce que l'on aura besoin de dépenser (ce qui amène souvent à revoir les budgets), et que les budgets amènent surtout à dépenser des sommes parce qu'on les a prévues. Ce qu'il voudrait, c'est un outil qui permette de décider en temps réel. Il est persuadé que les individus font des budgets parce qu'ils n'ont pas les outils pour décider en temps réel mais s'ils les avaient, ils abandonneraient rapidement leurs budgets. Parce que l'outil tire l'usage, il faut inventer un nouvel outil pour faire évoluer les pratiques. Le métier du conseil et du service information est basé sur les missions des consultants. A l'heure actuelle, la visibilité en termes de charge est passée : on sait ce que l'on a déjà facturé. Au mieux, elle est contractuelle : on sait ce qui va arriver en fonction des contrats signés. Or, il se peut qu'un contrat arrive à échéance mais que le consultant et/ou le

---

<sup>42</sup> <https://supermood.fr/>

commercial qui gère le compte sache déjà qu'il sera renouvelé même si ce n'est pas encore signé. Au contraire, le commercial ou le consultant peut savoir qu'un contrat qui était récurrent jusqu'à présent ne sera pas renouvelé. Ainsi, les consultants et les commerciaux ont une visibilité sur les missions à venir plus juste que ce que les contrats signés reflètent. L'idée est de pouvoir utiliser cette connaissance pour anticiper les missions et donc le taux de production des individus comme de l'organisation, afin de décider en fonction de l'avenir et non du passé. Aussi, l'équipe SITP a créé un PIC, un « Plan Individuel de Charge », qui permet à chaque collaborateur d'indiquer le temps qu'il pense passer sur quelles activités (missions clients facturées, développement commercial, management, projets internes etc.) dans les mois à venir, avec possibilité de le réajuster à tout moment. Comme dit le président, « *cet outil permet de conduire en regardant devant et non dans le rétro.* » Au niveau des collaborateurs, cela leur permet d'avoir de la visibilité sur leur ligne de flottaison au lieu de la découvrir après coup, leur permettant de mieux décider sur quoi passer leur temps. Mis en place au printemps 2018, le PIC était peu rempli. La nouvelle version de SITP lancée un an plus tard rend obligatoire le remplissage du PIC pour pouvoir valider l'imputation des horaires du mois, forçant ainsi la mise à jour au fur et à mesure.

## 2. *Des outils au service de l'échange*

Si les collaborateurs ne disposaient pas d'outils internes de suivi et de pilotage, ils ont eu recours très vite à des outils en ligne pour permettre les échanges comme Yammer (abandonné depuis), les groupes Outlook, Trello, Slack, WhatsApp, et plus récemment Teams, la coordination passant par tous les moyens que les (groupes d') individus jugent opportuns. Il n'y a pas d'outil unique mais autant de media, de fils et de conversations que veulent les collaborateurs. De plus, 95% des salariés partagent leur numéro personnel via le système d'information interne, dont l'ensemble des associés, permettant de se contacter en direct. De même, les calendriers Outlook de tous<sup>43</sup> sont accessibles, et rares sont ceux qui le paramètrent pour réduire les informations partagées. Cela permet par exemple de fixer des créneaux de réunion en direct, sans avoir besoin de passer par un tiers qui détiendrait la clé de l'emploi du temps de l'autre, y compris pour les associés, dont le président.

Les modules développés dans SITP contribuent à la coordination et l'échange. Dès la première version déployée, chaque consultant en intermission, en mission partielle ou en sortie de mission a la possibilité de se positionner dans SITP sur des missions à venir de façon à ce que tous les commerciaux sachent qui est intéressé par quoi et en discussion avec qui sur quelle mission potentielle. Chaque collaborateur a accès à la fiche des autres indiquant automatiquement son taux de disponibilité pour

---

<sup>43</sup> A l'exception de ceux qui sont en mission longue durée et utilisent principalement le calendrier de leur client.

des missions ou projets, les missions qu'il fait et a faites, les projets internes auxquels il a contribué, les formations qu'il a suivies, son LRH et son référent, et, s'il complète ses informations, ses compétences, son CV, les cercles auxquels il appartient, ses centres d'intérêts, et tout document qu'il souhaite partager. Puisque les coordonnées de tous sont accessibles (du moins l'email professionnel, le téléphone restant à la discrétion de chacun même si 95% des collaborateurs l'ajoutent), n'importe qui peut contacter un membre de l'écosystème pour l'interroger sur telle expérience, pour lui proposer une mission, pour solliciter une compétence ou autre. De plus, les modules « actualités » et « événements » sont ouverts, ce qui permet à quiconque dans l'organisation de publier une information qui sera ajoutée automatiquement et rendue disponible à tous.

### 3. *De nombreuses opportunités de rencontre et d'échange en face à face*

En plus des interactions digitales, il existe de nombreuses opportunités de rencontre et d'échange physiques. Lister toutes les possibilités relèverait de l'inventaire à la Prévert. Pour en avoir une idée, suivons Lena, consultante senior chez SAMSARA, en mission à temps plein chez le client depuis deux ans.

Motivée par le fonctionnement du cabinet dans lequel elle se reconnaît, Lena fait en sorte de pouvoir participer aux événements proposés. LRH de deux consultants confirmés, elle participe en janvier au comité carrière, durant lequel elle présente la synthèse de leurs évaluations et échange avec les autres LRH présents autour des décisions d'augmentation et de changement de grade. Un mois plus tard, elle revient au siège pour assister à la convention annuelle, qui est l'occasion d'avoir quelques éléments de mise à jour sur SAMSARA, mais surtout de voir informellement une grande partie des salariés grâce à la soirée dansante qui est organisée. Elle y revoit des visages familiers qu'elle n'avait pas vus depuis plusieurs mois et rencontre des nouvelles recrues. En mars, elle part en week-end de ski avec quarante-neuf autres salariés pour ce séjour tout compris sponsorisé par le comité d'entreprise. Elle n'avait pas pu avoir de place pour le week-end au soleil à l'automne dernier, elle est contente de pouvoir cette fois participer. Ces soixante-douze heures de sport et de fête, sans contrainte de travail, sont l'occasion de rencontrer des collègues de tous grades dans un autre contexte et de renforcer les liens. Son *leadé* s'ouvre à elle au détour d'une piste de la situation compliquée chez son client. Au retour, quelques échanges WhatsApp et une conversation téléphonique permettent au commercial d'aller faire le point avec le client puis de réajuster le périmètre de mission du consultant. Deux semaines plus tard, à la réunion du cercle *Data Management*, elle rencontre les nouvelles recrues qui rejoignent le cercle, se met à jour des départs de collaborateurs, apprend des retours d'expériences chez des clients présentés par des collègues, et découvre des projets R&D en cours présentés par d'autres. La réunion se prolonge par un dîner dans Paris, dans une ambiance conviviale. C'est l'occasion de partager des nouvelles et

des idées informellement. Elle en profite pour informer le *leader* du cercle de l'épisode entre le consultant qu'elle suit et le client et glisser l'information qu'il pourrait être judicieux de commencer à songer à un changement de mission si une opportunité se présente.

Au mois de mai, elle vient participer à « l'apéro intégration » organisé tous les deux mois, à chaque séminaire d'intégration. C'est l'occasion de rencontrer les nouveaux collaborateurs, y compris ceux qui n'appartiennent pas à son cercle, et de revoir des collègues. En juin, elle profite d'un déjeuner organisé à l'interne pour découvrir ce qu'est l'agilité et rencontrer d'autres curieux. Elle voit souvent passer des événements de ce genre, cette fois il avait lieu avant la réunion du cercle dans l'après-midi, donc elle en profite. En juillet, sa mission se finit et la prochaine ne commence qu'en septembre. Elle revient donc au siège et travaille sur le plateau avant de partir pour trois semaines de vacances. Elle se présente aux commerciaux qui ne la connaissent pas, échange avec les collaborateurs qu'elle n'a pas rencontrés ou rapidement, et contribue à des réponses à appel d'offres et à des propositions commerciales, sur des sujets parfois éloignés de son domaine. Les « *Business Mornings* » qui rassemblent le vendredi matin les commerciaux, les recruteurs, les directeurs et les consultants en intercontrat sont un moment privilégié pour faire le lien entre les besoins actuels et à venir et les consultants en disponibilité. Elle se joint également à la réunion du cercle IO<sup>2</sup> par curiosité. Elle est contente de ces quelques semaines qui lui permettent de se reconnecter à SAMSARA plus étroitement. En septembre, avec le démarrage de la nouvelle mission, elle ne prend pas le temps de participer à la réunion de rentrée du cercle mais se rend à un « Afterwork recrutement spécial IT », qui est l'occasion pour elle de partager son expérience de SAMSARA avec des recrues potentielles autour d'un apéritif. En octobre, elle participe à une soirée LRH au cours de laquelle elle peut échanger sur son vécu et ses questions avec la dizaine de LRH présents ce soir-là. Cette soirée est complétée d'une journée entière en novembre où la grande majorité des LRH sont présents, créant une dynamique commune. Cette journée lui permet aussi de poser quelques questions sur le processus d'évaluation à venir, qu'elle n'avait pas bien compris. Elle finit l'année en participant à la soirée « Off<sup>2</sup> », soirée durant laquelle on ne parle pas SAMSARA (« off 1 ») et ce n'est pas SAMSARA qui paye les consommations (« off 2 »). Elle vient chaque fois qu'elle peut à ces soirées organisées deux à trois fois par an car l'ambiance y est très sympathique, et elle trouve souvent très intéressant ce qu'elle découvre de ses collègues hormis le contexte professionnel. C'est comme cela qu'elle s'est rendu compte qu'un de ses collègues en IT était passionné de chant lyrique alors qu'elle ne l'aurait jamais imaginé. Et voilà une année de passée, faites de nombreuses rencontres et interactions avec l'écosystème SAMSARA.

Avec les différents groupes de travail qui existent sur des projets internes, les réunions des différents cercles, les soirées organisées au cours de l'année, les séminaires de travail, les déjeuners de travail autour de partage d'expérience et la possibilité de simplement venir au siège lorsqu'elle le souhaite,



Lena, comme tous les salariés de SAMSARA, a de nombreuses occasions d'échanger avec les autres collaborateurs SAMSARA pour favoriser l'ajustement mutuel. Ils passent ainsi leur temps à échanger et être en interaction directe plutôt qu'à remplir des tableaux de bord, mesurer et suivre des indicateurs et les décisions sont prises au fil de l'eau en fonction des discussions avec les uns et les autres.

## D. D'une coordination par les procédures et processus à la concertation

La transformation de SAMSARA n'a pas supprimé que la structure formelle et la hiérarchie, comme nous l'avons vu dans les parties A et B, mais aussi presque toutes les procédures et tous les processus, à la fois formels et informels (point 1). La coordination a alors été remplacée par un ajustement mutuel via la concertation directe d'individus à individus (point 2), facilitée par une réorganisation spatiale (point 3).

### 1. *La suppression des procédures et processus formels... et informels ?*

Au-delà des indicateurs et outils, les processus et procédures ont disparu puisqu'ils étaient auparavant essentiellement partagés au niveau des *Business Units*. Au bout de deux ans, un groupe de collaborateurs a capté la perte de repères relative au fonctionnement interne et a tenté de formaliser le fonctionnement de l'organisation dans des « fiches pratiques ». La plupart sont très concrètes et reflètent le fonctionnement effectif, comme celles relatives à la façon de poser ou annuler ses congés, à la cooptation, ou aux imputations. D'autres reflètent en partie le fonctionnement et en partie les intentions, comme celles concernant la façon de « se staffer » sur une mission, de préparer ses sorties de mission, de recruter, d'initier un projet / cercle / communauté ou de lancer toute autre initiative. Certaines relèvent davantage de l'intention, comme celles concernant la façon de gérer une tension ou un conflit ou les décisions d'investissement. L'idée est de mettre ces fiches à jour au fur et à mesure de l'évolution du fonctionnement de SAMSARA, ce qui sera le cas pour la fiche cooptation par exemple, et d'en ajouter si besoin, comme la fiche sur la façon de devenir et de choisir son LRH ou celle sur le parcours pour devenir « leader ».

On peut arguer qu'il existe toujours des processus informels, puisqu'il faut bien que les choses soient faites d'une certaine manière. Il est cependant difficile d'identifier des schémas mêmes informels vu qu'il n'y a pas de structure ni d'équipes. Les procédures de travail étaient au niveau des *BU* plus qu'au niveau de l'organisation elle-même. De plus, SAMSARA a évolué sur cette période pour augmenter la proportion de prestations de conseil par rapport aux prestations de service, or ce n'est pas la même façon de recruter, de choisir les missions, de vendre, d'accompagner les missions. Cela fait donc une double raison pour expliquer que les processus aient disparu et qu'il n'y en ait pas de clairs, même de façon informelle : l'évolution du métier de service vers celui du conseil et un turnover élevé ont

entraîné une perte des normes et routines informelles en brisant la transmission des habitudes, savoir et savoir-faire.

S'il n'y a pas de tableaux de bord et d'indicateurs, pas de procédures ni de processus informels, comment les individus font-ils pour savoir ce qui se passe et prendre leurs décisions ? Par le contact direct.

## 2. *Une coordination qui repose sur la concertation*

Les collaborateurs sont libres de prendre le temps qui leur semble juste et nécessaire pour participer à des cercles et projets internes, en partant du principe qu'ils sauront le faire « *en bonne intelligence* ». Au consultant de pouvoir justifier de l'usage de son temps lors du comité annuel qui décide des changements de grade et de rémunération. Peu habitués à pouvoir décider de sortir de mission ponctuellement, la plupart des consultants hésitent à prendre du temps. Au détour d'une conversation, le président suggère une demi-journée par mois ; ce repère informel s'impose et aide les collaborateurs à oser.

Quand un collaborateur veut lancer une initiative (projet ou offre par exemple, interne ou externe), il n'a besoin de l'autorisation de personne. Il est invité à prendre ses décisions en concertation avec l'écosystème, après s'être « *assur[é] que l'initiative apporte un intérêt à SAMSARA en recueillant des avis au sein de l'entreprise et [avoir] vérifi[é] que l'idée n'est pas déjà couverte par un autre Projet/Cercle/Communauté* » et après avoir « *sollicit[é] l'avis des personnes concernées ou impactées* » en cas d'investissement<sup>44</sup>. En revanche, il n'a pas à faire de *business plan* ni budget prévisionnel et n'a pas à obtenir de validation hiérarchique. « *je pense que c'est quelque chose qui avant aurait été plus compliqué, serait passé par un cycle de validation plus important, directeurs, associés. Là y a plus de délégation, plus de choses qui peuvent se faire en mode essai-erreur* » (E15). Certains projets ou offres ont capoté (ex. « Samsaramood » ou « Mondobrain »), d'autres ont été intégrés dans une autre offre (ex. l'offre « OptimIT » est entrée dans le « Devops ») d'autres perdurent sans se développer (ex. « Java » ou « Craft »), d'autres ont été relancés plusieurs fois sous différentes formes, souvent au fil des changements d'acteurs (ex. « UX »), d'autres deviennent des projets R&D (ex. « Hipe »), d'autres projets deviennent une offre ou le développement d'un secteur à part entière comme l'agilité et la santé, et d'autres enfin n'ont pas de visée commerciale mais ont du sens et prennent de l'ampleur, comme « Au cœur de l'hôpital » ou « Humanage », ce dernier ayant même gagné le prix de l'innovation au Salon du management en 2018. Ainsi, le fonctionnement repose sur une double croyance : a/ laisser

---

<sup>44</sup> Extrait de « Fiches pratiques » rédigées par un groupe de travail en 2017 pour refléter le fonctionnement de l'organisation et apporter des repères aux collaborateurs, fiches publiées sur le système d'information interne.

les individus interagir et prendre des initiatives libère la créativité, ce qui fait émerger des pépites b/ les initiatives qui ne prennent pas s'éteindront par elles-mêmes.

Le recours à la concertation ne concerne pas seulement la gestion des projets mais aussi celle des relations. Chacun devient responsable de s'intégrer dans l'écosystème, de prendre l'initiative d'aller vers les autres, de créer son réseau, ainsi que de dire quand quelque chose ne va pas et d'être moteur dans la gestion des conflits et tensions qu'il peut rencontrer. Chaque collaborateur est encouragé à « *faire l'effort d'aller vers les autres parties prenantes* » s'il est impliqué dans une tension, mais aussi à « *réagir face au comportement inadéquat d'un collaborateur ou en contradiction avec nos principes* », toute gestion de tension et conflit devant « *privilégier les enjeux collectifs plutôt que personnels* ». Si un conflit ne peut pas être réglé directement, les salariés peuvent faire appel à un tiers, voire « *faire intervenir un médiateur garant du Socle qui procédera par questionnement* », et « *en dernier recours, faire appel au « cercle des sages » composé de trois Associés et trois collaborateurs SAMSARA, membres volontaires et présence tournante* »<sup>45</sup>. Si les médiateurs n'ont pas été identifiés formellement et le « *cercle des sages* » ne s'est pas mis en place, cela reflète l'intention de favoriser la discussion dans une attitude bienveillante plutôt qu'un fonctionnement contrôle/sanction.

Pour les décisions de mission, les collaborateurs, commerciaux et porteurs d'offre arrivent presque toujours à se mettre d'accord en échangeant sur les priorités et enjeux des uns et des autres. Une commission d'arbitrage avait été créée pour aider dans les cas de contentieux, mais cette commission n'a finalement été sollicitée que trois fois en deux ans. Enfin, le processus de recrutement est coordonné par une équipe de recruteurs mais il implique les consultants et n'importe qui qui s'estime capable de prendre la décision de recruter peut le faire. Dans les faits, la décision s'impose généralement après échange des différentes personnes qui ont rencontré le candidat, à savoir un recruteur pour le profil général, un commercial pour l'employabilité, un manager senior ou directeur (associé ou non) pour l'adéquation avec la culture de l'organisation et des consultants opérationnels pour les compétences techniques, même si chacun peut également donner son avis sur les autres aspects. A l'inverse, si quelqu'un ne fait pas l'affaire, tous les acteurs sont impliqués dans la décision. Ainsi, dans bon nombre de cas, le système s'autorégule quant aux décisions relatives aux individus, même si le corollaire est que cela peut prendre du temps.

---

<sup>45</sup> Fiche pratique « Comment je gère une tension ou un conflit », publiée en 2017 dans le système d'information interne

### 3. *Une organisation spatiale au service de la concertation*

Le fonctionnement par concertation pour les projets et les relations est encouragée par l'organisation spatiale des locaux. A l'occasion du déménagement en 2016, les nouveaux locaux ont été conçus en *open space* et *flex office*, c'est-à-dire non seulement sans cloisons mais également sans bureaux attitrés<sup>46</sup>. Cela permet d'optimiser l'espace puisque la population présente au siège change souvent : les consultants sont principalement en mission et ne viennent au siège qu'entre deux contrats ou pour travailler ponctuellement sur des sujets internes, tandis que les commerciaux sont très souvent hors des locaux, qu'ils soient en rendez-vous avec des clients ou avec des consultants. Toutefois, ce n'est pas l'objectif principal. Il s'agit surtout de permettre à tous de se rencontrer, d'encourager physiquement le décroisement et de favoriser le rapprochement des différentes activités et fonctions et les échanges pour faciliter cette autorégulation. Même si certains espaces sont occupés de façon permanente par des équipes qui ont besoin de travailler entre elles (ex. l'équipe du système d'information interne, ou une équipe d'un projet client longue durée effectué depuis le siège) et que beaucoup prennent leurs habitudes en étant plutôt dans telle ou telle zone de l'espace, il reste aisé de croiser tout le monde, notamment dans l'espace cuisine, qui a volontairement été conçu comme une zone centrale intégrée au reste de l'espace. L'absence de bureaux et d'espace attitrés, y compris pour les associés, ainsi que la présence de fauteuils, sièges et canapés de styles différents et accueillants amènent à s'installer et changer de place au gré des envies et des besoins. Cette mobilité favorise l'accessibilité de tous et les échanges spontanés. Nous avons capté à maintes reprises des bribes de conversations se tenant autour de la machine à café, de la table de la cuisine, dans les canapés ou entre deux tables qui réglaient une incompréhension, concluaient le placement d'un collaborateur sur une mission ou lançaient une nouvelle idée de façon informelle. Au fil du temps, nous avons constaté que les individus avaient tendance à s'asseoir toujours à peu près à la même place et que des espaces devenaient réservés formellement ou informellement par des équipes, fragmentant l'espace. Au retour des vacances de Noël 2018, sur l'initiative d'une personne qui en a consulté plusieurs, toute la population technique (SITP, PFT, HPC, Cloud, Big Data, Devops, Data Science, Dev) est invitée à se rassembler dans un espace du plateau. Ce rapprochement entre les consultants de différentes techniques préfigure une démarche de « réunification » des consultants en informatique, consultants en organisation (*Lean, Change, Innovation managériale, Agilité, Coaching*), et personnel non productif (ADV, RH, DAF, recrutement et commerciaux) lancée en 2019 sous forme de séminaires amenant les

---

<sup>46</sup> Hormis pour les RH (ressources humaines), le DAF (directeur administratif et financier), le CDG (contrôle de gestion) et l'ADV (administration des ventes), en raison de données (individuelles et clients) qui peuvent être confidentielles et de la quantité de documents papier qui restent nécessaires pour ces fonctions, ainsi que pour l'IT en raison principalement du matériel qui peut être en cours de réparation ou en train de tourner et ne doit donc pas être manipulé, ainsi que du matériel stocké.

différentes populations à partager leurs conceptions et expériences de SAMSARA et du travail avec le client.

#### IV. DES POLITIQUES RH QUI S'ADAPTENT A L'ETAT D'ESPRIT PARTICULIER

Le changement d'organisation a entraîné une modification des pratiques de ressources humaines pour les mettre en cohérence avec les intentions et pour s'appuyer sur elles pour que les actions changent l'organisation et les croyances dominantes. Nous allons voir comment cela s'est traduit en termes de recrutement (partie A), d'intégration et socialisation des nouvelles recrues (partie B), d'évaluation et de rémunération (partie C), de promotion et de gestion des carrières (partie D) ainsi que dans le choix des missions (partie E).

##### A. Recrutement : la recherche d'un état d'esprit positif et de compétences

Les *a priori* positifs et l'attention portée aux individus se voient lors de la phase de recrutement à travers la façon dont sont menés les entretiens et les critères pris en compte, en faisant attention non seulement aux compétences mais aussi à l'état d'esprit et à la personnalité, même si aucun critère précis n'est apporté. Le recrutement se déroule en trois étapes. Un entretien mené par un ou deux consultants du même domaine d'expertise ainsi que la rencontre avec un des commerciaux ou porteurs d'offre permet de vérifier que le candidat possède les compétences nécessaires, puisqu'il faut s'assurer que le candidat pourra participer à des missions rapidement. Les entretiens que nous avons observés et ceux qui ont été rapportés dans les entretiens reflètent un climat de bienveillance où il ne s'agit pas de mettre le candidat en défaut mais où il est déjà considéré comme un futur collègue potentiel. Cet entretien est complété par deux autres, qui permettent de connaître le candidat en tant que personne et d'évaluer si il/elle pourrait s'intégrer dans l'écosystème.

Les critères sont très flous, ce qui permet le recrutement de profils et personnalités très diverses. Comme le souligne une consultante senior passée manager, il est impressionnant de voir « *la capacité de SAMSARA, et pas des personnes, de recruter des gens assez exceptionnels en termes de personnalité et de compétences.* » (E64).

La possibilité pour n'importe qui de venir parler de SAMSARA à des recrues potentielles, comme indiqué p.157, et le fait de dire les points forts mais aussi des limites de ce modèle lors des entretiens conduit reflète une démarche d'honnêteté par rapport au fonctionnement de l'organisation. Cette honnêteté incite les candidats à l'être en retour et favorise ceux qui le sont plus spontanément. Exemple concret, nous avons vu un candidat annoncer en entretien de recrutement que sa femme était sur le point d'accoucher et qu'il avait l'intention de prendre ses quatorze jours de paternité. Cela

n'a pas empêché qu'il soit recruté et qu'il prenne ses jours de congé paternité après son arrivée alors qu'il était parti en mission depuis peu de temps, sans que cela n'affecte sa place ou sa perception dans l'organisation.

## B. Intégration des nouvelles recrues : (s')insérer dans un écosystème

Dans le monde du conseil, il est d'usage de mettre les nouveaux sous pression pour qu'ils prouvent leur valeur et gagnent leurs galons (Villette 2003, Bornarel 2004). Chez SAMSARA au contraire, les nouveaux sont accompagnés avec bienveillance pour faciliter leur intégration et leur donner les ficelles autant que possible. C'est ce que nous allons voir à travers le séminaire d'intégration, l'aide apportée aux nouveaux dans les semaines qui suivent et la façon dont même les juniors sont considérés avec bienveillance.

Toutes les nouvelles recrues participent à un séminaire d'intégration, qui est passé d'une matinée à deux jours et demi, puis à cinq jours au fil de la transformation. Le séminaire permet aux nouveaux de comprendre l'état d'esprit qui règne et comment fonctionne la société. Il vise à donner des repères pour s'orienter dans ce fonctionnement en réseau très informel et contribuer à trouver leurs missions et les projets qui leur permettent de monter en compétences. Au-delà des aspects administratifs (comment imputer, où trouver quelle information..), le format permet aux nouveaux de rencontrer de nombreux acteurs de l'écosystème, des fonctions supports, des commerciaux, du recrutement, des consultants de différents grades et secteurs et des associés, ce qui est apprécié des recrues, comme le dit ce consultant confirmé : *« C'est marrant car on dit toujours la semaine d'intégration c'est le réseau, moi je dis ça aussi, et c'est beaucoup plus fort que le contenu qui a été fourni. Limite on l'a oublié, le contenu, mais finalement c'est la cohésion entre les personnes qui est restée réellement, plutôt que ce qu'on a tenté de nous faire passer comme message »* (ANMEET180706). Les nouvelles recrues soulignent que chaque fois qu'ils demandent de l'aide, ils la reçoivent, comme tous ceux d'une promotion que nous avons suivie l'indiquent deux mois plus tard : *« J'hésite pas à demander ou lever la main quand y a un souci. Et c'est bien parce que les gens sont là »*, dit un consultant senior (idem). Les promotions s'enchaînent mais les échos restent les mêmes sur le soutien reçu au sein de l'écosystème SAMSARA en cas de besoin, à condition d'aller le chercher.

Une soirée d'intégration est systématiquement organisée dans les locaux, à laquelle sont conviés tous les collaborateurs qui le souhaitent. Tous les nouveaux ont un parrain d'intégration pendant leur période d'essai, pour qu'ils aient un référent qui les aide à s'orienter si besoin, jusqu'à ce qu'ils connaissent suffisamment l'écosystème pour choisir eux-mêmes leur LRH, la personne qui les suivra dans leur carrière et les accompagnera au cours de leur expérience SAMSARA. Le rapprochement avec le cercle qui correspond le plus à leur expertise leur donne un ancrage complémentaire et la facilité

d'échanges sur le plateau contribue à une intégration rapide, d'autant que la photo et un portrait chinois de chaque nouveau collaborateur sont envoyés à tous les collaborateurs SAMSARA. Enfin, l'ouverture de la structure leur permet de s'entourer de la façon dont ils ont besoin, au-delà des rôles officiels. Ainsi témoigne un junior arrivé depuis un mois : « *Ce que j'ai trouvé pas mal c'est qu'on m'a orienté vers les bonnes personnes tout de suite [...] J'ai été voir quasiment tous les bizdev, j'ai discuté avec pas mal de gens qui me tirent vers le haut dans la compréhension de la structure, comme Christine, Sébastien, Axel, ça c'est pas mal car je peux avoir accès à toutes les ressources humaines en termes de mentorat, c'est facile d'accès, on a des conseils pertinents.* » (E45).

Lorsqu'ils sont sollicités pour des missions ou des rédactions de proposition, les juniors et confirmés sont impliqués et non traités comme des exécutants. « *[Les seniors managers avec qui j'ai travaillé], c'est des gens qui n'ont pas fait peser le fait qu'ils sont plus seniors que moi* » (E17).

Comme nous venons de le voir, le format du séminaire d'intégration de cinq jours conçu pour ouvrir sur tout l'écosystème SAMSARA, les soirées d'intégration mensuelles auxquelles n'importe quel collaborateur SAMSARA peut participer et qui permettent de tisser des liens montrent l'attention, la bienveillance et le soutien portés aux nouvelles recrues, y compris les plus juniors.

### C. Evaluation et rémunération : entre résultats et attitude

Le souhait a été émis par le président de décorrélérer l'évaluation et la rémunération. Malgré des groupes de travail chaque année et un concours ouvert à l'externe pour collecter des suggestions, SAMSARA n'a pas encore trouvé comment le faire et le fonctionnement global reste classique, avec une évaluation annuelle qui conditionne les décisions d'augmentation et de changement de grade éventuel. Cependant, si le processus global reste classique, quelques distinctions par rapport au secteur sont à noter. Tout d'abord, l'évaluation n'est pas liée à une grille de critères par grade ou à l'atteinte d'objectifs fixés au préalable, mais repose sur des questions ouvertes. Lors l'itération 2018, il n'y avait que deux questions : « *Quelle est ton appréciation sur le travail réalisé par le collaborateur : contextes, attentes, constats, ... ?* » et « *Quelle est pour toi la valeur ajoutée de ce collaborateur ?* ». On voit ainsi que l'attention est portée à la fois sur les compétences et sur l'attitude. Par ailleurs, tout collaborateur ayant travaillé avec le salarié est invité à répondre, quel que soit son grade (avec possibilité de ne pas évaluer quelqu'un qui nous évalue si on n'estime n'avoir rien de pertinent à dire). Une synthèse est faite par un ou deux référents. Il y a trois ans, les référents étaient n'importe quel collaborateur de grade supérieur, choisi par le salarié ; il y a deux, c'étaient les LRH ; L'an dernier, le top-management, l'idée étant d'une part de s'assurer que c'est quelqu'un qui connaît le collaborateur, son champ d'intervention, son secteur (ce qui n'est pas toujours le cas du LRH), et d'autre part, de combler les cas où le LRH n'a pas assuré le suivi correctement. Le référent discute de la synthèse avec

le collaborateur et le LRH avant le comité carrière afin de valider voire amender les points, puis la synthèse et les évaluations de chaque évaluateur sont mises à disposition du collaborateur sur l'outil informatique interne, afin de garder trace pour pouvoir s'appuyer dessus l'année suivante. En ayant recours à des questions ouvertes et en permettant à tous de s'exprimer librement sur un collaborateur avec lequel il a travaillé, ce processus permet de prendre en compte des perspectives très variées en partant du principe que les collaborateurs s'exprimeront de façon bienveillante et constructive.

En ce qui concerne la rémunération, les salaires fixes sont décidés chaque année par un comité qui prend en compte le grade, l'ancienneté et la synthèse des évaluations pour décider des augmentations. Pendant trois ans, ce comité était composé non seulement du top-management mais aussi des référents. Il y a trois ans, les référents étant n'importe quel collaborateur d'un grade supérieur, le comité était composé de plusieurs dizaines de personnes pour chacun des grades. L'année suivante, tous les LRH ont participé au comité. Cela a permis de rendre le processus très inclusif, pour permettre à un maximum de collaborateurs de participer, s'exprimer et comprendre le pourquoi du comment des décisions. Le corollaire est que ce processus était coûteux (puisque de nombreux consultants ne facturaient pas sur une à trois journées pour pouvoir y participer) et long (trois jours, puisque chaque cas donnait lieu à discussion entre de nombreux acteurs), sans pour autant donner une satisfaction accrue. L'an dernier, le comité a été réduit aux associés et la RRH avec prise en compte des avis des LRH et référents, permettant de revenir à un comité qui ne dure qu'une journée. La principale originalité de SAMSARA concerne les bonus : en 2015, décision a été prise par le président qu'ils ne soient plus déclenchés selon un critère individuel mais selon un critère de performance collective, y compris pour les commerciaux.

#### **D. Faire carrière chez SAMSARA : « *together or out* » plutôt que « *up or out* »**

SAMSARA est un cabinet à la fois très classique et très étonnant en ce qui concerne la progression de carrière. L'aspect classique est lié à la tenue chaque année d'une réunion annuelle pour décider des augmentations et/ou changements de grade, que bon nombre de consultants attendent avec espoirs, qui peuvent entraîner le départ s'ils sont déçus. Dans le même temps, nous constatons au niveau organisationnel une logique de *up or out* relativement faible, cette pratique du monde du conseil qui consiste à devoir progresser fréquemment en termes de grade ou à quitter le cabinet. Les individus se mettent une pression de progression que le cabinet ne leur met pas. Il est en effet accepté qu'un consultant reste au même grade pendant un certain temps, voire durablement s'il se sent bien dans son niveau, fait du bon travail et ne souhaite pas changer. C'est le cas par exemple de seniors consultants qui ont fait le choix de rester à ce grade, ce qui ne les empêche pas de continuer à progresser en termes de salaire, quoique moins que les managers puisque leurs responsabilités sont



moindres. « *C'est la proposition de valeur de SAMSARA, souligne le président : mes confrères disent dans cinq ans tu auras un PnL de quarante personnes avec droit de vie et de mort. Chez SAMSARA la proposition de valeur c'est 'tu auras des gens incroyablement différents, des gens qui vont t'enrichir et une vision du monde plus riche. Tu vas développer ton leadership personnel, ta capacité à fonctionner dans un environnement complexe, impacter ton environnement, ton adaptabilité.'* » (ANMEET280605).

Du coup les collaborateurs s'aident pour la rédaction des propositions commerciales, se donnent des coups de main sur des missions et les consultants rattachés principalement à un cercle peuvent aller sur des missions qui correspondent davantage à un autre cercle en fonction des besoins et disponibilités. La logique est celle de se rendre service et non de défendre son chiffre d'affaires et sa performance individuelle ou d'équipe. Le soutien se voit à travers l'aide spontanée accordée, que ça soit pour travailler sur des propositions commerciales ou réponses à appel d'offres, pour répondre à des questions ou pour aider en cas de difficulté relationnelle. Il est d'usage dans les cabinets de conseil que les consultants aident « spontanément », mais qu'en fait ce soit dans une logique de calcul (Villette, 2003). Or dans nos observations, il est fréquent qu'il soit tellement « normal » de contribuer spontanément que les individus ne le soulignent pas. Un exemple est la façon dont la majorité des gens m'ont accordé facilement du temps pour des entretiens sans même en savoir l'objet ni la suite, ou l'aide que j'ai reçue pour concevoir les diapositives d'une intervention qu'un grand groupe français m'a demandée au titre de ma thèse, alors qu'il est très peu probable que je puisse aider la consultante pour une autre proposition en retour.

Cette faible compétition interne se retrouve aussi dans la relation entre consultants pour le placement sur des missions, qui se fait généralement en prenant en compte les intérêts des uns et des autres plutôt qu'en quête d'autopromotion et de valorisation. Une consultante senior mentionne ainsi que ce qui lui donne confiance c'est « *la co-construction, le partage, la solidarité, la montée en compétences, la juste répartition des tâches, des actions* », et lorsque nous lui demandons si elle peut illustrer, elle prend cet exemple : « *c'est Christiane qui, au lieu de se staffer sur une mission prestigieuse, sacrifie son staffing pour nous faire monter Jonathan et moi en compétences sur la mission en partageant l'équivalent d'un ETP en trois pour nous faire monter, ce qui fait que deux mois après on triple la force de frappe car elle nous a tellement bien accompagnés qu'on peut aussi être autonomes.* » (E77).

Cela se retrouve aussi au niveau des directeurs et associés : « *Y a aucun associé qui pense qu'un autre est une truffe dans son domaine. Très souvent dans les CODIR t'as machin qu'a été nommé par le nouveau boss et gnagnagna c'est le cousin de bidule, la maîtresse etc. Ici y a pas ça, chacun reconnaît la compétence de l'autre dans son domaine. Y a pas besoin de faire de mapping de territoire. Comme*

*en plus on n'a pas vraiment d'enjeu énorme sur le bonus car c'est collectif, les tirages de maillot n'arrivent pas* » (E22), même si certains peuvent encore être dans le « *scoring* » (idem), et l'associé en charge du secteur bancaire de nous donner l'exemple d'un contact commercial dans la banque apporté par l'associé qui s'occupe du secteur de l'industrie : « *il me dit « tu veux le prendre ? », j'ai dit « si tu le connais tu peux le prendre ».* *Y a pas d'enjeux* ». (E22). Si l'on peut se méfier du déclaratif, nous avons constaté que s'il pouvait arriver que les associés doutent des compétences des uns et des autres pour tel ou tel domaine, ils ont toujours respecté l'autre en tant que personne et souligné le bon état d'esprit et les bonnes intentions. Le seul au sujet duquel nous avons entendu de nombreux doutes a été amené à quitter l'organisation l'année suivante. Cela se ressent dans la perception qu'ont les salariés des associés puisqu'ils sont 67% à estimer que les associés font preuve de bonne volonté et d'implication (sondage SAMSARA et moi, juillet 2017, voir l'annexe 15)

Ainsi, l'ambition et l'émulation trouvent leur place chez SAMSARA seulement tant que ce n'est pas au détriment des autres. « *L'aspect humble, ça c'est une valeur importante. On a le droit d'être ambitieux chez SAMSARA, mais historiquement ceux qui avaient les dents qui rayaient trop le parquet sont pas restés. Faut faire la différence entre ambitieux et dents-qui-rayent* » (E40). Les cas de recrues qui se sont avérées avoir recours aisément à la manipulation et au mensonge ou à la domination ont été rejetées rapidement par le collectif, même si la décision de fin de collaboration a pu être difficile à prendre parce qu'il y avait toujours quelqu'un pour trouver une raison d'accorder le bénéfice du doute ou une nouvelle chance. La faible pression structurelle de progression individuelle ajoutée à la suppression des *BU*, à la non mise en concurrence pour l'attribution des ressources puisque chacun prend ses propres décisions en termes d'investissement et à la suppression des objectifs individuels limite les sources de concurrence interne, alors qu'elle est d'ordinaire le moteur des relations dans le monde du conseil et des ESN.

## E. Des salariés inclus dans le choix de leurs missions

Chez SAMSARA, les consultants ont leur mot à dire dans le choix des missions et ils ont le droit de refuser des missions qui ne leur correspondent pas. Certes, ils sont invités à oser expérimenter, à prendre des missions qui *a priori* ne les attirent pas, d'une part parce que les missions sont souvent surprenantes dans la durée et qu'il y a souvent possibilité de les faire évoluer pour se les approprier, et d'autre part parce que cela fait partie du monde du conseil de devoir « staffer » des missions alors que l'on n'a pas nécessairement le profil parfait à disposition à ce moment-là. Ceci-dit, il y a une quête d'adéquation profil / envies / mission autant que possible. « *Un truc aussi que j'ai trouvé super, c'est qu'on a pris en compte mon besoin d'être proche de chez moi en termes de mission. On m'avait proposé [telle ville], c'est à l'opposé, donc ça a été vraiment pris en compte dans les missions d'après qui m'ont*

*été proposées. Donc ça, ça a été vraiment super.* » (E91). Même les consultants juniors et confirmés sont invités à faire connaître leur profil et leurs envies pour qu'ils soient pris en compte autant que possible dans le choix des missions. « *Sébastien m'avait prévenu que ça serait pas la meilleure mission, que c'est pas forcément ce pour quoi je suis venu chez SAMSARA, mais j'ai dit oui en connaissance de cause.* » (E55) Lorsque la mission s'est terminée, ce consultant junior s'est permis d'être plus exigeant et est parti sur une mission qui lui convenait mieux en termes de contenu.

Cette intention est affichée dans le socle : « *Notre raison d'être est d'apporter de la valeur à nos clients en recherchant en permanence le bien-être et la progression de nos collaborateurs [...] Le profit et la rentabilité sont des conséquences et pas une finalité* » (annexe 1). Du coup, 78% des salariés de SAMSARA trouvent effectivement que le travail qu'ils font a du sens pour eux et 92% pensent qu'il a du sens pour leur client/SAMSARA/la société (Questionnaire *SAMSARA et moi*, juillet 2017). Tout l'enjeu pour l'organisation est de trouver l'adéquation entre le profil du consultant, ses envies, les besoins clients et les contraintes de l'organisation, pour que le consultant, le client et SAMSARA s'y retrouvent.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 4

Ce chapitre a montré comment le fonctionnement de SAMSARA repose sur des *a priori* positifs sur les intentions et sur les compétences des collaborateurs et comment la promesse de confiance et d'autonomie se traduit dans les pratiques. Un climat de bienveillance et de soutien frappe les collaborateurs à leur arrivée, et la qualité des profils et des relations avec la majorité des collaborateurs est soulignée comme un point fort de l'organisation par la plupart des salariés, même par les démissionnaires. Cela n'est pas le fruit du hasard mais résulte de pratiques organisationnelles, non seulement à travers le recrutement qui prête attention aux personnalités et pas seulement aux compétences, mais aussi à travers la suppression des comptes de résultats internes et des bonus assortis aux résultats individuels, par exemple, qui développent une culture de la coopération au lieu de la compétition. Par ailleurs, l'organisation accepte un degré élevé d'incertitude en ne cherchant pas à maîtriser les comportements et réduire les risques mais en favorisant l'ajustement permanent. Elle n'a pas remplacé un type de contrôle par un autre (par exemple le contrôle hiérarchique par le contrôle par les pairs, ou le contrôle des comportements par le contrôle socio-idéologique) mais supprimé purement et simplement une grande partie des contrôles. Cela se traduit par exemple par une structure en cercles reconfigurables sans hiérarchie, par l'existence d'extrêmement peu de processus, par l'absence de référence à des valeurs communes, par une stratégie délibérément émergente ou encore par un leadership qui laisse une très grande autonomie et initiative aux individus. Les *a priori*

positifs et l'aisance dans l'incertitude étant les deux piliers du saut de confiance, nous pouvons dire sans hésitation que SAMSARA cherche à construire son modèle sur la base de la confiance.

La « transformation » vers ce fonctionnement étant toujours en cours, nous pouvons nous demander d'une part quelles sont les difficultés que SAMSARA connaît pour le mettre en place, et d'autre part si ce fonctionnement permet à ce stade de répondre aux enjeux qui étaient les inducteurs de la transformation, à savoir permettre à l'organisation de retrouver de la créativité et de la transversalité, être innovant pour mieux servir les clients, améliorer la satisfaction des collaborateurs et améliorer la rentabilité. C'est ce que nous allons voir dans le chapitre suivant.



## CHAPITRE 5 : ENTRE REVE ET REALITE

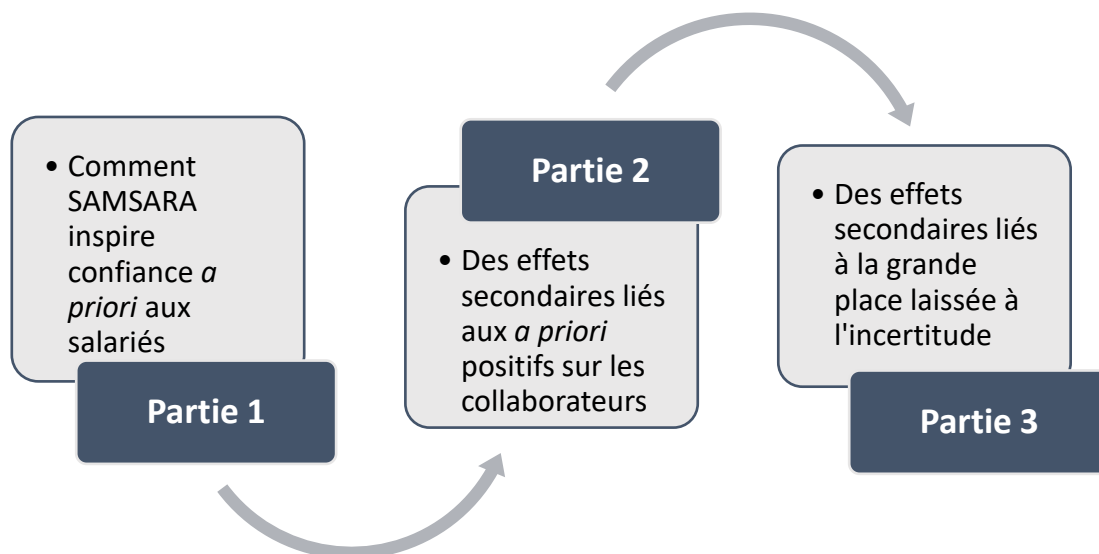
### COMMENT LE FONCTIONNEMENT FONDE SUR LA CONFIANCE A *PRIORI* INSPIRE CONFIANCE... OU NON

---

#### INTRODUCTION DU CHAPITRE 5

Très vite après la transformation la transversalité et la créativité sont retrouvées, de nouvelles offres émergent et la satisfaction des clients s'améliore. En revanche, la taux de renouvellement des salariés et la rentabilité ne s'améliorent pas. La confiance ne serait-elle pas un sésame, après tout ? En nous penchant sur les pratiques organisationnelles et leur perception par les salariés, nous nous sommes rendu compte qu'un certain nombre de pratiques qui sont source de confiance ou de motivation à court terme sont source de perte de confiance dans la durée. Aussi, nous allons voir dans ce chapitre comment ce fonctionnement inspire confiance *a priori* (partie I) mais comment des effets de bord peuvent surgir dans la durée du fait de considérer les collaborateurs comme bien intentionnés et compétents (partie II) et de faire une très large part à l'incertitude (partie III). Cette présentation en deux chapitres successifs peut laisser croire que la transformation inspirait confiance au départ puis qu'au fil du temps la confiance s'est perdue. En fait, si le fonctionnement inspire confiance aux individus à leur arrivée et devient ambivalent dans le temps comme nous allons le voir, ce processus se reproduit constamment avec les arrivées permanentes de nouveaux collaborateurs vu le turnover élevé.

Figure 17 : Architecture du chapitre 5



## I. UN FONCTIONNEMENT QUI INSPIRE CONFIANCE A PRIORI

Le fonctionnement décrit dans le chapitre précédent, qui repose sur une confiance *a priori* accordée aux salariés et une absence presque totale de contrôle inspire globalement confiance salariés *a priori*, comme nous le verrons dans la partie A. Cette confiance initiale inspirée aux salariés s'appuie sur la combinaison d'une promesse, de témoignages qui valident la promesse et d'expériences initiales qui la confirment, comme le présentera le point B.

### A. Une confiance perçue et une envie de faire confiance en retour

La description de SAMSARA faite au chapitre précédent montre que le fonctionnement repose pour une large part sur la confiance faite aux salariés, au-delà des intentions et du discours. Nous avons constaté dans nos entretiens avec les nouvelles recrues que cela suscite une confiance *a priori* en retour. « SAMSARA m'a convaincu de manière théorique sur le modèle » nous dit Théodore, puis il confirme : « je me sens épanoui personnellement et professionnellement car y a cette liberté d'action qui m'est proposée qui me manquait partout ailleurs. » (E80). Si Théodore est un consultant senior devenu rapidement manager, cette liberté d'action inspire confiance à tous les niveaux. Un consultant junior l'a par exemple fait remarquer comme un élément majeur : « j'ai été agréablement surpris lors de la prise de fonction, sur le fait que on fait confiance au collaborateur pour faire ce qu'il a à faire, développer soi-même son réseau, s'orienter vers ce qui lui plaît. » (E55). Les mêmes échos sont entendus côté fonctions support : « Ce que j'apprécie chez SAMSARA, c'est la liberté qu'on peut avoir [...] personne va venir voir ce que je fais, combien j'ai contacté de candidats, combien d'entretiens, ce que je fais de ma journée. J'organise mes journées comme je veux, les afterwork recrutement je suis libre de les faire sur un thème, si je veux mettre en place quelque chose de nouveau je peux et c'est intéressant » (E20). Le simple fait que l'organisation leur fasse confiance est souvent mentionné comme raison de faire confiance à l'organisation.

Permettre aux collaborateurs d'initier et porter leurs projets est générateur de confiance pour ceux qui portent le projet : « Depuis que je suis chez SAMSARA j'ai pu faire ce que j'avais envie de faire, aller dans l'accompagnement humain, on m'a fait confiance, pour le coup, et j'ai pu commencer à développer mon offre Y, montrer que ça avait de la pertinence chez le client, à apporter de la valeur, alors que c'était pas gagné au départ, ils attendaient plus d'aller dans la dimension [offre X], gérer des gros dispositifs chez des clients, ce que j'ai pas du tout envie de faire, et on m'a laissé expérimenter pour montrer que ça avait de la valeur et organiser mon temps comme j'avais envie de l'organiser donc ça, ça donne confiance » (E83). Cependant, l'effet est bien plus large et marque les gens autour, y compris ceux qui ne sont pas concernés directement par le projet : « c'est l'état d'esprit, la pugnacité qu'ils mettent à défendre une offre, des valeurs. C'est ça qui me donne confiance. [...] Ça me donne

*confiance de dire que y a des gens vraiment investis et y a des gens qui ont leurs propres valeurs, que ça soit vertueux ou non, qui défendent une pensée et des convictions et c'est important de défendre les choses auxquelles on croit. » (Nathan). Ainsi, faire confiance aux collaborateurs crée une dynamique positive qui inspire confiance.*

La possibilité de participer au choix de ses missions et d'aller vers des périmètres nouveaux est également mise en avant : *« Typiquement j'avais fait six mois de dev, j'avais fait un peu de MOA car je me cherche encore. Fabien cherchait quelqu'un pour faire ça, y a pas eu du tout d'a priori, y a eu énormément de confiance qui a été donnée, de responsabilité dès le début. Il l'a donnée comme ça, il m'a donné l'opportunité de le faire sans jugement sur ce que j'ai pu faire avant, juste en disant on va voir. Ça c'était top » (Alexis). Avoir son mot à dire dans le choix des missions plutôt qu'être positionné arbitrairement est un élément important pour les consultants. Même un expert qui avait posé sa démission et qui listait toutes ses plaintes sur SAMSARA soulignait spontanément qu'il appréciait le fait que chez SAMSARA, « on a la possibilité de choisir ses missions en amont. On peut dire non, dans la limite du raisonnable vu son taux de prod, on peut dire « non, ça va pas correspondre à ce que j'ai envie de faire » (E56)*

La confiance perçue passe aussi par l'autonomie réelle, qui donne envie de faire confiance en retour. Un consultant senior nous a raconté au bout de quelques semaines que lorsqu'il était encore en attente de sa première mission, *« dès sa première semaine il a été un après-midi à une conférence qui l'intéressait même si on lui a demandé de travailler sur un truc et c'était ok, et la semaine suivante il est resté une journée à la maison avec sa femme enceinte qui était fatiguée, pour tester s'il était vraiment libre, et personne ne lui a rien dit. Du coup, ça lui a donné confiance dans le modèle et il s'est senti redevable envers SAMSARA » (Journal 2017).*

La confiance vient aussi du climat de bienveillance qui règne. *« Y a une concentration de gens géniaux, je le pense sincèrement, je vois par rapport à d'autres structures, cette qualité d'échange qu'on peut avoir entre individus, peu importe le niveau, c'est assez incroyable. » (E64). La qualité du recrutement facilite la confiance a priori dans ses collègues, comme le remarque Sébastien : « Je trouve qu'on n'est pas mal en recrutement, on fait des bons choix, donc j'ai confiance dans mes collègues, et c'est important vu mon rôle : j'ai fait le choix d'une multiplicité de sujets, donc je peux pas tout faire, je dois avoir confiance dans ceux avec qui je travaille sinon ma vie serait misérable si je devais tout le temps éteindre des feux à faire ou refaire tout par derrière. » (E63). Le soutien qui prévaut est reconnu par une majorité : « Y a toujours une contribution volontaire de ton réseau que t'as rencontré en allant vers les autres. C'est des gens qui sont pas dans la para, le bullshit, ils ont une expertise et ils sont prêts à te l'offrir. Ces personnes-là vont toujours répondre et venir t'aider si il faut, sans parler d'intérêt pour eux,*



*de rétribution. C'est le fait qu'on travaille ensemble et on s'entraide, point.* » (E80). Enfin, la bienveillance qui prévaut *a priori* invite les individus à être eux-mêmes : « *Ici comme t'es en confiance et qu'on a un fond bienveillant t'as pas besoin de mettre un masque social, tu peux quand même être toi-même, donc ça impacte directement sur mon bien être* » relève cette consultante senior (E97).

A travers ces exemples nous constatons que la façon dont les collaborateurs perçoivent que l'organisation leur fait confiance leur donne envie de faire confiance *a priori* plus facilement.

## B. Une confiance initiale qui repose sur trois piliers

D'après nos observations et les entretiens avec les salariés, le fonctionnement de SAMSARA donne envie de faire confiance *a priori* pour trois raisons : la promesse d'une organisation qui fonctionne sur la base de la confiance, de l'autonomie et de la responsabilisation des individus tout en étant honnête sur les enjeux associés, des témoignages qui confirment la mise en œuvre de la promesse ou du moins l'effort pour y tendre, ainsi que des actes qui ancrent les paroles et qui confirment le vécu à l'arrivée. La capacité de l'organisation à proposer des missions et projets de qualité est rarement mentionnée car elle est considérée comme un prérequis.

Le premier facteur qui inspire confiance est la promesse de l'organisation de faire confiance *a priori* à ses employés, même s'ils n'utilisent pas cette formulation et parlent plutôt d'être une organisation centrée sur l'humain et qui accorde une grande autonomie à ses salariés, les considérant responsables. SAMSARA se veut ainsi différent des autres cabinets de conseil, et cela attire : « *Le discours autour de l'organisation libérée on va dire, je sais plus quel mot ils utilisaient, être aplati, le fonctionnement en cercle, la possibilité de bouger entre les différents cercles, de choisir sa mission* (E101). De plus, comme l'organisation a adopté ce fonctionnement depuis plusieurs années, cela laisse penser que le fonctionnement est bien établi et durable.

Si les spécificités du modèle SAMSARA sont mises en avant auprès des clients et auprès des candidats, par exemple lors des « *afterwork recrutement* » et des entretiens, les propos restent mesurés et les limites et les failles du fonctionnement sont librement évoquées avec les recrues. Voilà par exemple la réponse d'un manager venu partager son expérience lorsqu'un nouveau lui demande les aspects négatifs de SAMSARA : « *on est nul en capitalisation. [...] C'est peut-être un modèle compliqué pour les juniors car y a une grande culture de l'informel, faut oser, faut y aller, ça peut être difficile. [...]. Chacun doit être auteur de son plan d'action, être entrepreneur de sa propre carrière. Ça peut être compliqué. Et le côté informel, savoir qui fait quoi.* » (ANINTE1704).

La promesse est ancrée par les témoignages de collaborateurs : « *Je suis parti sans a priori mais en gardant l'hypothèse que ça pouvait être un coup marketing. [...] J'ai rencontré sur mon process de*

*recrutement six personnes je voyais que les gens quel que soit leur niveau de séniorité ou leur position dans la boîte avaient l'air d'adhérer au modèle. C'est au long de mon processus de recrutement que je me suis dit que c'est pas un coup marketing, ou du moins que c'est peut-être quelque chose de différenciant »* dit Lucas (E24). Cet avis est renforcé par le fait que les recrues potentielles rencontrent au moins quatre à six personnes de l'écosystème, dont au moins un commercial, une personne de leur domaine de compétence et un associé. Beaucoup de candidats participent aux soirées « *afterwork recrutement* » évoquées précédemment, qui leur permettent d'avoir les échos de différents salariés avant même d'entrer dans le processus de recrutement, et le taux de cooptation est élevé. Les réseaux sociaux reflètent aussi une image globalement positive, comme Viadeo sur lequel l'organisation a une note de 4.1/5 pour 49 avis dont le dernier de cette année et qui dépasse les notes du secteur sur presque tous les critères, même si le score est moins élevé sur Glassdoor (3.7/5)<sup>47</sup>. C'est le bouche à oreille qui donne le plus envie de venir, ce qui se voit dans le degré élevé de cooptation. « *J'ai aimé le témoignage des personnes qui étaient plutôt satisfaites, contentes du fonctionnement. Les témoignages des autres personnes ça donne envie de faire confiance, si ça marche pour elle pour quoi pas pour moi* » résume Emma (E101).

Des actions concrètes donnent du crédit à la promesse, comme l'auto-validation des congés et des imputations, les horaires libres, l'absence de BU et de PnL ou encore l'absence de bonus individuels qui évitent structurellement la compétition. Géraldine indique par exemple que le fait que les commerciaux ne soient pas au pourcentage sur la facturation des consultants, « *est la première raison qui [l]'a fait venir [chez SAMSARA] : cette histoire de prime individuelle peut entraîner des comportements déviants, qui sont inexistantes si la prime est collective.* » (E91). A leur arrivée, la plupart des salariés constatent une autonomie effectivement élevée. Ainsi, les premières impressions et premières expériences sont clés, et elles passent aussi par des actions concrètes qui reflètent le respect des promesses et la compétence : « *les choses qui avaient été négociées, discutées lors de mes entretiens d'embauche se sont concrétisées et j'ai même eu une belle surprise, c'est la première fois dans ma vie pro que quand j'arrive, j'ai un badge qui marche, un ordi qui marche, une boîte mail qui marche. C'est la première fois dans ma vie pro, ça fait déjà 14 ans que je travaille mais c'est la première fois. Là ça fait plus sérieux, plus costaud. Donc ça donne une bonne confiance dès le départ.* » (E91) L'importance des actions concrètes est reflétée par Lucas : « *C'est au long de mon processus de recrutement que je me suis dit c'est pas un coup marketing, ou du moins c'est peut-être quelque chose de différenciant, maintenant j'en suis persuadé, c'est une réelle expérimentation, y a des choses qui*

---

<sup>47</sup> Données de 2018

sont mises en place par rapport à ça, c'est pas juste le titre « organisation libérée » mais une vraie réflexion » (E24).

Ainsi, la promesse de confiance, autonomie et responsabilité des salariés, confirmées par les témoignages et ancrées dans les actes et situations vécues à l'arrivée encouragent les salariés à faire confiance *a priori*. Pourtant, cette confiance ne perdure pas nécessairement. En cherchant initialement à comprendre les pratiques qui suscitent la confiance, nous nous sommes rendu compte que dans la durée, des mêmes pratiques pouvaient avoir des effets divers sur des individus différents, comme nous y reviendrons dans le chapitre suivant, ou avoir des effets positifs et négatifs simultanément ou à court terme et long terme.

## II. EFFETS SECONDAIRES DES *A PRIORI* POSITIFS

Si la confiance accordée aux salariés inspire une confiance initiale en retour à la plupart des salariés, nous avons constaté que cette confiance peine à perdurer ou que la confiance ne porte que sur certains aspects du fonctionnement et que d'autres sont source de doute. Cette partie montrera des effets inattendus de l'*a priori* de compétence (partie A) puis de l'*a priori* de bonnes intentions (partie B).

### A. Quand croire en la compétence conduit à...

L'*a priori* de compétence permet aux salariés de bénéficier d'une grande autonomie, de prendre beaucoup d'initiatives et de pouvoir s'essayer à des nouvelles tâches ou missions. Dans le même temps (ou dans la durée), nous avons toutefois constaté deux revers majeurs dans la façon dont cela se traduit chez SAMSARA : les salariés se sentent livrés à eux-mêmes (point 1) et le fonctionnement peut mener à l'incompétence (point 2).

#### 1. Des salariés livrés à eux-mêmes

Si les individus sont bien intentionnés et compétents, alors c'est à eux de prendre les décisions qui les concernent. Lorsque cela devient systématique, tout repose sur les épaules des individus : c'est à eux d'être proactifs pour trouver leurs missions, pour contacter leur LRH, pour prendre l'initiative de participer à des projets internes, pour entretenir leur motivation. Cette responsabilisation des salariés peut aboutir à une déresponsabilisation de l'organisation, par exemple par rapport au fait de trouver des missions : « [une consultante junior] était terrorisée parce qu'elle n'était pas staffée. Peut-être qu'elle surréagit par rapport à la situation, mais elle a senti une pression pour trouver une mission alors que, c'est SAMSARA qui doit trouver un travail. Elle doit tout faire pour trouver une mission mais ça doit être dans un esprit positif » (E15), ou par rapport au suivi des salariés : « Moi je dis que c'est pas du suivi, parce que je me suis rendu compte qu'il faut aller chercher le suivi. » (ANMEET180706) « Y a au moins la moitié des consultants qui sont en mission seuls dans leur équipe, donc y a cet entretien de

*la relation avec SAMSARA qui est hyper important. Depuis la transformation c'est laissé à l'initiative du consultant » (E41) La suite de l'entretien précise que du coup les consultants ne viennent pas suffisamment, surtout avec la pression pour produire, et que c'est la structure qui devrait contraindre un peu plus ses consultants, car ils sont quand même en CDI, pas freelance.*

Si les salariés apprécient l'autonomie dont ils jouissent, ils font presque tous remarquer qu'ils auraient besoin de plus d'accompagnement et d'initiative de la part de l'organisation, pour progresser professionnellement et pour se sentir moins seuls. Ces deux aspects se retrouvent dans ce retour d'Anaïs : *« Du back up. C'est clairement ce qui me manque. J'aimerais que cette autonomie soit un peu challengée de temps en temps. Avoir un point par semaine par exemple, est-ce que t'as avancé comme tu veux, est-ce que je peux t'aider, qu'on me pose des questions, que je puisse être un peu accompagnée. [...] Pour pas chercher mes réponses toute seule, être plus efficace, supportée, que quelqu'un soit au courant de ce qu'on fait, s'y intéresse » (E59).*

Ce besoin d'accompagnement concerne d'abord l'apprentissage du métier et le développement des compétences. Si les juniors sont contents de l'autonomie, ils peuvent vite avoir du mal à progresser s'ils ne sont pas pris sous leur aile par une personne plus expérimentée : *« Je pense connaître mes axes d'amélioration, mais si on m'aide pas... je suis jeune, j'ai 28 ans !!! Pour [le chantier que j'évoquais], il aurait dû me dire t'en es où, comment ça avance ? Il manque quelqu'un pour m'aider » (E48).* En ce qui concerne les consultants seniors, un « coaching des leaders » a été mis en place pour les accompagner à devenir manager. Cependant cela ne concerne qu'un quart de la population des seniors consultants. Qu'en est-il des autres ? Ils manquent d'accompagnement pour progresser et prendre des décisions éclairées. *« Personne ne peut dire je suis au maximum de moi-même et j'ai plus besoin d'être accompagné. [...] on est tout seuls face à nous-mêmes, mais des fois on a besoin qu'on nous guide pour prendre la bonne décision. » (E96).* La grande liberté dans les postes, la possibilité de choisir sur quoi on travaille et décider comment gérer son temps est apprécié. Dans le même temps, les collaborateurs ne savent pas ce qu'on attend d'eux. *« Je me dis que maintenant [que j'ai le grade de Senior Consultant], peut-être il faut que je bosse différemment mais je ne sais pas, ça m'échappe, ce que nous on met dessus, ce que les clients mettent dessus, pourquoi William ou autre m'a proposé Senior Consultant. Il faut leur demander. Quand mon représentant m'a demandé si je le demandais j'ai dit non, mais on me l'a proposé j'ai accepté. Il doit y avoir des attentes de moi sur certaines choses, mais je ne sais pas trop sur quoi. » (E6).*

Si le besoin d'accompagnement des populations les plus jeunes et de celles en plein développement professionnel peut sembler évident, il concerne aussi les populations de managers et de managers seniors. Eux-aussi sont en manque d'accompagnement. *« Tu es seul dans cette boîte, surtout à un*

*certain niveau hiérarchique. C'est super top pour les juniors qui peuvent apprendre, mais ça manque de cadre pour apprendre donc déjà pour eux les apprentissages ont plus ou moins d'envergure. Mais pour les vieux... » (E36). Même les associés le font remarquer : « C'est "vas-y, t'as carte blanche, on te fait confiance", mais quand je dis que je suis dans la merde, on m'enlève le sujet alors que j'avais juste besoin de soutien. » puis il ajoute : « J'ai aucun frein, mais j'ai aucun accélérateur ou facilitateur. Les LRH, c'est pour pas vivre ce que nous on vit ». (cahier 3)*

Le besoin d'accompagnement concerne également l'apprentissage de la navigation dans l'écosystème SAMSARA et l'adoption des justes postures. Les consultants juniors et confirmés sont tiraillés entre le fait de devoir être autonomes et responsables tout en ayant à découvrir le milieu et le métier. S'ils demandent trop, on estime qu'ils ne sont pas autonomes, et en même temps s'ils ne demandent pas assez ils ne peuvent pas le devenir durablement. Ils ont également besoin d'apprendre à gérer les jeux d'influence qui sont exacerbés dans un fonctionnement reposant essentiellement sur l'ajustement mutuel et dans lequel n'importe qui peut être en contact avec n'importe qui. « Avec le recul d'un mois, y a une sorte de contre-coup là-dessus [la grande autonomie], c'est que y a beaucoup, sur le peu d'expérience que j'ai – que y a beaucoup de jeux d'influence car c'est moins structuré, faut bien le voir et bien le gérer, sinon on peut se faire embarquer sur des missions qui nous plaisent pas forcément ou dont on n'a pas les compétences, parce que tu es libre, et quelqu'un qui n'est pas dans ton domaine arrive et [...] accède à ta ressource, et y a une sorte de pression qui reste là quand même, surtout quand c'est un associé. » (E45).

Enfin, le besoin d'accompagnement reflète un besoin d'être vu et pris en compte, signes de reconnaissance qui sont perdus lorsque l'on doit tout aller chercher soi-même. « Nan mais tu vois, ce qui est un peu chiant chez SAMSARA, c'est que j'ai l'impression on est tout le temps presque en mercenaire, on est tout le temps en « quand t'as envie d'un truc ben il faut que t'y ailles, il viendra pas à toi ». C'est ce côté on demande aux gens d'être entrepreneurs, proactifs, etc., et c'est ça aussi qui peut user, le fait d'être obligé d'être tout le temps en train de réclamer sinon y a rien qui se passe. » (E47). Jack l'évoque à travers une situation concrète : il a accepté une mission qui ne correspond pas du tout à ses critères pour rendre service à SAMSARA. D'autres consultants qui avaient le profil pour sa mission sont ensuite arrivés, mais il n'a pas été remplacé. « Je suis resté 10 mois là-dedans, et je pense que j'ai attendu 9 mois qu'on se soucie pour moi de contrebalancer cet espèce de sacrifice que j'avais fait en arrivant, et au bout de 9 mois je me suis rendu compte que c'était pas l'idée, c'était à moi de prendre mes responsabilités. » (E72). Il a alors pris les devants pour trouver lui-même un remplaçant et une nouvelle mission. Il commente alors : « J'ai eu tendance à me méfier car cette autonomie elle fait peur à un moment. En fait est-ce que les gens s'en foutent complètement de moi ? A un moment tu aimes avoir une identité au sein du groupe. Et sentir qu'on s'occupe de toi un peu, d'une manière ou

*d'une autre. Du coup, que peuvent-ils attendre de la structure spontanément ? Lorsque le cycle de don et re-don est cassé ou que l'équilibre n'est plus perçu, les individus perdent confiance, comme cette consultante senior : « On demande aux consultants et on leur donne pas en échange, en tous cas je vois pas l'intérêt pour nous qui sommes à temps plein chez le client. Donc j'ai arrêté de m'investir » et elle quitte SAMSARA (E109).*

## 2. *L'incompétence*

*L'a priori de bonnes intentions et de compétence sur les individus permet à chacun de prendre des initiatives, de lancer des projets ou des offres ou de s'essayer sur des domaines nouveaux. Cette possibilité, comme nous l'avons vu précédemment est source de confiance dans l'organisation. Cependant, plusieurs effets de bord apparaissent dans la durée. Tout d'abord, la possibilité de tout faire peut évoluer subrepticement vers l'obligation, où tout le monde doit tout faire. « Chez SAMSARA, on a tout aplati, tu te retrouves à ce qu'on te demande tout, de faire le boulot de tout le monde, et ça, ça m'embête car quand j'ai signé mon contrat y avait pas tout ça et on n'arrête pas de me demander des trucs hallucinants » dit Arthur, ce qu'il illustre par ce dialogue inventé mais plausible : « Mais pourquoi c'est à moi de faire ça ? – Ben tu comprends, on est tous dans le même bateau – Mais à la base, c'est ton poste ! Je t'ai déjà demandé d'écrire des lignes de codes pour ton projet ? C'est ce que tu fais à ton échelle ! » (E82). Poussé à l'extrême, les individus deviennent « interchangeables » remarque Christine, ce qui la questionne car c'est à l'opposé de vouloir développer le talent de chacun (E64).*

*Les individus ont d'abord besoin de faire leur métier et de le faire bien, avec les moyens de le faire, ce qui n'est pas toujours le cas : « on m'a demandé de faire une migration vers cette techno, je devais avoir une formation qui s'est pas faite, je me suis retrouvé à devoir faire le truc avec ma b... et mon couteau, et derrière je me suis formé tout seul, j'ai passé les certifications tout seul, et là SAMSARA revient comme une fleur, "tiens, t'es certifié, on pourrait être partenaire de [prestataire], file nous tes certifications !" Je trouve ça un peu facile. Toujours ce côté on expérimente. Ça fait un peu amateur, sur ce sujet comme sur plein d'autres. On passe un peu pour des amateurs. » (E82).*

*Deuxièmement, cela peut amener à confier des sujets à des gens qui n'ont pas les compétences pour, en pensant que les bonnes intentions suffisent et qu'ils apprendront. Ce schéma a été observé à tous les niveaux de l'organisation, qu'il s'agisse d'initiatives internes, de développement de nouvelles offres ou de projets concernant toute l'organisation comme la conception du programme d'accompagnement des collaborateurs, le développement du marketing ou l'introduction d'un pilotage de la rentabilité. Le constat à chaque fois été fait rapidement que la personne en charge n'avait pas le profil, soit au niveau technique soit au niveau interpersonnel, mais l'a priori positif a*

conduit à laisser les individus continuer d'essayer encore et encore, jusqu'à ce qu'ils s'épuisent et/ou soient discrédités. La perception d'incompétence qui se borne au départ à l'individu et à la tâche confiée s'étend alors à la compétence globale de l'individu. Dans la majorité des cas que nous avons constatés, les individus concernés ont quitté l'organisation peu après ou se sont retirés de la vie de l'entreprise pour se concentrer sur leur mission et leur secteur d'expertise. Au-delà de l'impact sur les individus, ce mécanisme réitéré entache la perception de compétence organisationnelle, par rapport aux projets qui ne sont pas menés à bien et par rapport à la difficulté de prendre les décisions managériales qui s'imposent. « *C'est faire des investissements qui n'ont pas été probants et pas coupés rapidement nous dit Augustin. Ça a entaché ma confiance car on a fait des mauvais investissements et on ne retient pas la leçon* ». Il conclut par cette phrase éloquent : « *On a été mal éduqués avec l'entreprise libérée à dire "oui oui oui" tout le temps, il faut aussi savoir dire non.* » (E95).

## B. Quand croire dans les bonnes intentions conduit à...

Comme pour l'*a priori* de compétences, celui de bonnes intentions favorise la confiance dans une certaine mesure mais entraîne des conséquences non souhaitées. Croire que les comportements ne sont qu'une histoire d'intention conduit à ce que les postures changent peu (point 1) et la volonté de croire dans les bonnes intentions conduit à occulter les signaux divergents et déviations (point 2).

### 1. Des postures qui changent peu

Croire que les individus ont envie d'adopter une nouvelle posture ne suffit pas à ce qu'ils l'adoptent. Ils peuvent ne pas partager cette intention, mais même lorsqu'ils souhaitent évoluer, l'intention de changer ne suffit pas à changer. Prenons deux exemples, la posture managériale et la gestion de groupe.

Le premier exemple concerne la posture managériale. Dans la nouvelle organisation, la hiérarchie a disparu, du moins le rôle de supérieur hiérarchique, sans que les managers sachent quel était leur nouveau rôle. « *Nous on se faisait fouetter, on se faisait balancer chez le client, il fallait pas râler. Je pense pas que c'était une bonne méthode, mais là je suis avec un junior et un confirmé, et à force d'être trop cool c'est pas les aider, ils sont déresponsabilisés (...) Y a un coaching à faire pour les juniors et confirmés, mais j'ai pas les billes pour être un bon coach. On n'a pas le bagage pour accompagner.* » (Christine). Ils devaient l'inventer eux-mêmes, sans qu'il y ait de processus d'accompagnement, ni individuel ni collectif, ni pour former à une nouvelle attitude, ni pour aider à créer quelque chose de nouveau. Les rôles de mentor puis de LHR ont été inventés mais n'ont pas ou peu été accompagnés dans leur mise en place. « *On n'a pas accompagné nos managers dans cette transformation alors que c'est eux qui ont été le plus impactés, on supprimait leur territoire, leur équipe, ceux qui n'étaient pas contents se sont barrés, et les autres pas contents ne faisaient plus rien, genre "Je suis plus manager*

*donc je manage plus, vous vous démerdez'', du coup tous les rôles de managers sont tombés sur les seniors consultants et on se retrouve à faire n'importe quoi car on n'a pas su assez rapidement définir le rôle du leader » (E57).*

Les managers qui étaient auparavant dans une posture d'accompagnement de leurs équipes pour les faire gagner en autonomie ont continué de le faire. Ceux qui étaient dans un fonctionnement plus hiérarchique ou paternaliste ont été pris entre l'injonction de ne plus faire cela et l'inconnu de ne pas savoir faire autrement donc ils ont juste abandonné la gestion d'équipe. Lorsque le rôle de LRH a été conçu, deux ans après la transformation, les managers n'ont pas été impliqués dans la réflexion et ils ont eu du mal à comprendre ce qu'ils devaient faire. *« On a fait un truc sans se poser un certain nombre de questions importantes et sans finaliser le sujet. On a demandé aux gens de s'engager sans leur dire à quoi ils s'engageaient en termes de temps, charge etc., et les objectifs n'avaient pas été exprimés. On savait ce que ce n'était pas mais on savait pas ce que c'était ou devait être. »* Ils ont eu en tout et pour tout deux conférences téléphoniques de quarante-cinq minutes en guise de formation, ce qui était insuffisant pour s'approprier un nouveau rôle. Les managers et plus gradés ne sentent pas de véritable accompagnement et de moyens pour adopter une nouvelle posture, ce qui, dans la durée, fait douter du sérieux des décideurs et du modèle.

Le deuxième exemple de difficulté à changer de posture concerne la gestion de projet et l'animation de groupe. SAMSARA a opéré sa transformation pour avoir plus de créativité et de transversalité. Pourtant, si la structure a été décloisonnée pour retirer ce qui empêchait les échanges et que des groupes de travail ont été créés sur de nombreux sujets, paradoxalement, les méthodes de travail n'ont pas évolué à l'interne dans la façon de gérer les projets. Au moment de la transformation, les salariés ont été inclus dans la réflexion ; cependant, les quatre groupes ont été animés chacun par un directeur de l'époque. Trois ans plus tard, les pratiques ont peu évolué à ce niveau. Prenons l'exemple de la mise en place des LRH. La formation qu'ils ont reçue consistait en deux sessions de quarante-cinq minutes, proposées à tous les LRH simultanément soit trente-sept personnes, par Skype, à l'aide d'un support power point de douze diapos pour la première session, de vingt-sept diapos pour la deuxième. Le format était donc très unidirectionnel. Des soirées LRH ont été organisées en septembre-octobre pour permettre aux LRH de se rencontrer et de partager leurs expériences, ce qui a été apprécié des participants. Cependant, le format est resté similaire : des questions posées auxquelles les participants répondent, puis l'animateur note les réponses et en fait une synthèse, l'animateur étant chaque fois un associé. La journée des LRH a renforcé cet aspect en novembre 2017. Le lieu choisi est le Collège La Manufacture, dont le design reprend les codes de l'école d'autrefois, avec tableau noir et compagnie. Implicitement, cela replace dans la posture d'enfants qui écoutent et apprennent ce qu'on leur dit. Arrivés dans la salle, nous nous trouvons face à des chaises en rang les unes derrière les autres, avec



un écran et un présentateur debout devant tout le monde. Lorsque des ateliers en sous-groupes ont lieu, c'est sous le format d'écrire ses contributions sur des *Post-it* puis un animateur (debout, tandis que les participants sont assis) les collecte pour les noter au tableau ou sur un paperboard avant de voter ou de les regrouper pour en faire la synthèse. Revenus en plénière, dans le premier cas, nous procédons à un nouveau vote, dans le deuxième cas, les animateurs feront la synthèse puis la restitution. Il y a donc juxtaposition et sélection par un tiers qui se pose en arbitre, au lieu d'avoir exploration et co-construction.

Par ailleurs, le rôle de LRH, lancé huit mois auparavant, consiste à « Faire grandir et guider les collaborateurs ». La formulation reflète une posture d'une personne qui sait et emmène (Document interne « LRH présentation et faq- version cadre avril 2017 »). Dans les saynètes jouées lors des ateliers de la journée LRH, la personne qui jouait le LRH s'est posée en apporteur de solution pour le *leadé* et non en personne qui l'accompagnait pour explorer la situation et lui permettre de trouver ses propres solutions, et ce, dans les sept situations auxquelles nous avons assisté. Cette posture, adoptée y compris par les LRH plus seniors et par l'animateur de l'atelier, reste ainsi celle du sachant/aidant et non celle d'un coach, facilitateur ou accompagnant. Cela crée une tension entre une entreprise qui se qualifie d' « entreprise responsabilisante » et une norme managériale qui ne l'est pas forcément.

## 2. *Des déviances non gérées ou gérées tardivement*

Un autre revers de la croyance dans les bonnes intentions est la tendance à assimiler bienveillance et laisser-faire. Un premier cas concerne les individus qui ne font pas correctement leur travail, qu'ils ne soient pas suffisamment sérieux ou qu'ils n'aient pas les compétences. Nous avons constaté et entendu à maintes reprises la difficulté de faire des retours directs aux individus concernés, comme dans le cas de Gustave, à propos duquel Maria constate : « *On peut manquer de courage managérial. [Gustave a eu] l'impression que ça tombait du ciel car il y a eu plein de moments où on se faisait des feedbacks entre nous alors que personne lui a dit en termes de réalisation et de production que, en termes de qualité, c'était compliqué. Les messages s'échangent entre bizdev et managers et on n'est pas content d'une personne et quand on lui dit, le couperet tombe, ça tombe du ciel.* » (E97). Nous avons effectivement suivi l'expérience de Gustave de son arrivée à son départ et constaté ce phénomène et l'impact sur l'intéressé.

Un second cas concerne les comportements qui ne respectent pas la norme de bienveillance. A notre arrivée, nous avons entendu parler à plusieurs reprises d'un cas qui s'était passé quelques semaines auparavant. Au cours d'une soirée, un salarié, sous l'effet de l'alcool, avait insulté des collaborateurs et le personnel de l'immeuble, et les retours que nous avons en parlaient systématiquement comme d'un comportement inacceptable, ne faisant qu'accentuer un comportement quotidien jugé

négativement, à savoir une attitude fermée voire condescendante, ne disant même pas bonjour. Or, non seulement aucune sanction n'a été prise à leur connaissance, mais au contraire, cet individu a pris progressivement une importance particulière auprès du dirigeant, créant du doute sur ce qui est acceptable.

Ce doute a été renforcé par le fait que quelques semaines après notre arrivée, des débordements significatifs ont eu lieu lors d'un week-end au ski organisé par le comité d'entreprise. Christine en reparlera encore un an plus tard en même temps qu'elle évoque un autre cas RH qui faisait alors polémique : « *Y a des comportements des fois que je comprends pas qu'on accepte – Moi : Du genre ? - Ce qui s'est passé pour Léa ! C'est pas quelqu'un que j'estimais particulièrement, mais ce qui est arrivé, je me dis "c'est possible chez SAMSARA !"* [ton choquée]. » (E96). Dans ce cas, des mesures disciplinaires ont finalement été prises, mais le délai a laissé planer le doute entre temps. Si dans ce cas il s'est agi de quelques semaines, il faut parfois bien plus de temps . Ainsi, un certain nombre de personnes ont mentionné spontanément être vigilantes voire se méfier d'un des associés dès 2017 alors que tous les autres associés inspiraient le respect et la sincérité malgré leurs failles et les doutes qui pouvaient être exprimés sur leurs compétences. C'est le seul à l'égard de qui les propos étaient tranchés : « *Lui, je m'interroge sur ses intentions. Il se construit son bastion dans la boîte. D'ailleurs il a souvent une attitude défensive, donc il blinde quelque chose, c'est qu'il a quelque chose à protéger. Ce gars, c'est une verrue dans le collectif.* » (E36). L'année suivante, il s'est vu confier la responsabilité du chantier phare de 2018, lui conférant une grande visibilité à l'interne, d'autant plus qu'il a assuré plusieurs communications officielles au nom des associés, asseyant ainsi une influence importante sur l'écosystème. Il a finalement été écarté de l'organisation deux ans plus tard au motif qu'il ne respectait pas la culture de l'organisation. Les deux années de délai sont liées à la volonté de redonner une chance, de continuer de croire dans les bonnes intentions. Entre temps, plusieurs départs d'individus qui portaient la nouvelle orientation de SAMSARA (dont Christine et Théodore parmi les individus souvent pris en exemple ici) sont directement liés à son attitude et à l'image que cela a donné de l'organisation et des comportements qui y sont effectivement valorisés.

### III. EFFETS SECONDAIRES DE L'ACCEPTATION DE L'INCERTITUDE

Non seulement le fonctionnement de SAMSARA repose sur *l'a priori* de compétence et de bonnes intentions, mais l'organisation accepte un niveau très élevé d'incertitude, deuxième aspect de la confiance. Cela se reflète dans la stratégie délibérément émergente et dans l'absence de planification (il n'y a ni budget prévisionnel ni objectifs assortis de plans d'action suivis) pour privilégier l'adaptation en temps réel. Cela se voit au niveau structurel avec les cercles reconfigurables, au niveau de nombreux processus, comme le recrutement, qui ne sont non seulement pas formalisés mais qui ne font pas

l'objet d'un consensus même informel, ou encore au niveau managérial avec un fonctionnement reposant sur la proactivité des individus, qui doivent notamment solliciter l'aide dont ils ont besoin au lieu que le suivi soit à l'initiative d'un supérieur. Ce changement permanent est source de motivation : « *Ça change tout le temps, on s'ennuie jamais, je rencontre tout le temps des gens différents ; l'inconstance, ça donne l'intérêt pour SAMSARA, j'ai plein de trucs à acquérir et apprendre. Et puis le fait que les équipes se renouvellent souvent, c'est chiant et ça donne un côté négatif mais en même temps c'est intéressant car ça donne des nouvelles façons de travailler, ça casse la routine* » nous explique Sandra (E94). Si le changement permanent est ce qui la motive et la stimule, c'est aussi ce qui fait qu'elle n'a pas confiance en SAMSARA : « *Cette évolution constante du jeu et des règles, implicites car y a rien qui est noté, qui changent, cette évolution constante de comment on travaille, de ce qu'il faut mettre en avant, de comment on va voir un consultant, est-ce qu'on les force ou pas à accepter une mission, c'est ce qui rend SAMSARA intéressant mais qui a baissé ma confiance dans SAMSARA.* » (E94). Voyons des conséquences non souhaitées de l'acceptation élevée de l'incertitude sur les décisions individuelles et sur les décisions collectives.

### **A. Quand l'absence de vision et de processus rend difficile la décision individuelle**

Les changements peuvent être perçus comme une capacité d'adaptation et de résilience de l'organisation, qui nourrit alors la confiance. Dans le même temps, cela peut être perçu comme de l'inconstance et un manque de repères, qui en viennent à poser problème quant à la division et l'organisation du travail, ce qui est source de doute.

A titre personnel, car les individus ne savent plus selon quels critères décider par rapport à l'utilisation de leur temps et leurs priorités. Comment prendre les décisions quand on ne sait pas ce qu'elles doivent servir ? « *On a des gens bien, le recrutement y a eu une cible, on a su donner une bonne dynamique, des bonnes valeurs, des bons process, par les séminaires d'intégration, tout ce qui est mis en place, mais il nous manque la vision du coup d'après. [...] Vers où leader, vers où mettre leur énergie ? Même moi, des fois je me pose la question, je mets mon énergie dans quoi ? Dans le classement des assos, dans le programme ambassadeur, dans mon business, dans les ateliers rémunération ? Je mets mon énergie dans quoi ? On va où, on fait quoi, C'est quoi la next step ? La priorité, on va dire le business, mais en vrai c'est quoi ?* » (E47).

Dans un échange informel, une consultante senior évoque le fait qu'au cours du processus d'évaluation, il lui a été dit qu'elle ne développe pas assez le business, mais elle ne savait pas qu'elle devait le faire, elle ne sait pas ce qu'on attend d'elle en tant que consultante senior. Comme il n'y a pas de fiche de poste ni de manager à qui demander, elle ne sait pas le référentiel. Du coup elle est un

peu inquiète par rapport à l'évaluation suivante car elle ne sait pas par rapport à quoi elle sera évaluée et elle trouve du coup difficile de progresser en termes de développement personnel et professionnel. » (Journal 2017)

Les arbitrages individuels sont d'autant plus difficiles à faire que les critères d'évaluation sont changeants. « *Je pense à Jonathan, il a été réquisitionné sur le parcours collab l'année dernière, sa prod n'a pas été valorisée alors que ça lui a pris 50% de son année, [ton vraiment agacé]. Donc tu dis je vais pas du tout m'investir en interne car il faut que je maximise mon taux de staffing et que j'aille vendre, et après on te dira "tu peux pas être LRH, tu peux pas être manager, car tu t'es pas investi en interne"* » (E77).

Les arbitrages sont d'autant plus difficiles qu'ils imbriquent souvent l'individuel et collectif, comme dans le cas du recrutement en 2017. Début 2017, la croissance interne figure parmi les objectifs de SAMSARA, ce qui implique d'augmenter les effectifs. Un objectif de cent recrutements est fixé à l'équipe par un directeur nouvellement recruté. Il apparaît assez rapidement que cette personne adopte des comportements inacceptables au sein de SAMSARA, qui amènent à s'en séparer. L'objectif 100, lui, reste. Il est connu de tous puisqu'un email est envoyé chaque semaine à tout SAMSARA pour informer des actions faites ou prévues, des nouveaux profils qui arrivent, et du nombre de recrutements depuis le début de l'année par rapport à cet objectif. En novembre, l'objectif est quasiment atteint puisque quatre-vingt-dix-sept nouveaux collaborateurs ont été recrutés sur l'année, entraînant une augmentation nette de l'effectif de plus de quarante personnes. Or la clôture des comptes fait apparaître un résultat net comptable qui ne permettra pas de verser de bonus ni d'investir comme souhaité pour la croissance externe. L'équipe recrutement se voit alors reproché par la direction de recruter trop de profils qui ne partent pas en mission immédiatement, grevant la rentabilité, et doit donc mettre un frein aux recrutements. C'est « *un coup de massue* » (Journal 2018, 15 mai 2018), d'autant que « *personne n'est jamais venu nous voir pour réajuster ou arrêter la machine* », déplore une personne du recrutement (E59). De plus, si les recruteurs ont en charge l'entrée dans le processus de recrutement, la décision revient ensuite aux opérationnels qui seront en charge de travailler avec ces collaborateurs. Celle qui porte l'équipe<sup>48</sup> constate désormais un « *sentiment de méfiance avant chaque recrutement de "est-ce qu'on va vraiment réussir à le staffer" qui fait que personne ne veut plus se mouiller* ». Du coup, elle doute car « *[elle] ne sait pas quelle est la stratégie de SAMSARA* », elle ne sait plus comment faire son travail et elle constate qu' « *en termes*

---

<sup>48</sup> Une junior dont c'est le premier poste, mais qui est tout de même la plus ancienne de l'équipe puisque les autres membres sont arrivés en cours d'année

*d'expérience candidat et d'image de marque, c'est pas top » (E59). Un mois plus tard, elle nous annonçait son départ de SAMSARA.*

Cette frilosité à recruter se ressent à tous les niveaux de l'organisation, comme le reflète ce manager : *« Avec les événements de début d'année, je sens que [un associé] est plus frileux pour recruter car il sent qu'il peut se faire emmerder rapidement. Moi aussi. J'étais assez prudent par le passé mais je le suis encore plus. [...] Là je suis plus dur avec moi-même, je donne le 'go' que si je sens que ça va vraiment le faire. Et concrètement là y a une personne très bien, cooptée par Franck, [...] on a mis en stand-by pour une arrivée en septembre, mais il est probable qu'elle ne vienne jamais. L'année dernière à la même époque il est possible que j'aurais pris une autre décision. » (E85).*

Ainsi, les revirements stratégiques rendent difficiles les décisions. Parfois le flou vient d'un changement au fil du temps, comme dans l'exemple que nous venons de prendre. Parfois, les directions différentes peuvent être simultanées et paraître contradictoires. Lors du lancement des LRH, une réunion s'est tenue pour expliquer le fonctionnement et répondre aux questions. Un associé annonce que l'amélioration de l'expérience collaborateur est la priorité de l'année, *« donc on a mis le paquet sur la façon dont on va vivre SAMSARA »*, dont l'instauration des LRH. Un autre associé dit ensuite : *« Ne bloquez pas des journées avec vos leadés si possible. Préférez des pauses déj, des pots après le travail, on en interco. Evitez un impact négatif sur le temps chez le client. Si vous avez besoin de prendre du temps prenez le mais attention à l'impact »*. Le président ajoute : *« Attention aussi aux effets de bord sur les relations commerciales, communiquez avec les bizdev ou les partners sur la relation commerciale pour que le temps dégagé pour soit ok dans la relation commerciale quand le client pense acheter quelqu'un à temps plein »*. Et le deuxième associé de conclure *« le mot d'ordre est qu'on vous fait confiance pour assurer le bien-être des collaborateurs »*. (Journal 2017 p.78-79.) Du coup, le message que bon nombre de participants ont entendu est que ce chantier est prioritaire mais qu'il doit être fait sur le temps libre, semant la confusion pour certains, l'indignation pour d'autres, ou conduisant à ne pas prendre le sujet (voire SAMSARA) au sérieux. Là on est en 2017, il n'y a pas encore de ligne de flottaison, mais on sait qu'un consultant manager ou d'un grade supérieur doit avoir une partie de son temps de travail dédiée au commercial et une au management, qu'il ne peut pas être à 100% en production. Or le message ici n'est pas clair puisqu'il laisse entendre qu'il ne faut pas consacrer de temps officiel au rôle de LRH. L'ambiguïté est levée pour part l'année suivante avec l'instauration des lignes de flottaison, pour ceux qui se disent qu'ils ont un pourcentage qu'ils ont droit d'utiliser pour autre chose que la production, mais peu le vivent pas comme ça. Pour beaucoup, les lignes de flottaison ont renforcé l'ambiguïté en mettant en priorité la production et la rentabilité et en occultant l'accompagnement individuel.

Ces exemples montrent que l'absence de ligne directrice claire rend difficile pour les individus de décider de l'usage de leur temps et des ressources, même en prenant en compte le collectif.

## B. Quand le désir de laisser expérimenter rend difficiles les décisions collectives

La possibilité de prendre beaucoup d'initiatives, d'expérimenter, est reconnue par tous, comme indiqué dans le chapitre précédent. Elle est associée à la croyance que les projets non viables s'éteignent d'eux-mêmes. Parfois, effectivement, les projets s'arrêtent juste parce que leurs porteurs n'en font plus une priorité (par choix conscient ou *de facto*) et ils sont laissés en suspens. Cependant, dans la plupart des cas, les projets et expérimentations demandent un investissement qu'il faut à un moment arbitrer, notamment quand ils atteignent un stade où ils ont besoin du soutien de la structure pour poursuivre. Il peut s'agir de moyens humains ou financiers, de soutien moral, de compétences qu'ils ne possèdent pas ou autre. C'est alors que se pose la question de l'incertitude que la structure est prête à accepter. Jusqu'où, dans quelles conditions les individus peuvent-ils expérimenter lorsque des ressources collectives sont en jeu ?

Les consultants senior et managers se sentent souvent seuls pour gérer les projets qu'ils portent. Quand ils prennent des initiatives (ce qui est valorisé), ou qu'ils reprennent un projet existant, ils ne savent pas si ce qu'ils font est correct et quels sont les critères pour décider de la poursuite ou non. « *Peut-être qu'un jour on me tapera sur les doigts et qu'on se posera la question de continuer d'investir dessus* » dit un consultant qui travaille sur un projet de R&D, le « on » étant flou car il ne sait pas qui décide et sur quels critères (E6). Il en est de même pour une autre offre en développement dans un nouveau secteur, qui à la fois a le soutien de la direction et dont les consultants sont menacés quelques mois plus tard d'être renvoyés en mission dans d'autres secteurs pour être plus rentables, pour que finalement un mois encore après ça ne soit pas le cas. « *On a tous entendu le discours sur les impératifs de rentabilité, les lignes de flottaison, là où après on nous pousse aussi à développer [le secteur], mais du coup on nous dit développe [le secteur] sans aucun moyen, le week-end quand t'es staffé à 100% [dans un autre secteur], presque. Est-ce qu'on nous donne les moyens ou est-ce qu'on nous dit tout le temps attention, attention. Soit on donne les moyens et on y va, soit on dit non, sinon c'est dur de rester motivé et de garder les équipes motivées.* » (E77).

La difficulté à décider de l'investissement des ressources, est valable aussi pour les projets internes relatifs à la transformation de SAMSARA. « *Tous les sujets internes qui sont créés juste pour donner une illusion qu'on fait bouger qu'on laisse pas les gens végéter en interco mais qui sont pas drivés, on a une palanquée d'exemples, j'arrive à un stade où j'ai pas envie de m'investir sur un truc qui ne sert à rien, qui n'a pas d'objectif à moyen ni court terme* » (E82). Lors de la transformation, quinze chantiers

devaient être lancés en trois vagues, sans ressources dédiées. Finalement, seuls deux chantiers seront effectivement lancés, celui des cercles, et celui du mentorat qui, comme nous l'avons évoqué précédemment, n'a pas permis de répondre au problème identifié. Le lancement des LRH s'est fait lui aussi sans moyens dédiés (pour sa conception comme pour sa mise en œuvre), conduisant au constat, au bout de deux ans, que l'objectif n'était toujours pas atteint. Les LRH n'étaient d'ailleurs pas le seul projet 2017, ce chantier était accompagné de six autres, tous faits en mode « *best effort* » : les consultants doivent contribuer aux projets sur leur temps libre, ou alors lorsqu'ils sont entre deux missions, ce qui veut dire que leur investissement peut s'arrêter du jour au lendemain.

Par exemple, la première année, des « jeudis de la transfo » ont été organisés en soirée pour permettre aux collaborateurs de continuer de participer à la réflexion et partager leur ressenti, mais le format n'a pas trouvé son public et ils se sont arrêtés. Une « communauté des contributeurs internes » se crée pour faciliter les échanges entre ceux qui portent des projets internes, y contribuent ou veulent y contribuer, puis se dissout, laissant la place l'année suivante à des rencontres de « partage des initiatives » puis, à une autre initiative interne dans le même objectif, basée sur des réunions quotidiennes d'une dizaine de minutes tenues généralement debout et d'un tableau Trello. Là encore, le format ne dure pas. Toutes ces initiatives reflètent le besoin de coordonner les idées, envies et actions pour SAMSARA mais elles sont faites sans s'appuyer les unes sur les autres. Les projets manquent de suivi, les actions sont réinventées sans tenir compte de ce qui a été fait avant, et cela génère énormément de frustration et de doute quant à la capacité de mener des projets à bien chez SAMSARA. « *Lors d'un des ateliers où on avait mobilisé 40 personnes qu'on avait sorties de production, ça a rien donné, un an après on a sorti les mêmes irritants, y a 6 mois pareil. [...] On se retrouve avec toutes ces lacunes parce qu'on n'a pas posé toutes ces choses il y a deux ans. Il aurait fallu une équipe full time dédiée mais ils ne ramènent pas d'argent donc ça intéresse pas [le président]. Je vois ce dont on est capables chez les clients quand on prend bien le temps.* » (E57). Le président a fini par se rallier à cette idée en décidant, près de deux ans après cette conversation, la création d'un poste dédié à temps plein, soit quatre ans après la décision de transformation. « *La simple responsabilité des individus ne suffit pas, y a quand même un système, la pure liberté, la pure responsabilité des individus ça n'est qu'un chaos au final* » nous dit Greg (E99), résumant ainsi ce que nous venons d'évoquer, avec la question de savoir comment laisser la possibilité d'expérimenter tout en conservant un cadre qui permet que les expérimentations soient au service et contribuent à créer un collectif.

### C. Quand l'adaptation permanente coûte du temps et de l'énergie

Comme nous l'avons indiqué dans la présentation de SAMSARA, cette entreprise se distingue par un niveau très élevé d'acceptation de l'incertitude, qui se traduit notamment au niveau organisationnel par l'évolution fréquente du fonctionnement interne ou par des réorientations stratégiques, et au niveau individuel par la participation à de nombreux projets autres que leurs missions. Si cette capacité d'adaptation de l'organisation et d'implication dans des actions diverses sont appréciées par les collaborateurs, ils sont aussi source de doute.

Au niveau organisationnel, le côté fatigant du changement permanent est mentionné par exemple par rapport aux changements fréquents de processus internes : « *On est très expérimental, c'est beau en soit mais... J'aime bien le concept de test, aller chercher des nouveaux concepts, nouvelles méthodes, mais ce qui me dérange derrière c'est qu'on se retrouve très souvent, je parle en mon nom, je suis là depuis cinq ans, on se retrouve à tout le temps essayer les plâtres et c'est relou. Un exemple concret, c'est le Comité carrière, ça commence à me gaver, alors que c'est le moment le plus important de n'importe quel employé, qu'on soit toujours en train de tester.* » (E82). Ces changements font douter de l'efficacité de l'organisation en raison du temps que cela demande : « *Je suis à fond pour l'innovation mais à partir d'un moment on innove plus quand on innove trop. C'est comme quand on dit arrête de prendre 15000 chantiers car tu délivres plus. On cherche de l'innovation tout le temps mais aller chercher des idées tout le temps ça fait perdre du temps et t'avances pas. Y a trop de workshops, de temps passé en réunions etc.* » (E48). Même des associés le déplorent. Augustin nous disait lors du premier entretien que nous avons réalisé avec lui en 2017 : « *Maintenant faut que ça se stabilise, que ça soit l'année de la stabilisation et du cadre, qu'on ait plus de gouvernance, de pilotage, et, le mot peut être fort, plus de structure. Qu'on ait un autre cadre, de mon point de vue. Sinon ça va faire trop long et ça va fatiguer.* » (E40). Deux ans plus tard, il constate que la situation n'a pas beaucoup changé et se pose la question de rester (E95). Entre temps, il a passé une année à être beaucoup en mission pour être moins au contact de ces changements permanents et prendre du recul.

Le coût de l'adaptation permanente se retrouve également au niveau individuel. Mélanie indique par exemple : « *on demande aux gens d'être entreprenant, proactif etc., et c'est ça aussi qui peut user.* » Elle ajoute ensuite : « *Je suis fatiguée parce que on a un rôle où on est énormément sur des projets internes, parce qu'on est tout le temps au siège donc on peut être sollicités tout le temps, on peut être consultés tout le temps, sur tous les sujets il faut un bizdev, on est 8 mais on est très souvent dans beaucoup de projets à la fois, minimum 5, du coup c'est hyper chronophage, et derrière finalement t'as l'impression de grandir mais par des projets, pas par ton cœur de métier.* » (E47). Mélanie est effectivement partie quelques mois plus tard. Si les commerciaux sont particulièrement sollicités de par leur place dans l'écosystème, les consultants constatent aussi l'ambivalence d'être impliqués sur



des projets différents : « Pour être chez SAMSARA, faut avoir envie d'entreprendre. [...] Des fois j'ai plus envie de jouer le jeu. Je suis presque surinvesti. J'ai plus de temps pour moi. Mais si je faisais que mon travail [lié à la mission], j'aurais pas mon grade. Mes activités, je les fais pour l'intérêt mais aussi pour le plan de carrière. On est moins une SSII, faut l'acter et faire avec, si t'es pas d'accord tu pars, sinon ça te prend la tête. Après, on va pas te virer si tu décides de faire que ton taf, mais t'auras pas de progression et pas d'augmentation. » Il finit en ajoutant : « Y a une stimulation intellectuelle qu'est sympa mais le switching permanent, c'est fatigant » (E25).

## SYNTHESE DU CHAPITRE 5

Dans ce chapitre, nous avons montré comment la promesse de fonctionner sur la base de la confiance, de l'autonomie et de responsabilisation, confirmée par des témoignages de salariés et par des actes inspirent confiance *a priori* aux collaborateurs. Cependant, nous avons vu que les *a priori* de bonnes intentions et de compétence et l'acceptation élevée de l'incertitude ne suffisent pas à maintenir la confiance dans la durée. Croire que les salariés sont compétents génère un sentiment de solitude et une impression d'être livré à soi-même pour beaucoup de collaborateurs qui voudraient davantage d'accompagnement. Croire que tout le monde peut tout faire peut se transformer rapidement en une injonction ressentie que tout le monde doit tout faire ou mener les individus à prendre des responsabilités pour lesquelles ils n'ont pas le profil, conduisant à l'incompétence. De même, croire que les individus sont bien intentionnés conduit à confondre le fait de vouloir faire et le fait de savoir-faire. Par exemple, vouloir changer de posture managériale ne veut pas dire que les individus savent le faire, ou vouloir gérer les projets de façon plus collaborative ou coopérative ne suffit pas à en être capable efficacement. La croyance dans les bonnes intentions rend aussi la gestion des déviances difficiles en ce que les individus ont tendance à accorder le bénéfice du doute et des secondes chances dans des cas qui demanderaient intervention. Enfin, l'acceptation élevée de l'incertitude qui voit dans la stratégie délibérément émergente et les changements fréquents (d'orientation, de processus) a, elle-aussi, des effets secondaires. Si elle est valorisée pour la capacité d'adaptation, elle génère du doute parce que les individus manquent de repères pour prendre les décisions. Si les repères changent constamment, par rapport à quoi décider, que cela soit au niveau individuel ou au niveau collectif ? Du coup les individus décident par rapport à leurs repères personnels ou ne décident plus. Enfin, le changement constant est consommateur de temps et d'énergie, créant de la fatigue et du doute sur l'efficacité individuelle et collective. Ainsi, les pratiques qui génèrent la confiance peuvent également faire douter, simultanément ou dans la durée. Cela est-il inhérent aux croyances positives et à l'acceptation de l'incertitude, ou y a-t-il une autre explication ? En cherchant à comprendre le phénomène, nous avons été conduite à décortiquer le processus de faire-confiance, comme nous allons le voir dans la partie suivante.

## TROISIEME PARTIE :

### DIFFERENTES FAÇONS DE FAIRE CONFIANCE LIEES A DIFFERENTS TYPES DE CONSTRUCTION DE SENS AUX NIVEAUX INDIVIDUEL ET ORGANISATIONNEL

---

La description détaillée de l'entreprise étudiée a montré que les pratiques organisationnelles s'appuient sur une confiance *a priori*, à travers des croyances positives dans les individus et une forte tolérance pour l'incertitude. Pourtant, nous avons constaté que des pratiques qui inspirent confiance à court terme peuvent faire perdre confiance dans la durée, et que des pratiques peuvent être source de confiance pour certains individus mais pas pour d'autres. Les allers-retours entre analyse, données et théories nous ont conduit à concevoir la confiance comme un processus de construction de sens : les faits sélectionnés comme sources (ou non) de confiance ne sont pas universels mais changent et la façon de porter son attention sur tels ou tels indices oriente la situation. Ces indices peuvent être interprétés de différentes manières et cette sélection et cette analyse changent la façon d'agir en même temps que la façon de s'engager dans l'action change la façon de sélectionner et d'interpréter, ce triple processus impliquant les croyances individuelles et collectives.

Cette troisième partie présente comment ce processus de construction de sens est apparu dans le résultat de nos analyses au niveau des individus puis au niveau organisationnel chez SAMSARA avant de mettre en perspective nos résultats, comme le résume le schéma ci-dessous.

**Figure 18 : Architecture de la troisième partie de la thèse**



Le chapitre 6 montre comment l'approche de la confiance comme construction de sens a d'abord émergé de l'analyse de la confiance accordée par les individus à l'organisation. Nous partons d'un exemple emblématique qui a suscité des réactions et conséquences très différentes sur la confiance accordée par les individus à l'organisation puis présentons les quatre façons de faire confiance associées à quatre déclinaisons du processus de construction de sens que nous avons identifiées en cherchant à comprendre les différences de réaction et d'évolution de la confiance constatées. Nous avons appelé ces façons de faire confiance « confiance-sécurisation », « confiance-clarification », « confiance-interaction » et « confiance-identification ».

Le chapitre 7 analyse le fonctionnement de l'organisation au regard de la grille de construction de sens et de ses différents types qui sont apparus dans le chapitre 6. Cette analyse identifie comment les pratiques de l'organisation participent au processus et montre que le fonctionnement de SAMSARA alimente des types de construction de sens différents. Dans le cas de SAMSARA, notre analyse montre que les ambivalences soulignées dans le contraste entre les chapitres 4 et 5 sont inhérentes au modèle lui-même et non liées à un défaut de mise en œuvre.

Le chapitre 8 montre comment ces résultats s'articulent avec les recherches actuelles sur la confiance organisationnelles et en quoi ils apportent de nouveaux éclairages.

Le chapitre 9 montre comment nos résultats permettent de comprendre des enjeux liés aux entreprises libérées, puisque SAMSARA s'inscrivait dans ce courant à notre arrivée. Il se poursuit avec des préconisations organisationnelles et managériales quant à la façon dont le fonctionnement d'une organisation peut soutenir les processus de construction de sens favorables à une confiance plus résiliente.

## CHAPITRE 6 : FAIRE CONFIANCE A L'ORGANISATION

### LA CONFIANCE DES INDIVIDUS DANS L'ORGANISATION, UN PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE SENS EN QUATRE DECLINAISONS

---

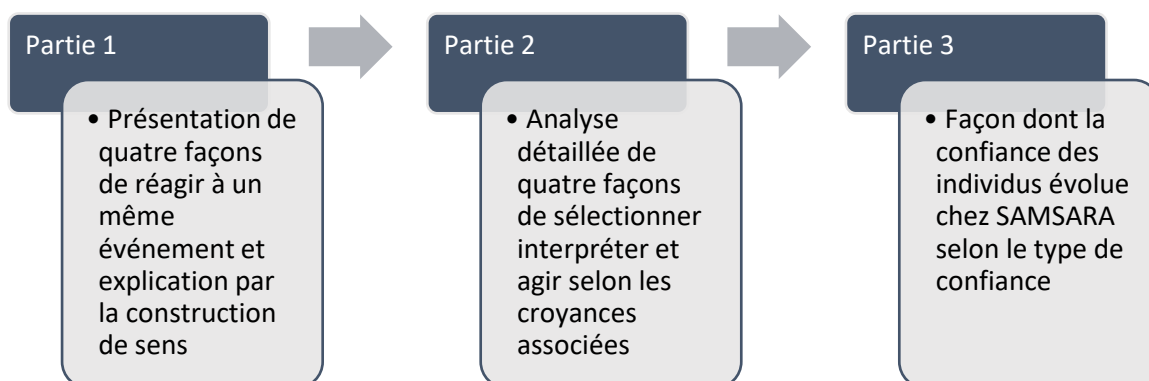
#### INTRODUCTION DU CHAPITRE 6

Vu le turnover, les trois quarts des salariés ont été renouvelés depuis la transformation, donc ceux qui sont chez SAMSARA aujourd'hui y sont venus ou restés par choix, un certain nombre venant spécifiquement pour le fonctionnement « libéré », « responsabilisant », « aplati ». On peut donc supposer un niveau élevé de confiance envers l'organisation. Pourtant, nous constatons une tendance à ce que les individus aient une confiance à leur arrivée dans l'organisation qui s'érode ensuite progressivement dans bon nombre de cas, alors que la littérature sur la construction de la confiance la présente plutôt comme un processus qui part d'une confiance faible qui augmente progressivement si tout va bien et peut se perdre abruptement. Qu'est-ce qui fait que les salariés ont confiance au départ, puis qu'est-ce qui fait que la confiance est entretenue voire développée ou qu'au contraire elle s'érode ? Cette surprise apparue dès les premiers mois de présence sur le terrain et les premières analyses nous ont conduit à revoir notre question car la réponse n'était pas dans des mécanismes explicatifs externes mais dans ce qui semblait être des façons différentes de faire confiance, ce qui nous a conduit à nous demander comment les individus font confiance.

En regardant plus finement, nous constatons que la confiance des salariés dans SAMSARA évolue de façon très différente d'un individu à l'autre au fil de leur expérience. Si le phénomène d'euphorie initiale puis de désillusion à cause de l'écart entre espoirs et réalité est connu (du « *honeymoon* » au « *hangover* » par exemple de Smith *et al.*, 2017), nous ne savons pas comment certains perdent confiance dans l'organisation tandis que d'autres la maintiennent au-delà des désillusions. Nous avons constaté que face à un même événement, comme l'exemple que nous allons prendre de la réintroduction d'un critère individuel pour l'obtention du bonus après trois années de déclenchement sur un critère collectif, certains individus peuvent garder confiance voire augmenter leur confiance tandis que d'autres peuvent perdre confiance. Après avoir exploré diverses pistes d'explication, nous avons constaté que ces différences sont liées à différentes façons de construire du sens à partir des situations (partie I). Nous allons présenter quatre façons de vivre ce processus de construction de sens chez les individus que nous avons identifiées et qui permettent d'expliquer de façon satisfaisante les différentes façons de faire confiance face à des situations identiques. Nous les avons nommées confiance-sécurisation, confiance-clarification, confiance-interaction et confiance-identification

(partie II). Enfin, nous verrons comment ces différentes façons de faire confiance évoluent dans le contexte de SAMSARA (partie III). Le schéma ci-après résume l'architecture du chapitre.

Figure 19 : Architecture du chapitre 6



## I. UNE FAÇON DE FAIRE CONFIANCE A L'ORGANISATION LIEE A LA FAÇON DE CONSTRUIRE DU SENS A PARTIR DE SITUATIONS

### A. Un même événement, quatre réactions : exemple introductif

En janvier 2018, les salariés ont reçu un email de la part d'un associé au nom de l'ensemble des associés pour annoncer le souhait d'améliorer la rentabilité globale, en mettant en place des actions pour développer les ventes, en mettant sous contrôle le taux de production global pour qu'il remonte à 75%, en surveillant la rentabilité de chaque offre, et en introduisant des « lignes de flottaison individuelles » en fonction du grade, du taux journalier et du taux de production individuel<sup>49</sup>. D'après l'email reçu, « ces lignes sont l'incarnation de la responsabilité de chacun dans l'atteinte d'un bon niveau de rentabilité globale. Le principe est qu'il faut contribuer "un minimum" afin de pouvoir prétendre à sa part du bonus collectif, lui-même toujours fonction des bénéfiques. La non atteinte de cet objectif de rentabilité déclenchera un arbitrage et une appréciation sur le fait d'avoir accès ou non à sa part variable. Si nous fixons la ligne et les montants, chacun reste maître de ses décisions et des moyens à mettre en œuvre, de manière responsable ».

Cet email a déclenché des réactions chez tous les salariés de SAMSARA, certains estimant que c'est « limite » (Emma, E101), « discutable » et « pas très transparent » (Hervé, E102) quand d'autres soulignent que « c'est bien d'avoir des KPI et des outils de pilotage (Emmanuel, E104) et que « c'est un principe assez logique qui s'explique et qui est pas déconnant [...]. C'est assez sain, ça formalise la façon

---

<sup>49</sup>.Par exemple, un consultant confirmé pour qui la journée est facturée 650€ au client doit facturer 78% de ses journées de travail pour être à sa ligne de flottaison. Si ses interventions sont facturées 550€, il doit être en mission facturée 92% de ses journées travaillées. Les journées non facturées sont principalement les journées d'intercontrat et les journées prises pour travailler sur des projets internes ou participer à des formations.

*dont c'est fait, tu sais que ta rentabilité perso est un sujet » (Sébastien, E85). Ils peuvent même penser que ça rend « un peu plus actionnable pour tout le monde le principe d'autonomie de gestion du temps qui existait déjà » (Jack, E72).*

Cependant, même ceux qui ont vu le côté positif ont pu exprimer des doutes sur l'impact que cela pouvait avoir. En se penchant en détail sur la déception ou les doutes induits, nous avons constaté qu'ils sont de nature très différente. Le premier type de réaction est illustré par cette remarque d'Hervé : *« il y a une absurdité dans ce process qui est assez évidente, ça dit que tu toucherais ou pas ton variable sur la base de paramètres que tu ne contrôles pas » (E102).* Pour lui, le problème vient du fait que le calcul repose sur des éléments que les consultants ne maîtrisent pas. Le deuxième type de réaction est révélé par Emma et par Bernard : *« Que les lignes de flottaison entrent dans ton calcul mais qu'on dise qu'on reverra des cas à la marge, que tout n'est pas valorisable, ça manque de clarté »* nous dit Emma (E101). Le doute vient du fait que le fonctionnement n'est pas clair et ne paraît pas juste : *« en fonction de son taux de facturation, t'en as un qui va bosser x% et l'autre z% c'est pas tout à fait juste, c'est pas parce que tu rapportes plus d'argent que tu peux bosser moins »* dit Bernard (E81). Le troisième cas est mis en avant par Emmanuel : *« tout le monde est parti en parano, le mail a dit 'si vous êtes dans cette tranche là non, là oui'. T'imagines ! On vend quand même de l'accompagnement au changement, y a plein de consultants qui sont éloignés, y a pas d'accompagnement, là y a plein de gens qui sont focalisés sur ces putains de pourcentages pour pouvoir avoir leur putain de promotion [ton révolté]. » (E104).* Pour lui, le problème principal vient du manque de prise en compte des réactions des individus et de leur situation et de l'absence d'accompagnement. Cette importance de prendre en considération les personnes se retrouve dans le commentaire de Sébastien sur l'orientation rentabilité par rapport à la prise en compte des individus : *« Je sais pas les vraies intentions. Je ne sais pas quels seront les contre-pouvoirs qui seront mis en place pour que ça n'aille pas trop loin » (E85).* Ainsi, dans ce troisième cas, le doute vient du manque d'attention aux individus et aux relations. Le dernier type de réaction que nous avons constaté est illustré par Christine : *« j'ai du mal à accepter [la façon de faire] car c'est une approche individuelle et pour une entreprise qui se donne des objectifs collectifs et qui veut avoir une approche de l'ensemble, c'est contre l'ADN ou contre comment j'intègre l'ADN. » (E87).* Dans ce quatrième cas, le doute vient du fait que les valeurs qu'elle pense partagées ne le sont finalement peut-être pas.

Au-delà des réactions initiales, les comportements des uns et des autres ont varié. Certains sont restés campés sur leur attitude initiale, d'autres ont décidé d'attendre de voir comment ça allait se traduire concrètement, d'autres ont cherché à comprendre le pourquoi du comment et à influencer la façon dont c'était mis en œuvre, quand d'autres ont veillé au respect du processus avec les valeurs qu'ils considèrent être celles de SAMSARA. Ainsi, nous constatons que, si tous doutent, les raisons de douter

et les façons de réagir sont variées. Aussi avons-nous cherché à comprendre les raisons de telles différences.

## B. La confiance : un processus de construction de sens

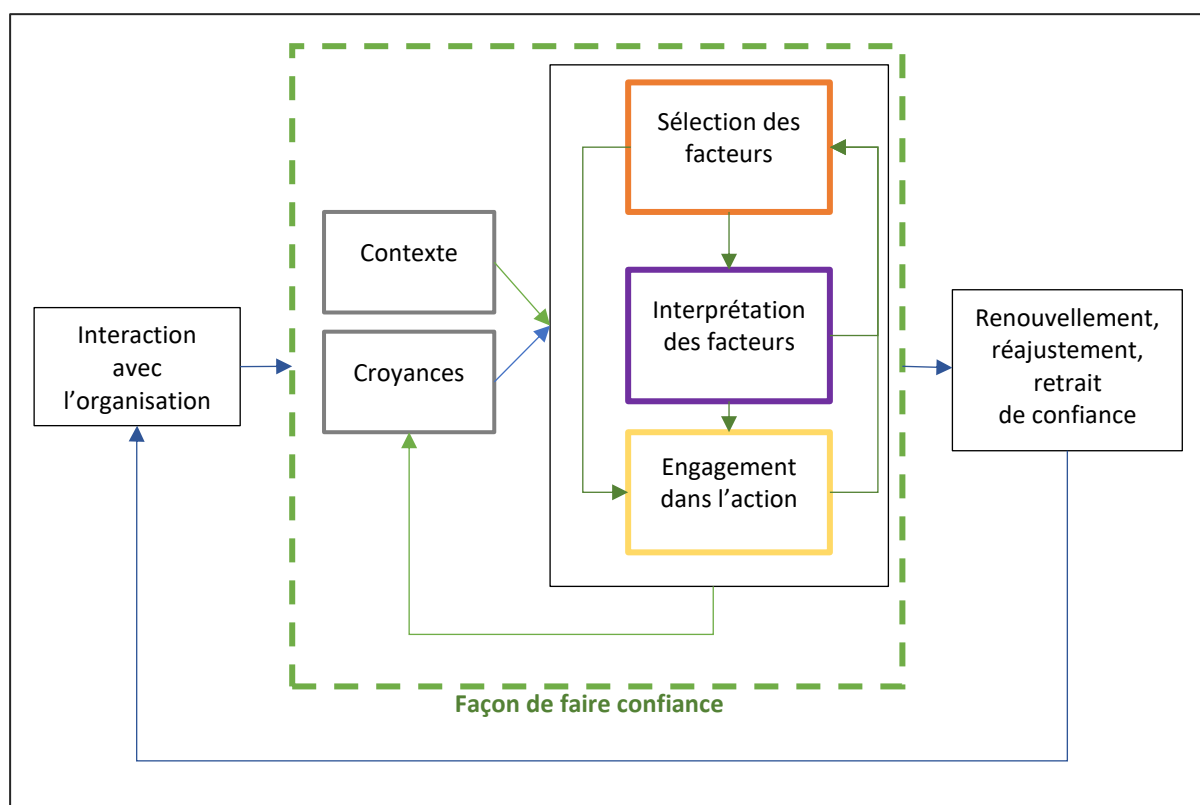
Les salariés n'ont pas tous la même expérience dans l'organisation. Certains partent en mission à plein temps rapidement et enchainent les missions quand d'autres passent plus de temps au siège, que cela soit en intercontrat, parce qu'ils sont sur des missions à temps partiel ou parce qu'une partie de leur travail se fait au siège. Par ailleurs, les pratiques vécues diffèrent d'une partie à l'autre de l'écosystème – c'est le corollaire de la grande autonomie et de l'absence de processus partagés : la mise en œuvre du « modèle » SAMSARA peut varier grandement. Cependant, nous n'avons pas pu identifier de sous-groupes d'individus dont la confiance évolue de la même manière au regard de facteurs liés à l'organisation. Nous avons cherché à voir si le type d'activité (technique ou organisation), ou le type de mission (courte ou longue, régie ou conseil) pouvait être un facteur explicatif, d'autant que nous entendions régulièrement ce type d'explication (ou de justification). Nous n'avons pas pu identifier de constante ou de schéma qui se dessine.

Nous avons exploré la piste du cercle d'appartenance (faute de *Business Unit* ou d'équipe) et celle du LRH ou du directeur de référence. Cependant, ces deux pistes n'ont pas été exploitables du fait de l'organisation même de SAMSARA. L'appartenance au(x) cercle(s) étant libre, certains n'appartiennent à aucun, d'autres à plusieurs, certains y appartiennent mais ne participent à aucune réunion, d'autres n'y appartiennent pas officiellement mais y viennent quand même. Quant à la figure de référence, il n'est pas possible de capter de qui il s'agit pour chacun : tous n'ont pas de LRH, certains en ont un mais ne le voient quasiment jamais, ou ne le considèrent pas comme un « leader ». Certains ont des contacts avec un ou des directeurs/associés quand d'autres n'en ont aucun, certains interagissent surtout avec leur responsable de mission et d'autres n'ont pas de responsable de mission. Enfin, beaucoup font appel à des personnes différentes selon les situations et changent de figure de référence au fil du temps, qu'elle ait un titre officiel ou non, puisque l'écosystème SAMSARA le permet. Nous avons également exploré les pistes de la fréquence ou de l'intensité de présence au siège, de l'âge, du grade, de l'ancienneté, sans qu'elles soient concluantes. Ainsi, nous n'avons pas trouvé de facteur organisationnel qui pouvait expliquer de façon satisfaisante ces différences d'évolution de la confiance chez les individus.

Finalement, c'est dans différentes façons de donner du sens aux situations vécues ou observées que nous avons trouvé un schéma explicatif. Les individus ont des attentes différentes par rapport à l'organisation et des croyances *a priori* diverses sur les individus et sur les organisations. Ils ne prêtent pas attention aux mêmes éléments, ou ne leur donnent pas le même sens. Certains ont tendance à se prononcer sur des situations au nom de vérités générales quand d'autres contextualisent leurs

interprétations. Ils sont plus ou moins ouverts à la remise en question, et ne font pas la même place aux émotions dans leurs discours et leurs comportements. Enfin, leur propre attitude influence les situations vécues et participe à créer les situations au vu desquelles ils évaluent l'organisation. Tous ces éléments sont apparus comme faisant partie d'un processus qui se trouve au cœur de la façon de faire confiance. Nous avons retrouvé dans le processus de construction de sens observé les trois étapes identifiées par Weick (1995) : la sélection de facteurs qui vont permettre d'évaluer si l'organisation est digne de confiance ou non, l'interprétation de ces facteurs, et l'engagement dans l'action, l'action influençant les signaux collectés et le sens qui leur est donné, et l'interprétation influençant également la collecte et l'action. Nous avons constaté que ces trois étapes itératives et non linéaires, qui s'alimentent les unes les autres, sont influencées par les croyances des individus et par le contexte. Ce processus est résumé dans la Figure 20 page suivante.

**Figure 20 : Schéma simplifié du rôle de la construction de sens dans le fait de faire confiance**

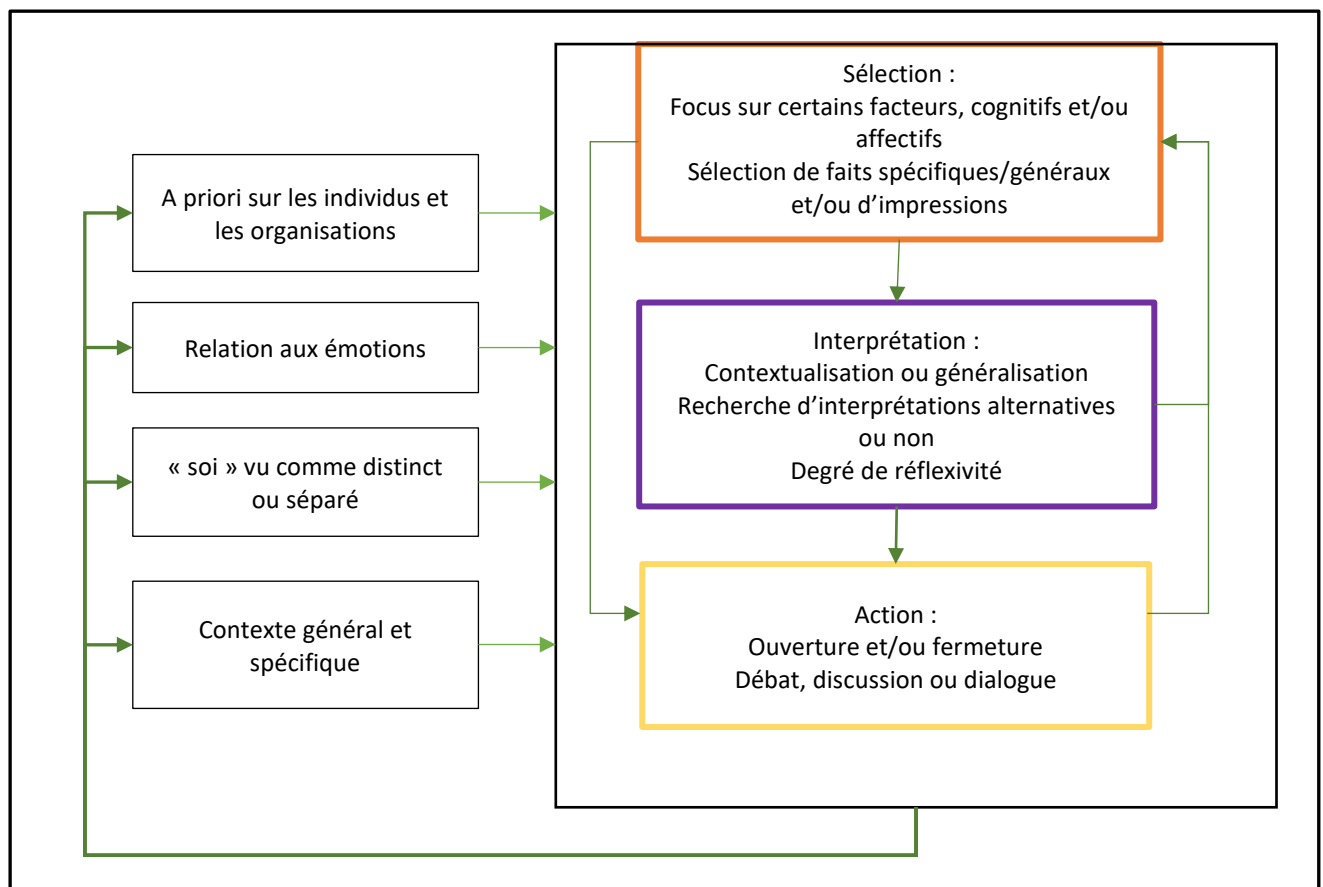


La Figure 21 détaille ce processus général de construction de sens en intégrant les éléments qui sont apparus pertinents dans les résultats quant à la confiance. Précisons que ce schéma n'a pas été conçu avant l'analyse mais en est la résultante. Nous le présentons dès maintenant pour faciliter la lecture des parties suivantes. Les croyances incluent les *a priori* sur les individus et sur les organisations qui peuvent être plus ou moins positifs, ainsi que le rapport aux émotions, vues comme un danger, une donnée à neutraliser, ou comme une donnée à intégrer voire à valoriser. Enfin, les croyances incluent le rapport que les individus entretiennent avec le monde, à savoir s'ils se considèrent faisant partie



d'un système interconnecté voire d'un tout, ou s'ils se considèrent distincts des autres et du système dans lequel ils opèrent. En ce qui concerne la sélection, elle inclut le type de facteurs sur lesquels les individus se concentrent en priorité (fiabilité, compétence, intentions ou intégrité), la façon de sélectionner uniquement des facteurs cognitifs ou de prendre également en compte des facteurs émotionnels, et la prise en compte de faits spécifiques, de généralités ou d'impressions. L'interprétation peut conduire à contextualiser le sens donné ou à généraliser à l'ensemble des situations similaires voire à l'organisation, peut intégrer une recherche d'interprétations alternatives ou non et inclure une plus ou moins grande réflexivité. Enfin, l'engagement dans l'action implique plus ou moins d'ouverture ou de fermeture aux autres, une attitude de débat donc de confrontation ou de dialogue donc d'échange, ainsi qu'une reconnaissance et un traitement ou non des émotions ressenties.

**Figure 21 : Processus de construction de sens et confiance**



Nous allons maintenant illustrer et rentrer dans le détail de ce schéma en explorant quatre de ses déclinaisons qui sont apparues de façon saillante : une construction de sens et donc une façon de faire confiance sous-tendue par 1/ une attente de sécurisation, 2/ une attente de compréhension et clarification, 3/ une attente de relations et d'interactions et 4/ une attente d'identification et de valeurs communes.

## II. LA PART DES INDIVIDUS DANS LES DIFFÉRENTES CONSTRUCTIONS DE SENS

### A. Une façon de construire du sens sous-tendue par la sécurisation

Pour certains salariés, un fort besoin de sécurité transparait dans les entretiens et dans nos observations. Ils attendent de l'organisation de la « *stabilité* », des « *règles* », de « *normes* » et des « *standards* » (Léa E70), une « *ligne de conduite* » (Hervé, E102) un « *cap* », un « *cadre* » et des « *processus* » pour que ça soit « *quelque chose d'un peu tangible* » (Albane, E76)<sup>50</sup>. Dans ce fonctionnement, les individus attendent également des règles pour les « *protéger en cas de problème* » (Albane), règles qui doivent s'imposer pour éviter l'arbitraire (Hervé). Mélanie se demande « *comment driver de manière sécurisante l'implication des gens* » (E47).

Ces individus partent d'une vision *a priori* négative des individus et des organisations, comme Léa qui nous dit que « *la masse donne pas toujours confiance* ». Elle ajoute que « *le respect, c'est pas naturel chez l'être humain* ». Albane, quant à elle, nous fait la réponse suivante quand nous lui demandons si elle a confiance dans SAMSARA : « *De nature je vais plutôt avoir de la défiance envers mon entreprise parce que l'entreprise répond à une logique autre que l'humain, une logique de rentabilité* ». Elle confirme plus loin en ajoutant : « *A priori quand on parle de cabinet de conseil ça rime pas forcément avec confiance. Une des raisons c'est qu'on vend des humains, et quand on met humain et vente ça sonne un peu faux déjà* ». Ce besoin de sécurité et ces *a priori* négatifs influencent les facteurs sur lesquels ils portent leur attention, la façon dont ils les interprètent et la façon dont ils les traduisent en action, comme nous allons le voir.

#### 1. Une sélection de facteurs liés avant tout à la prévisibilité et la sécurité

Dans cette première façon de faire confiance, les individus mentionnent surtout des éléments liés à la prévisibilité, à la cohérence des comportements d'une fois sur l'autre pour savoir à quoi s'attendre. Cela peut concerner les besoins élémentaires des salariés : « *j'ai eu jamais de souci avec SAMSARA sur un plan en termes de travail, je suis staffé, j'ai ma mutuelle, j'ai mon salaire [pas comme dans une startup]. Cette sécurité aide à la confiance* » (Emma, E101).

La prévisibilité peut être cherchée au niveau de l'organisation et de son environnement, par exemple à travers la mention de l'état du marché et des chiffres, ou à travers son mode de fonctionnement : « *[Pour avoir confiance, il faut] faire ce qu'on dit, dire ce qu'on fait, et pas avoir des processus obscurs variables pouvant être changés à volonté* », dit par exemple Hervé. Ceci est reflété également par Léa : « *J'ai confiance dans la fonction de DRH et dans la femme qu'est [la RRH], c'est une institution en*

---

<sup>50</sup> Tous les verbatims de Léa de cette partie sont issus de l'entretien E70, ceux d'Hervé du E102 et d'Albane du E76. Ceux de Mélanie sont issus de l'entretien E47 sauf mention contraire. Pour alléger la lecture, nous n'indiquerons pas la référence des entretiens après chaque verbatim. Nous ferons de même pour les suivants, en n'indiquant la source que la première fois ou en cas de source différente.

laquelle j'ai confiance, parce que je la matérialise, parce que je la visualise, parce que je suis capable de l'appréhender, je sais quel est son scope, quel est son périmètre, là où elle peut m'aider etc. » alors que l'organisation elle-même, « de par le côté flou et abstrait du modèle, c'est compliqué des fois de choper la branche. ». Albane dit de même : « On n'a jamais trop une idée du cap, on a l'impression que le cap change au gré du vent et ça, ça me fait beaucoup douter ». Les individus ont ici besoin d'avoir « plus de normes et de standards » pour savoir ce qui est autorisé et ce qui ne l'est pas : « Le process on peut le faire large comme ça pour avoir toute la mouvance qu'on souhaite, c'est pas le but d'avoir qu'un seul chemin, mais en fait c'est exactement ce qui s'est passé quand on a transformé, on a transformé sans cadre et maintenant ça va faire quatre ans que ça a été initié, ça se sent » (Léa).

Ils évoquent la façon dont cela affecte leur travail et leurs perspectives : « les barrières sont floues, on sait pas trop comment on doit faire, on n'a pas forcément de la visibilité sur comment on va évoluer dans l'entreprise » (Albane). « Une grosse frustration, c'est la suppression des KPI. Avant, t'avais un objectif de marge, un objectif de CA, tu savais que si t'étais à 50% de ton objectif de l'année en mars, t'étais plutôt bien, t'étais dans la bonne tendance. [...] Tu te dis 'est-ce que mes résultats c'est bien ou c'est pas bien, à partir de quand je peux être content ou pas ?' Certains ont besoin de l'adrénaline de piloter leur tableau Excel » (Mélanie) ce qui reflète un besoin de maîtrise, corollaire de la sécurité et de la prévisibilité.

Lorsqu'ils évoquent le besoin de bienveillance ou les relations, c'est là encore à travers le besoin sous-jacent de se sentir en sécurité dans l'organisation. Léa, par exemple dit que « les relations interpersonnelles sont très dangereuses chez SAMSARA car il y a beaucoup d'effet de petits groupes », elle en a « fait plusieurs fois les frais<sup>51</sup> » et elle peut elle-même « avoir des avis sur des personnes par rapport à des on-dit, des effets de groupe » (Léa). Albane l'évoque aussi : « Comme c'est beaucoup basé sur le personnel chez SAMSARA, ça vient vite dans l'émotionnel et voilà, donc, ça fait beaucoup de choses qui sont compliquées à gérer (ton : euphémisme). » Ainsi, les relations sont évoquées de par leur aspect d'(im)prévisibilité et d'(in)sécurité émotionnelle.

Enfin, ces individus sont ceux qui accordent le plus d'importance à la personnalité du président, qu'ils considèrent « visionnaire », « inspirant », (Léa) « charismatique » (Hervé), « créatif » et « innovant » (Mélanie). Mélanie nous dit : « Ce qui me fait rester ? C'est mon amour envers Armand [le président]. (elle rit) Je le trouve extraordinaire, je reste en partie pour lui ». Mélanie mentionne d'ailleurs son nom vingt-cinq fois dans l'entretien.

---

<sup>51</sup> Elle ne précise pas dans l'entretien mais notre présence fréquente dans l'organisation nous a permis de savoir de quelles situations il s'agit.

Nous constatons à travers les mots utilisés et le comportement non-verbal que les émotions (négatives, pour l'essentiel) tiennent une large place dans tout le discours et l'attitude, mais que les émotions sont subies par les acteurs : ils n'ont que rarement conscience et ne prennent pas en compte les émotions en tant que facteurs. Nous avons l'exemple de cet échange entre un LRH et la personne qu'il suivait, qui a choisi de changer de LRH. Le LRH se veut factuel et distancié pendant tout l'échange, disant qu'il comprend et qu'il n'y a pas de problème. Pourtant, juste au moment de quitter la salle quand la conversation est finie, il lance : « *Putain, je me fais plaquer par ma leadée !* », reflétant le caractère émotionnel de la situation sous couvert d'humour (Journal 2018). De plus, les individus dans ce mode de fonctionnement se concentrent sur ce qui ne leur donne pas confiance et ont du mal à donner des exemples de ce qui leur donne confiance dans l'organisation, même lorsque la question est posée explicitement. « *Après, y a plein de choses qui vont bien quand même ! Mais [...]* », nous dit Mélanie, puis elle ne donne pas d'exemple de ce qui va bien et revient directement à d'autres aspects négatifs. Ils accordent beaucoup d'attention aux « on-dit » et « *bruits de couloirs* » (Mélanie, E50). Comme le dit Emma, « *l'informel fait entendre beaucoup de choses qui font perdre foi* ».

Tous ces éléments n'empêchent pas qu'ils mentionnent des éléments, comme avoir besoin de plus de « *com'* », vouloir « *activer le levier de la solidarité et des forces des hommes quand ça va mal* », apprécier l'« *ambiance sympa* », d'être avec des « *gens sympas* », ou les pratiques de « *codéveloppement* », et chercher un « *sentiment d'appartenance* ». Ils aiment l'idée de SAMSARA ou ce qu'ils y projettent, peuvent mentionner les « *croyances* », les « *valeurs fédératrices* », l'« *humain* ». Toutefois, ils passent rapidement dessus et peinent à donner des exemples concrets, même lorsque nous le leur demandons. Les éléments qu'ils prennent le plus en compte sont ceux qui laissent à penser que le système est prévisible et garantit la prévisibilité du comportement des acteurs.

## 2. *Une interprétation guidée par le jugement*

Partant d'un *a priori* négatif sur les individus et sur les organisations, ces individus ont besoin qu'on leur donne des preuves pour continuer de suspendre leur méfiance et peut-être faire confiance, mais à la moindre défaillance ils reviennent à leurs croyances négatives. « *T'as toujours un moment où t'as une grosse déception, tu te rends compte que finalement c'est pas si différent [des autres entreprises]* » dit Albane, qui, d'entrée de jeu dans l'entretien, avait indiqué : « *Je sais même pas si je suis sensée avoir confiance dans mon entreprise. [...] De nature je vais plutôt avoir de la défiance envers mon entreprise parce que l'entreprise répond à une logique autre que l'humain, une logique de rentabilité* » (E76). Ainsi, ces individus ont une confiance *a priori* faible et une méfiance forte, qu'ils essaient de suspendre mais qui les rattrape malgré eux.

Dans ce mode de fonctionnement, les individus partent des impressions et en font des généralités. « *c'est le fonctionnement en général, le côté politique, dire ah les associés se tirent entre les pattes, y*

*en a qui sont en odeur de sainteté donc ça va mais y en a qui sont in the dark house et il faut faire gaffe car ils vont se faire dégager, on est censé penser collectif et c'est un peu chacun pour sa gueule »* affirme Emma. Nous lui demandons si elle parle de son expérience et elle répond : *« J'ai entendu dire des choses, beaucoup, et après du coup quand on les a entendues, on les voit »*. Ils ne recherchent pas ou peu d'explications alternatives mais ont des avis arrêtés. *« Le modèle, il est trop large [...] Pour moi les zones d'exploration de tout c'est pas possible »* (Léa). *« C'est les écueils d'une entreprise libérée »* (Albane). Comme les individus *« n'ont pas toujours la bonne éducation »*, Léa estime qu'*« il faut que l'entreprise nous force un peu comme les parents forcent les enfants à faire des trucs corrects »*. Du coup, lorsqu'elle voit des comportements qui ne lui semblent pas appropriés, elle conclut rapidement que *« le modèle, il nous éduque pas très bien »*.

Ils se voient comme distincts des événements, le système leur est extérieur. Ils ne mentionnent quasiment jamais comment ils peuvent contribuer à la situation, et lorsqu'ils le font, ils balaisent cette option très vite. Pour eux, des lois gouvernent les actions et ils ont un avis très clair de ce qui devrait être fait. Leurs discours sont émaillés de *« il faut »*, *« une organisation devrait »* etc. On voit ce processus dans l'analyse que fait Mélanie du recours à des critères uniquement collectifs pour le déclenchement des bonus (avant l'introduction des lignes de flottaison) : *« Quand tu te fais évaluer, et t'as forcément un regard que tu sais que untel il a rien branlé et que il ne le mérite pas, moi j'arrive toujours pas à me dire c'est pas grave (rit), il faut de tout pour faire une communauté, et peut-être c'est pas lui cette année mais il participera l'année d'après, et puis toi tu participeras peut-être un peu moins l'année prochaine, peut-être parce que tu auras des projets perso qui te permettront moins mais t'auras quand même autant, et voilà, ça, au final, moi j'arrive toujours pas. »* (Mélanie). Elle dit que *« cette frustration est partagée par les consultants »* et que *« la cause c'est pas forcément la non-implication individuelle de chacun, c'est cette absence de communauté. »* Elle a beau essayer d'interpréter la situation différemment, selon le discours organisationnel, son jugement sur les individus prend le dessus et elle garde sa frustration puis généralise à tous les consultants et a un avis clair sur la raison.

Cette généralisation rapide à tous les individus et à l'organisation et les jugements arrêtés est une constante de ce fonctionnement. Ce sont eux qui disent que c'est *« juste du marketing pour les clients »* (Louna, E109), du *« foutage de gueule »* et du *« baratin »* (Hervé). Les émotions fortes et négatives influencent leurs interprétations, ce que l'on voit dans l'utilisation de mots comme *« exploser »*, *« pas saines »*, *« puérides »*, *« peur »*, *« trahison »*, *« exécration »*, *« y a pas de mots »* etc., sans pour autant se rendre compte de cet impact. Léa reconnaît l'existence des affects dans les relations chez SAMSARA et le rôle qu'ils peuvent avoir : *« on est beaucoup dans l'affect plus que dans le fait, et ça ne me met pas en confiance car je sais qu'on peut gouverner au sens gouvernance par l'affect, l'émotion, par le on dit, en fait, chez SAMSARA, et c'est très très dangereux. »* Pourtant, elle ne reconnaît pas comment ses

propres interprétations sont affectées par ces affects et ne prend pas de recul par rapport ça, pas plus que les autres.

Enfin, leur regard négatif les conduit à regarder surtout les failles du système. Mélanie reproche par exemple le manque de communication et donne l'exemple des chiffres non communiqués pour savoir où en est l'organisation « *Y a rien (ton dépité). Et t'attends.* » Puis elle ajoute : « *Alors si, tu peux le lire dans quoi ? Dans un PV du CE envoyé dans un mail que personne ne lit (ton sarcastique), la semaine dernière, là tu sais que la tréso est au beau fixe, mais sinon tu sais pas* ». Ainsi elle reconnaît que l'information est disponible, mais son interprétation est négative tout de même. Hervé critique aussi bien la mise en place d'un bonus sur critère collectif que la réintroduction d'un critère individuel, et pour tous les autres exemples qu'il prend il ne voit que le côté négatif. Ces individus cherchent à renforcer leur croyance que les organisations ne sont pas dignes de confiance. Ainsi, pour ces individus, l'enjeu n'est pas d'abord de savoir comment construire la confiance, mais comment réduire leur méfiance. Cette attitude est associée à un rapport au temps très court, presque dans l'instantanéité, chaque interaction pouvant remettre en question la confiance accordée si le jugement est négatif.

### 3. *Un engagement dans l'action fait d'opposition*

Le comportement dominant de ce mode de fonctionnement est le combat, le conflit, l'opposition. Nous l'avons constaté dans nos observations, par exemple dans la façon d'interagir lors de réunions. Cela se voit également dans la description même qu'ils font de leurs interactions à travers la rhétorique de « je » versus « eux » (le « eux » pouvant être les associés, le président, l'organisation...), l'utilisation de mots comme « combat » « défier », « conflit », « la masse » ou « les prolétaires » versus « les dirigeants » etc. On retrouve l'opposition et la distance dans des croyances exprimées comme le fait qu'ils « *ne peuvent pas comprendre* » ou « *qu'il y a des hommes qui sont capables d'être des grands hommes et diriger le monde et pas les autres* ».

Prenons l'exemple de Mélanie. Elle dit avoir un esprit d'équipe, et déplore ne pas retrouver cet esprit collectif chez SAMSARA, pourtant son vocabulaire reflète une attitude d'opposition et de combat, comme dans ce cas où elle évoque les essais de sortir d'un rôle de commercial pur en disant que « *ça passe par se battre, faut se greffer, faut pas se faire jarter [parce que] très vite un manager, un senior manager, un associé, ils prennent le sujet, c'est "merci bonsoir t'as fait ton taf, retourne chercher des trucs", je caricature mais bon, "tu sais pas faire, va-t-en" c'est un peu ça. Il faut se battre au quotidien pour rester greffée sur les sujets qui t'intéressent, toi aussi mettre ta pierre, convaincre, t'es en permanence dans ce combat-là.* » Au-delà des mots, nous avons constaté sa façon de jouer seule à plusieurs occasions, sa méfiance à notre égard et son manque de coopération (Journal 2017), elle nous a été décrite comme une « *louve alpha* » qui dirige sa meute (Journal 2017), et Christine a été contente de son départ puis de celui de Léa qui ont permis au reste de l'équipe d'adopter alors un nouvel état

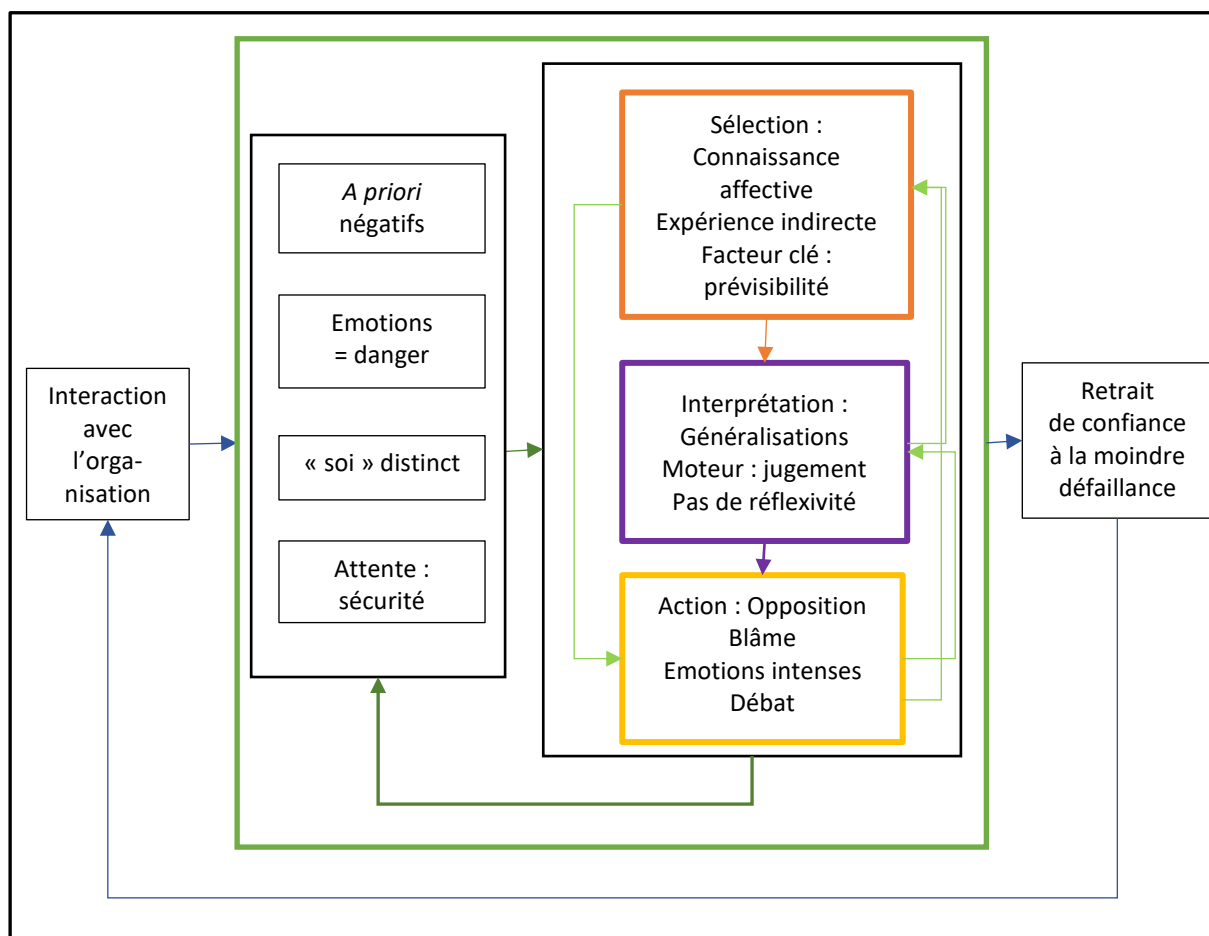
d'esprit plus ouvert (E96)<sup>52</sup>. Mélanie indique comme élément qui ne lui donne pas confiance dans l'organisation le fait que par rapport à plusieurs situations dans lesquelles son comportement était dénoncé, « *personne n'est venu nous voir pour dire "écoute, j'ai / on a eu plusieurs remontées, on se pose des questions" etc. et on parle !* » sans avoir non plus initié d'occasion de pouvoir parler. Ces individus dénoncent souvent les jeux politiques, l'influence négative des *ego* des uns et des autres, alors que nos observations reflètent que ces personnes-là y participent particulièrement. C'est le cas par exemple d'un associé décrit à de nombreuses reprises et par des individus très différents comme étant « *méfiant* », « *sur une guerre de territoire* » (Augustin, E95 ; Ilona, E83) et voulant rester le « *chef* » de son « *pré carré* » (Théodore, E108). Ainsi, l'engagement dans l'action, sous-tendu par une méfiance *a priori*, se caractérise ici par l'opposition et l'attaque/défense.

La Figure 22 page suivante résume les différents éléments évoqués concernant cette première déclinaison du processus de construction de sens reposant sur la sécurisation. Ce mode de fonctionnement rend la confiance précaire et conduit davantage au retrait de la confiance face aux perturbations qu'à son renouvellement.

---

<sup>52</sup> Nous retrouverons Christine dans la partie D et constaterons sa confiance *a priori* et son ouverture accrue.

Figure 22 : Processus de construction de sens associé à la confiance-sécurisation



## B. Une façon de construire du sens sous-tendue par la clarification

Si certains attendent avant tout de la sécurité, d'autres ont d'abord besoin de comprendre la direction et le fonctionnement de l'organisation et comment ils se traduisent concrètement. Les individus attendent de la « clarté », de la « transparence », de la « communication » (William E52, E66), comme le fait d'avoir (ou pas) un « détournement clair de ce que l'on doit faire » (Augustin, E95). Nous constatons que ces individus n'expriment pas d'*a priori* négatifs (contrairement au premier cas) mais ne mentionnent pas non plus de croyances positives quant aux individus ou aux organisations. Juliette dit explicitement « Quand je suis arrivée, j'avais pas forcément confiance ou pas confiance » (E93)<sup>53</sup>. Leur attitude est plutôt neutre ou mesurée et cela transparait dans leur façon de sélectionner les facteurs, de les interpréter et de s'impliquer.

<sup>53</sup> Comme pour la partie précédente, les références des entretiens desquels sont extraits les verbatims n'est indiquée qu'une fois pour alléger la lecture puisque ce sont toujours les mêmes pour chaque individu, sauf mention contraire.



## 1. *Une sélection de facteurs liés avant tout à la compétence et la justice*

Dans cette deuxième façon de faire confiance, les individus prêtent une attention particulière à la compétence et à la justice. La compétence passe par *« des personnes, au-delà du discours, qui sont douées sur leur sujet et qui s’y épanouissent, [...], qui sont légitimes et qui sont claires sur ce qu’ils veulent faire »*. Au niveau organisationnel, cela concerne par exemple la capacité à prendre des décisions notamment en termes d’investissement ou au niveau RH notamment pour se séparer de collaborateurs qui n’ont pas fait leurs preuves. Cela se traduit aussi dans les exemples donnés par la mise en place d’outils pratiques utilisés ou par la gestion de projet et la capacité à mener des idées au bout, avec une certaine cohérence des décisions et des actions à travers le temps et d’une personne à l’autre, pour donner l’impression que l’organisation sait ce qu’elle fait.

Liée à cette notion de compétence organisationnelle, on retrouve le fait que l’organisation *« tienne la route »* : *« Y a des hauts des bas, sur l’aspect financier santé de l’entreprise, mais ça a toujours fonctionné »*, dit Juliette, et il y a de *« nouvelles initiatives ou des nouvelles offres qui sortent »* dit Augustin (E95). Les individus soulignent aussi l’importance de la cohérence entre ce que l’organisation vend (ce qu’elle dit savoir faire) et ce qu’elle exécute (ce qu’elle fait effectivement). Augustin indique par exemple avoir besoin *« d’exemples probants de transversalité qui marchent »* et *« une vraie expérience collaborateurs, des éléments saillants communiqués »*.

Pour eux, la compétence passe aussi par le partage et la communication d’informations précises, par le fait d’avoir les informations demandées, d’avoir des réponses à ses questions ainsi que par la capacité de l’organisation à trouver des missions sans que les consultants doivent attendre entre deux. *« Ce qui a augmenté ma confiance, c’est que à chaque fois que je suis sortie de mission j’en avais une autre, j’ai pas eu ce doute en tant que consultant de l’intercontrat, chaque fois on trouvait, c’était anticipé, y avait pas de flottement »*. Elle se traduit aussi par le fait de permettre à chacun de bien faire son travail : *« Juste le concept de tant que tu fais ton taf, on t’embête pas, ça me paraît être la base »* (Arthur, E82) et de mettre les gens sur des postes pour lesquels ils sont compétents, comme cela a par exemple été souligné avec la nomination de Juliette comme responsable des chantiers liés à l’expérience des collaborateurs et d’Albane au marketing, vues comme LES bonnes personnes pour ces postes.

La deuxième grande catégorie de facteurs auxquels les individus prêtent attention correspond à la justice et la réciprocité. Les *« comités carrière »*, ces réunions annuelles durant lesquelles les augmentations et changements de grades sont décidés, sont un moment important pour ces individus qui sont ceux qui les mentionnent le plus. Ils les voient à l’instar de Juliette comme un *« moment décisif »* de reconnaissance de leurs contributions. Il est important que le processus permette de voir ce qui a été fait de façon à ce que cela puisse être récompensé de façon *« juste »*. Être *« correctement*

*payé » est source de confiance, dit Augustin. « La confiance touche la valorisation, financièrement, en termes de responsabilité, en termes de tape sur l'épaule, de dire merci. [...] [car] La confiance ça doit être bipartite » ajoute-t-il. Cette réciprocité entre ce qu'ils donnent et ce qu'ils reçoivent de l'organisation est soulignée sous un autre angle par William : « je constate que j'ai une grande liberté d'aller au bout à partir du moment où je fais les choses. Ça témoigne d'une confiance qu'on m'accorde et c'est le côté réciproque qui fait que je peux avoir confiance » (E66).*

La justice porte à la fois sur les processus et sur leurs résultats. Pour les processus, cela concerne surtout le respect des processus définis par les groupes de travail et notamment pour l'évaluation et la rémunération, avec le cas emblématique d'un dossier déposé hors délai à la commission d'appel des décisions relatives aux augmentations et la question de savoir s'il pouvait être revu quand même ou s'il fallait respecter la procédure définie qui a polarisé les associés. En termes de décisions, le besoin de justice se retrouve par exemple en termes de décisions RH : *« on vire des gens, c'est normal car on est une société de conseil, mais ceux de qui on se sépare c'est toujours justifié »* (Juliette). William, quant à lui, nous décrit en détail le processus de décision des augmentations et la révision finale par les associés et conclut : *« Donc même si y a des trucs qui dysfonctionnent et marchent pas forcément très bien, y a toujours cette souplesse et ce truc qui fait qu'à la fin dans bien des cas ça permet de résoudre et réatterrir à peu près correctement ».*

La neutralité mentionnée en introduction se retrouve dans leur approche essentiellement cognitive des situations, les émotions étant quasiment absentes, tant de leur discours que de leur comportement non verbal. Augustin dit par exemple seize fois *« je pense »* en cinq pages. Quand nous avons demandé à Juliette pourquoi elle dit qu'elle est bien et qu'elle n'a pas peur, elle dit *« Tu m'embêtes avec tes questions !! Je sais pas décrire le sentiment, enfin, pas le sentiment, mais mon état d'esprit. »*. Ils alternent entre faits précis et généralités et on-dit, mais ils ont généralement conscience lorsque ce n'est pas factuel, comme Arthur qui souligne qu'il a bien parlé d'un ressenti lorsqu'il dit avoir un ressenti de cacophonie chez les associés : *« Tous les mots sont importants hein, 'ressenti' »*

Ces individus cherchent du factuel, des faits. *« Moi qui suis très concrète »* dit Juliette, *« je suis pointilleux »* dit Augustin, aussi ils ont besoin d' *« exemples probants qui marchent »*. Du coup, ils ont besoin que le fonctionnement de l'organisation s'appuie lui-aussi sur du factuel pour être perçu comme juste. Il faut de *« l'équité de traitement et la reconnaissance, et pour ça il faut des critères, Quand tu as des objectifs fixés et en fin d'année on dit "tu les as atteints ou pas atteints", c'est concret »*.

Enfin, ils peuvent mentionner d'autres facteurs que ceux liés à la compétence et à la justice, mais ils le relient généralement à ce besoin de cohérence. Par exemple, quand Augustin évoque l'importance du *« partage de la vision de l'entreprise »*, ce n'est pas pour s'identifier à cette vision ou aux valeurs

(comme cela sera le cas dans le quatrième mode de fonctionnement) mais pour savoir où ils vont, dans quel cadre décider. « *Je dis pas que j'ai envie absolument que ça grossisse, mais tout le monde dit que ça doit grossir et on n'est pas prêts à le faire. Peut-être il faut se dire on est bien à 250, mais l'absence de cette vision-là n'est pas claire.* »

## 2. *Une interprétation guidée par le questionnement et la modération*

Si les signaux sont collectés de façon factuelle et neutre, la façon d'interpréter les signaux collectés est elle-aussi sous-tendue par cette neutralité, qui se traduit par de la modération. Ces individus adoptent rarement une position extrême. D'ailleurs, quand nous demandons lors d'un entretien ce que serait un cabinet dans lequel il aurait toute confiance, Arthur répond « *Désolé, je peux pas répondre car j'y crois pas à ce modèle, je crois pas que ça me plairait. "Toute confiance", c'est trop fort comme notion* ».

Peu importe ce qu'ils constatent, s'ils trouvent une explication qui le justifie correctement, cela nourrit leur confiance, comme dans le cas de Sandra : « *On licencie pas des personnes que je considère intelligentes. On vire des gens, c'est normal car on est une société de conseil, mais ceux de qui on se sépare c'est toujours justifié, les personnes qu'on garde c'est pertinent par leurs compétences et leur intelligence, ça me donne confiance dans le modèle, je me dis c'est pas pipé et c'est rationnel en tous cas.* » Lorsqu'un élément les fait douter, ils se questionnent au lieu de juger, comme Juliette à propos du fait que l'anniversaire de SAMSARA n'a pas eu lieu : « *faut aussi creuser pourquoi ça a pas été fait, je pense que personne l'a organisé, c'était pas une volonté de pas faire, chaque fois ça cafouille, qui fait, qui organise, qui lance le truc, là tout le monde était charrette, personne n'a levé le doigt. Là j'attends de voir la convention annuelle* ». S'ils ne savent pas, ils le reconnaissent, comme Augustin par rapport à la lenteur de prise de décision qu'il constate globalement dans le fonctionnement dans l'entreprise et qu'il n'explique pas : « *je ne sais pas pourquoi, honnêtement* ».

Cette modération se voit dans la distinction entre les éléments pour lesquels ils font confiance à SAMSARA et ceux pour lesquels ils n'ont pas confiance. Par exemple Augustin dit : « *J'apprécie chaque individualité mais j'ai pas confiance dans ce groupe-là, et je donnerais pas n'importe quel sujet à n'importe quel associé* ». Sandra le fait par exemple remarquer à propos du dirigeant : « *Armand est facteur de non-confiance car il prend des décisions sans avoir l'explication de texte donc ça donne une certaine incohérence. Mais bon, c'est marrant. Mais après il est aussi facteur de confiance parce que lui, et d'autres seniors experts dans leur domaine, donnent confiance dans SAMSARA car au-delà de la structure mouvante ils gardent le cap sur leur expertise, l'orientation client, service, apporter l'expertise au client.* ». Ils ont une attitude mesurée même par rapport aux éléments qui les font douter. « *Je comprends l'idée de faire du 360, les gens qui ont travaillé avec toi ça fait des angles différents, un bizdev comment tu es quand tu fais une soutenance ou du business, c'est pas mal cet effet multi-angle, mais par contre, des fois t'as trop de trucs, je sais pas si tout est pertinent. Là j'entendais des personnes*

*qui ont 30 personnes à évaluer car elles sont sur des fonctions qui les mettent en interaction avec beaucoup de monde, est-ce que tu peux le faire correctement ? (ton de question et non de reproche), » se demande Juliette, et, si elle regrette les objectifs fixés qui permettraient de dire s'ils étaient atteints ou non et qui étaient donc concrets, elle ajoute qu'[elle] ne dit pas que c'est le meilleur système car y a des manques aussi ». Elle continue plus loin à propos des différences de traitement à l'issue du comité carrière dont elle a eu écho et qui l'ont fait douter : « si c'est justifié, y a pas de raison. J'accepte le fait que ces personnes avancent plus vite, soient plus reconnues que d'autres, si les faits sont là, qu'ils excellent, y a pas de raison, c'est légitime et reconnu. [...]. Mais t'as un sentiment que c'est un peu caché, qu'on n'est pas très à l'aise, donc là tu creuses, et si les gens sont pas à l'aise, c'est que c'est pas légitime ? C'est une question, je sais pas si ça l'est ou pas, mais ça pose des questions. ».*

Ils ne généralisent pas spontanément, la généralisation ne vient qu'avec le cumul d'un certain nombre d'éléments sur un certain laps de temps, en prenant en compte à la fois des facteurs positifs et des facteurs négatifs et en ne tirant leur conclusion qu'ensuite. L'interprétation n'est pas une réaction à un ou deux faits mais à une somme de faits regardés avec une prise de distance. Juliette par exemple indique que « y a des hauts des bas, sur l'aspect financier santé de l'entreprise, mais ça a toujours fonctionné. Y a des fois des années ça marche moyen, l'année dernière on n'a pas eu de bonus, mais pour autant ça fonctionne, j'ai du mal à l'expliquer. C'est une entreprise qui marche et qui a envie d'avancer, donc je suis sereine par rapport à ça ». Ce fonctionnement affranchit de l'immédiateté constatée dans le type « sécurisation ».

Enfin, comme pour la collecte des faits, ils ont une certaine conscience des fois où leurs interprétations s'éloignent du factuel, comme l'illustre Arthur : « Je me rends compte que sur les trois dernières questions je vais tout seul dans le négatif à chaque fois. Peut-être parce qu'en ce moment j'ai un ressenti. J'ai plusieurs sujets où je suis en opposition avec les stratégies de SAMARA ». Ils mentionnent aussi des on-dit et des généralités mais ont alors le souhait de revenir à du factuel : « ça n'est pas factuel, c'est que des ressentis ressentis par plusieurs collaborateurs. Si y a ce ressenti même si dans les faits c'est pas vérifié, il vient bien de quelque part, donc soit il faut communiquer et le tuer, soit il est légitime et dans ce cas là... » (Juliette), même s'ils ne le font pas toujours.

### **3. Un engagement dans l'action fait d'attente ou de concrétisation**

La tendance à la neutralité et le besoin de compréhension se retrouvent dans leur façon de s'engager dans l'action, qui s'exprime de deux manières principales : soit ils se mettent en posture de retrait et d'attente pour voir les faits suivants, soit ils s'impliquent pour rendre le fonctionnement plus concret et précis.

La première stratégie lorsque les situations ne sont pas satisfaisantes ou que les individus ne trouvent pas les explications est de se concentrer sur leur mission et ignorer l'organisation en attendant de voir

la suite, s'ils en ont la possibilité. Cela est favorisé par le secteur d'activité de services et conseil : ceux qui sont en mission plein temps chez leur client par exemple ne sont pas obligés d'avoir des interactions avec SAMSARA hormis pour les changements de mission ; ceux qui sont en mission à temps partiel peuvent augmenter la proportion de temps passée en mission ou aux activités commerciales. Nous l'avons constaté à plusieurs reprises et Augustin le dit explicitement : « *Quand ça va pas bien chez SAMSARA, quand j'ai pas une bonne relation au siège, je préfère aller en mission et je me sens vachement bien en mission, ça me permet de prendre l'air.* »

La prise de distance n'est pas forcément physique mais peut passer par le fait de suspendre sa conclusion, de se donner le temps et d'attendre de voir, en restant ouvert à la possibilité que la suite soit différente, que l'interprétation initiale soit erronée. Cela est illustré par Juliette : « *Là où j'ai eu une perte de confiance ça a été l'an dernier après le comité carrière où j'ai eu le sentiment qu'on misait beaucoup sur les nouveaux et moins sur les anciens. Concrètement, je n'ai pas la liste des salaires, mais il y avait beaucoup de bruits de couloir de nouveaux qui s'étaient fait très bien augmenter, et d'autres plus anciens qui stagnaient, dont moi. Je me suis dit peut-être que SAMSARA veut se faire une peau neuve, avec des jeunes, une nouvelle dynamique, et je me suis dit que peut être que je colle plus trop, donc là y a eu une perte de confiance, mais pas une perte de sérénité pour autant. Et là c'est revenu quand on me confie l'expérience collaborateurs, car je me suis dit on voit qu'il y a des choses à améliorer, et en plus c'est à moi qu'on le confie et on me demande mon avis. Ça m'a donné, je sais pas si c'est confiance, mais j'y croyais plus, j'y recrois.* ». Si Juliette l'a illustré par rapport à sa place dans l'écosystème, Augustin vit cette prise de recul et cette attente par rapport à l'évolution globale de l'organisation et des acteurs dominants : « *il peut y avoir des mécanismes de défense de territoire [au niveau des directeurs]. La génération juste après est dans un bon mindset. Et je mise maintenant plutôt là-dessus, sinon je serai pas là en train de parler* ». Effectivement, dans l'année qui a suivi, les trois associés qui desservaient l'intention de SAMSARA sont partis<sup>54</sup>. Cette prise de distance repose sur le bénéfice du doute mais ne clarifie pas les situations et ne change pas le fonctionnement. La décision finale de confiance ou non est alors liée à l'effet de cumul.

Alternative ou complément à la prise de distance, ces individus peuvent également s'impliquer dans l'organisation pour faire évoluer son fonctionnement vers plus de clarté et de factuel. Cela peut être par choix, ou parce que les individus ont plus d'interactions avec l'organisation (notamment les commerciaux, recruteurs, et fonctions supports, les directeurs, ou les consultants qui sont davantage sur des missions de conseil). Ainsi, un groupe de travail a été lancé pour créer des « fiches cadres » (renommées « fiches pratiques »), dont l'objectif était de mettre par écrit le fonctionnement de SAMSARA et aider à se repérer dans l'organisation. Elles traitent par exemple des points suivants :

---

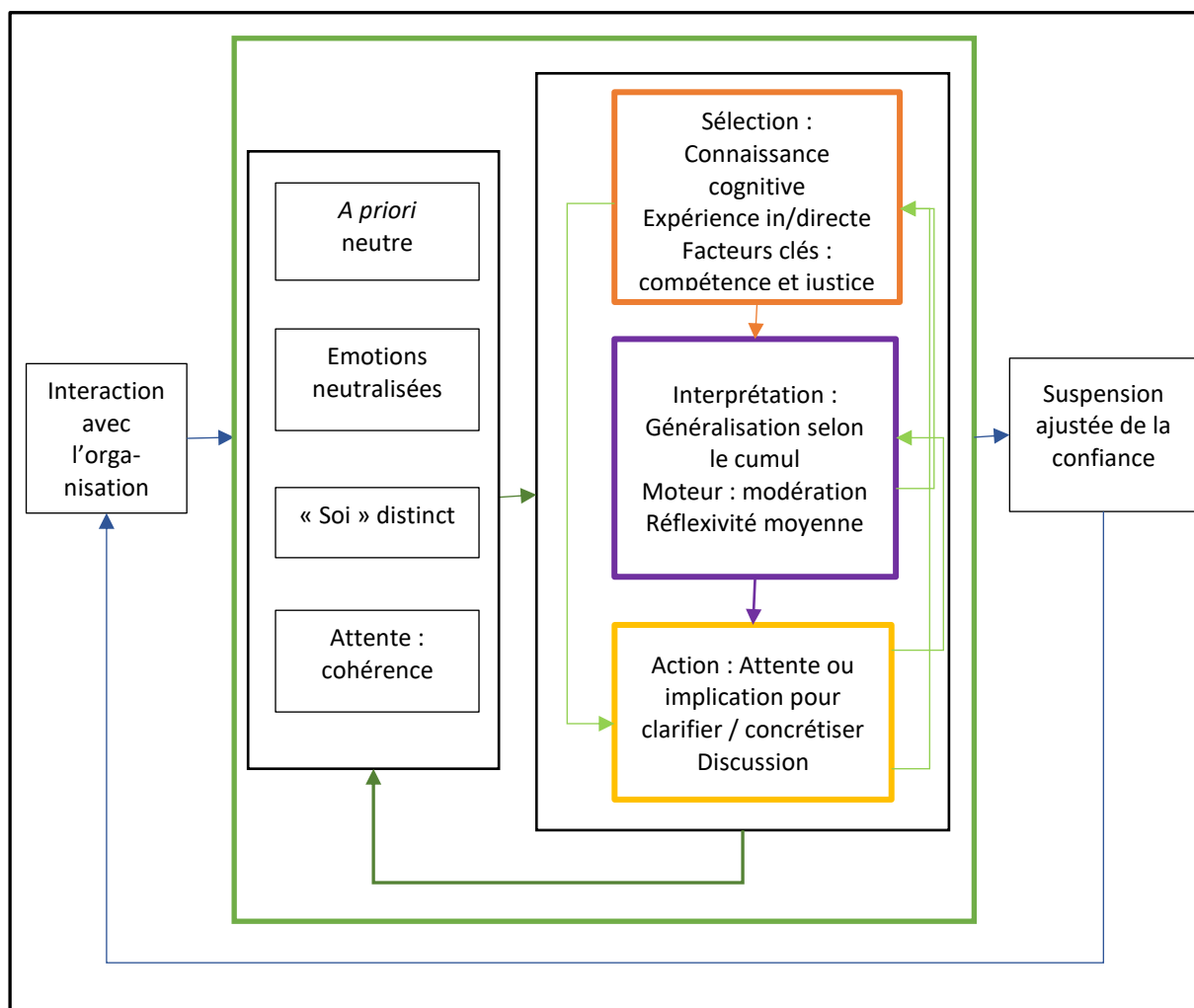
<sup>54</sup> Même si l'un d'eux est revenu plus tard, voir note 26, chapitre 3, point III.B.2.

« Comment je pose mes congés », « comment je me staffe sur une mission », « comment je décide d'investir pour SAMSARA », « comment je me forme », « comment j'initie un cercle », « comment je deviens leader », ou encore « comment je coopte ». Nous constatons que les individus qui ont créé et participé au groupe étaient majoritairement dans ce mode de fonctionnement. Nous constatons également que ceux de ce mode qui se sont impliqués dans d'autres groupes de travail comme l'évaluation et la rémunération ou le coaching des leaders (première version) sont ceux qui ont mis l'accent sur la publication de documents expliquant les processus/procédures conçus / déployés.

Toutefois, sur la période étudiée, de Juliette, Arthur, Augustin, et les autres pris en exemple, aucun ne s'implique en continu. Tous alternent des périodes où ils s'impliquent davantage et des périodes où ils prennent de la distance et attendent de voir, ces dernières étant généralement déclenchées par des événements où les émotions sont trop intenses pour rester neutres. Ils reviennent s'impliquer lorsqu'ils ont retrouvé cet état de modération et de neutralité plus que pour des raisons de contraintes liées à leurs missions.

Le schéma page suivante résume les différents éléments évoqués concernant cette deuxième déclinaison du processus de construction de sens reposant sur une recherche de clarification.

Figure 23 : Processus de construction de sens associé à la confiance-clarification



### C. Une façon de construire du sens sous-tendue par l'interaction

Dans le troisième cas, les individus attendent avant tout de l'organisation qu'elle prenne en compte les individus, leur bien-être, leurs considérations, leurs contributions, et leur permette de vivre des relations de qualité. Ceux-là parlent de « *personnalités* » (Ronand), d'« *interactions* » (Emmanuel), d'« *accompagnement* » et de « *solidarité* » (Maria), de « *proximité* » (Théodore), de « *monter des projets ensemble* » et de « *tisser un réseau* » (Géraldine)<sup>55</sup>. Ils mentionnent des *a priori* positifs, que cela soit sur le travail, sur les entreprises ou sur les individus : « *Je suis naturellement content d'aller bosser donc à partir de là il faudrait qu'il y ait des choses négatives qui me donnent envie de plus aller bosser* », nous dit Théodore. L'attitude positive se voit à travers le vocabulaire utilisé, comme « *j'aime bien* », « *agréable surprise* » (Maria), « *je me suis sentie honorée* », « *y a une belle dynamique* », « *c'est*

<sup>55</sup> Sauf mention contraire, les verbatims de cette partie sont tirés des entretiens E92 pour Ronand, E97 pour Maria, E80 et E108 pour Théodore, E 91 pour Géraldine, E78, E104 pour Emmanuel, E94 pour Sandra. Comme précédemment, nous ne le précisons pas après chaque verbatim pour alléger la lecture.

top » (Géraldine), « *Les gens sont pas dans le para, le bullshit, ils ont une expertise et ils sont prêts à te l'offrir* » (Théodore), même si cet *a priori* positif ne les empêche pas de voir et souligner des aspects qu'ils n'apprécient pas. Si le fonctionnement précédent reposait sur une approche essentiellement rationnelle, ces individus combinent à la fois une approche factuelle, cognitive des situations et des interactions avec une approche émotionnelle, affective. Ils parlent et prennent en compte « *l'affect* » et « *l'émotionnel* ». Ces réactions ne sont pas le propre de ceux qui viennent d'arriver et qui seraient encore dans la phase d'euphorie avant les désillusions mais sont celles d'individus ayant différents degrés d'ancienneté. Voyons comment ces éléments se traduisent dans la façon de sélectionner les informations, de les interpréter et de s'engager dans l'action.

### 1. *Une sélection de facteurs liée avant tout au soutien et à l'honnêteté*

De tous les profils, ces individus sont ceux qui parlent le plus de leurs propres expériences et du vécu d'autres personnes qu'ils ont directement observées, avec des exemples précis, rarement de généralités et quasiment jamais de ragots. Attachés à la qualité des relations, ces individus mentionnent avant tout des éléments liés à l'honnêteté (de la démarche et des relations), au soutien (de la part de l'organisation et entre individus) et à la qualité des relations. Ce sont ceux pour qui la confiance dans l'organisation passe le plus par la confiance dans les individus et par l'incarnation du système par les acteurs.

Tout d'abord, ils font référence à l'honnêteté de la démarche : « *c'est pas du pipeau* » dit Géraldine. « *SAMSARA m'a convaincu de manière théorique sur le modèle, après faut le vivre. [...] Maintenant que ça fait un an et demi, je me sens épanoui personnellement et professionnellement car y a cette liberté d'action qui m'est proposée qui me manquait partout ailleurs* » illustre Théodore. Sébastien a lui aussi « *confiance dans la liberté d'action* » : « *j'ai l'autonomie pour m'amuser, prendre plaisir, essayer des trucs. J'ai le sentiment que ça peut durer, en tous cas à moyen terme, dans les mois qui viennent. J'ai confiance qu'on me laisse essayer des choses, SAMSARA, ou les gens qui ont confiance en moi, me laissent faire* » (E63). Quant à Lucas, qui se demandait si c'était un coup marketing, a été rapidement convaincu que « *c'est une réelle expérimentation* » (E24). Cependant, ils prennent en compte les réalités du contexte et n'idéalisent pas : « *Ici les intentions sont différentes, c'est l'organisation qui m'a fait venir, et l'honnêteté intellectuelle des gens, mais j'ai pas des rêves de folie !* » (Géraldine) L'honnêteté tient aussi au fait que les individus ne s'approprient pas le travail des autres, « *on rend à César ce qui est à César* » (Emmanuel).

La deuxième série de facteurs à laquelle ils prêtent une attention particulière concerne le soutien organisationnel. Maria, souligne par exemple le fait d'« *avoir des personnes à tout moment de ton parcours qui vont être là pour t'accompagner et des personnes que tu as envie d'accompagner. Ça veut dire tu es prêt à recevoir et prêt à donner.* » Un autre exemple de soutien est le fait « *d'avoir un cercle*



*de gens qui ont pu prouver que au moment de difficultés, que ça soit sur la mission, j'arrive pas à faire quelque chose, je sais qui appeler pour m'aider sur le souci technique, ou j'ai un problème relationnel j'ai un conflit ou un problème relationnel dans cette mission ou quoi, je sais qui contacter pour aider »* (Chloé, E110). Cet aspect est très lié au décloisonnement de l'écosystème qui permet de choisir de qui ils souhaitent s'entourer. *« C'est l'aide d'un associé avec qui tu travailles bien, quand t'as confiance dans un associé et qu'il t'aide tu peux le généraliser à la boîte »* (Emmanuel). Le soutien organisationnel passe aussi par le fait de pouvoir discuter et être challengé sur le développement de projets de façon constructive et pas juste dire *« oui ou non »* ou *« débrouille toi »* (Chloé). Autre exemple de traduction du soutien organisationnel, l'absence de bonus individuels. Si le bonus collectif est plutôt source de perte de confiance pour ceux du premier mode de fonctionnement, il est cette fois un élément clé de confiance car il est vu comme un encouragement à la coopération plutôt qu'à la compétition, tout comme l'absence de comptes de résultats par *Business Unit*.

Toujours lié au soutien, la façon dont les collaborateurs (et pas seulement eux) sont accompagnés dans le cas de missions difficiles ou de demande de changement de mission est un élément important mentionné fréquemment par ces individus. *« Un truc qui sera déterminant, [c'est] quand y a le souhait de changer de mission, c'est là qu'il commence à y avoir le vrai test dans la relation »* dit clairement Géraldine. Travailler sur des missions qu'un consultant aime moins ou rencontrer des difficultés avec son client fait partie intégrante du travail du consultant, et ils sont prêts à l'accepter. En revanche, la façon dont sont gérés les cas où le consultant ne se sent vraiment pas bien dans sa mission ou rencontre des difficultés importantes est clé, comme dans le cas de Maria : *« Quand j'étais sous l'eau et qu'on a dégagé des trucs politiques, que après m'avoir vu craquer, [un associé] décroche son téléphone et [un directeur] débarque [pour aider sur la mission], [je me suis dit] ouf, c'est bon, ils sont là. »*

Connexe à la notion de soutien, on retrouve la notion de respect et d'attention. Cela commence par la prise en compte des besoins personnels dans l'attribution des missions, comme le besoin pour Géraldine d'être proche de chez elle du fait d'être mère de jeunes enfants. Cela se voit aussi par la façon dont les fins de période d'essai ou de contrat sont gérées, sujet qui est particulièrement évoqué (par exemple par Ronand ou Maria qui relatent plusieurs exemples). Plus largement, le traitement des cas RH revient fréquemment, comme dans cette situation où un salarié avait fait l'objet de comportements totalement déplacés et où une enquête a été menée pour prendre les décisions qui s'imposaient et où cette fois la façon de gérer a plutôt été source de doute : *« Emmanuel a été aussi accusé, c'était un interrogatoire, y avait zéro présomption d'innocence. Nicolas oui, y avait pas débat là-dessus, mais Emmanuel (intonation outrée et yeux qui font "?!?!"), donc j'ai trouvé ça limite, le traitement »* (Ronand). A l'inverse, plusieurs cas nous sont rapportés de situations qui ont été gérées dans le dialogue. Dans ces cas, le lien est non seulement conservé mais renforcé, comme dans ce cas

de conflit qui était parti « *sur une base très égotique* » rapporté par Greg, où il a provoqué l'échange avec Albéric : « *Il s'est ouvert, il voulait vraiment qu'on y arrive, alors que j'avais toujours perçu un Albéric qui veut y arriver. J'ai senti le masque tomber, une sensibilité dans ce qu'il éprouvait, un effort de vouloir que ça marche* ».

L'importance du respect et de l'attention est mentionnée aussi à propos des associés, cette fois dans le fait que ce n'est pas toujours exemplaire. Si dans le fonctionnement précédent le manque d'alignement des associés, lorsqu'il était mentionné, était associé au fait de ne pas savoir à quoi s'en tenir, ne pas savoir dans quelle direction aller, ce qui est souligné cette fois est plutôt la nature même de leurs relations qui semble incohérente avec ce qui est annoncé, à savoir le manque de confiance qu'ils ont les uns dans les autres. Chloé l'évoque à travers des phrases entendues qui mettent en question la croyance dans leurs intentions ou dans leurs compétences mutuelles et la reconnaissance de la valeur de chacun, comme dans ce cas : « *quand j'ai choisi Augustin comme coach, j'ai eu trois autres associés qui m'ont dit que mon choix était nul parce qu'il pouvait rien m'apporter. Donc, c'est... enfin, j'ai pas trouvé ça cool* ».

La qualité de relation avec ses collègues et pouvoir compter sur eux est important : « *on est une bonne équipe, en tous cas les gens avec qui j'interagis au quotidien (sur les missions, pour le recrutement, pour le développement commercial). C'est des gens bien, smart, qui ont envie, avec qui c'est agréable de travailler, qui ont envie d'apprendre, qui travaillent bien. Je trouve qu'on n'est pas mal en recrutement, on fait des bons choix. On fait des bons choix, donc j'ai confiance dans mes collègues, et c'est important vu mon rôle [de manager qui a fait le choix d'une multiplicité de sujets].* » (Sébastien). La qualité de relation est facilitée par l'absence de comptes de résultats et d'objectifs individuels au profit de la coopération. Géraldine indique par exemple que le fait que les commerciaux ne soient pas au pourcentage sur la facturation des consultants, « *est la première raison qui [l]'a fait venir [chez SAMSARA] : cette histoire de prime individuelle peut entraîner des comportements déviants, qui sont inexistantes si la prime est collective.* »

Comme dans les autres cas, ces individus mentionnent des éléments liés aux autres dimensions de la confiance, comme la compétence organisationnelle ou les valeurs. Nous avons souligné ici les éléments qui sont dominants et différenciants.

## 2. *Une interprétation guidée par la réflexivité et l'empathie*

La façon de prendre en compte les émotions en ayant une approche à la fois cognitive et rationnelle associée à des *a priori* plutôt positifs conduit les individus à faire preuve de réflexivité et d'empathie.

Ces individus ont un grand degré de réflexivité, prenant en compte le rôle qu'ils jouent dans les situations. Par exemple, Géraldine dit qu'il existe beaucoup d'opportunités de rencontrer d'autres

gens de l'écosystème mais qu'elle ne peut pas participer parce que les événements ont lieu entre midi et deux, sont trop loin de chez elle ou de son lieu de travail par exemple etc. Cependant, elle ne blâme pas l'organisation pour autant mais indique qu'elle choisit de se consacrer à sa mission et à sa vie de famille plutôt que de participer à ces événements. La réflexivité porte sur les actions mais aussi leur façon de parler. Par exemple, Ronand s'est arrêté pendant l'entretien en repensant aux mots qu'il avait utilisés juste avant : *« C'est terrible de parler comme ça, 'OPA', 's'emparer', alors que c'est des communautés, des cercles, il devrait y avoir des affinités »*. Elle se reflète aussi dans la façon dont ils relativisent leurs analyses (*« de ce que j'en ai compris »* précise Emmanuel) et les contextualisent : *« Comme j'ai déjà bourlingué et qu'on entend toujours des choses de droite et de gauche, je tombe pas de ma chaise. Que la boîte se sépare de quelqu'un, je me dis que la boîte a sûrement ses raisons, le consultant aussi, donc ça entrave pas car mon expérience personnelle est bonne et mon cas n'est pas celui de la personne d'à côté. »* (Géraldine)

Cette contextualisation ne concerne pas que leurs propos mais aussi les autres individus et leur façon de voir l'organisation. Lorsqu'une pratique ne leur donne pas confiance, ils ne généralisent pas pour autant à toute l'organisation et continuent de voir les autres pratiques qui leur donnent confiance. Emmanuel, par exemple, nous a parlé longuement de son expérience (difficile) pour entrer dans le programme de coaching des leaders et les enchaînements d'événements pour savoir s'il peut le devenir ou non. Son cas résonnant avec plusieurs situations précédentes similaires, alors que plusieurs managers ou directeurs venus d'ailleurs ont été recrutés, il se demande si SAMSARA a du mal à faire évoluer ses consultants seniors. Si c'est le cas, il se dit que *« C'est pas une perte de confiance, c'est "tu dis que ta boîte est imparfaite, c'est comme ça" »*. De même, Ronan dit avoir confiance dans SAMSARA même s'*« il y a des pet' dans le modèle »*. Ainsi, ils gardent leur capacité à voir les aspects qu'ils n'apprécient pas mais leur attitude positive permet que ces aspects négatifs ne contaminent pas toute leur perception de l'organisation. Ou, à l'inverse, ils gardent une attitude positive même si celle-ci ne les empêche pas de voir les aspects allant contre.

Un autre trait qui caractérise cette façon d'interpréter est le recours à l'empathie, à la fois émotionnelle et cognitive. Cette façon de chercher à comprendre du point de vue de l'autre ne concerne pas que les individus mais aussi les décisions organisationnelles mêmes, avec la conscience de enjeux d'entreprise : *« on n'est pas des bisounours, on est là pour faire du business »* rappelle Maria puis elle explore comment prendre à la fois cet impératif et les individus en compte, par exemple dans les relations entre commerciaux et consultants pour répondre à des appels d'offre. Alexis indique de même : *« c'est le jeu des SSII, d'un côté le commercial qui veut placer, de l'autre le consultant qui veut monter en compétences et apporter quelque chose sur son CV. Pour moi c'est un peu les règles du jeu. »* C'est aussi le cas d'Emmanuel qui fait état de la difficulté parfois à prendre les décisions managériales nécessaires à cause d'une trop grande proximité avec ses collègues (et notamment ses *leadés*) et le

met en regard du fonctionnement organisationnel qui repose sur la création de liens forts. C'est Sébastien qui analyse la raison d'être des lignes de flottaison selon la façon dont elles font sens pour l'organisation au-delà de sa réaction personnelle comme évoqué par ailleurs.

Ce fonctionnement est typique de leur approche à la fois cognitive et émotionnelle des situations. Ils sont capables de voir le rôle joué par les émotions dans leurs réactions et leurs analyses, comme Sébastien l'illustre à propos du fait qu'on le voit porteur d'une nouvelle offre : " *Et ça me laisse indifférent. Pas que je m'en fiche, mais au sens où je suis pas dans une hyper excitation de me dire 'Yess, ça y est !!' Mais je me dis que donc je peux y aller [il sourit]*". Si Sébastien est particulièrement modéré dans l'expression de ses émotions de par sa personnalité, les autres manifestent davantage d'intensité, dans leurs mots comme dans leur comportement non verbal. Cependant, ils ont tous cette conscience de ces émotions et les intègrent dans leurs analyses : « *les émotions c'est décuplé, tu donnes plus on t'en demande plus mais t'en reçois plus aussi, ça demande plus d'énergie, tu peux le prendre en contre coup, le négatif est beaucoup plus fort.* » (Sandra). Même quand leur ton de voix reflète l'intensité du vécu, ils ne s'emportent pas ou pas durablement, même lorsque Maria, par exemple, dit qu' « *il y a eu une période d'affolement à travers l'organisation* » ou qu'elle nous relate sa période de « *craquage* » puis quand elle a été « *reboostée* ».

Pour résumer, l'interprétation que retiennent ces individus des situations repose sur un *a priori* positif couplé à une capacité de prendre en compte des facteurs variés (confirmatoires ou non, factuels et ressentis, de leur expérience et de celle d'autres acteurs), en cherchant à comprendre les situations de différents points de vue, en ayant conscience de leur subjectivité, dans une approche à la fois rationnelle et affective. Ce fonctionnement s'inscrit dans un temps plus long que les précédents, ce qui permet d'accepter davantage d'*alea* et de donner plusieurs chances à la relation.

### 3. *Un engagement dans l'action pour améliorer les relations dans le système*

Un élément frappant de ce mode de fonctionnement est la façon de parler souvent en « *nous* », d' « *équipe* », de « *faire partie* », de « *systémique* », pas comme une intention mais comme un fait. Les individus se voient comme appartenant à un collectif auquel ils contribuent : « *On a confiance en quelque chose qui nous donne envie de bosser, mais c'est le fruit des femmes et hommes qui sont chez SAMSARA qui œuvrent tous les jours dans le même sens* ». (Théodore)

La réflexivité mentionnée précédemment et cette façon de se voir comme élément d'un système les conduit au niveau individuel à revoir leur propre attitude et à entamer un dialogue avec les acteurs pour comprendre ce qui s'est passé, avec l'objectif de développer ou restaurer le lien et apaiser les émotions. Emmanuel nous raconte les différents échanges qu'il a eus par rapport aux difficultés rencontrées dans la décision pour devenir leader, certains échanges étant fructueux, d'autres non. Il a d'abord cherché à comprendre en parlant avec de nombreux acteurs, pour se dire que « *y a rien à*

comprendre » que « peut-être [il est] devenu chiant » de trop chercher. Il a alors questionné son attitude : « Peut-être je voulais de la reconnaissance, je voulais qu'on m'adobe, et c'était peut-être un peu mal placé, pas très sain, donc je suis un peu sorti de ça », et il a revu ses priorités, son équilibre vie professionnelle-vie personnelle, ses interactions dans l'écosystème et il s'est ouvert à d'autres possibilités, changeant notamment de coach et d'objectifs pour son parcours leader.

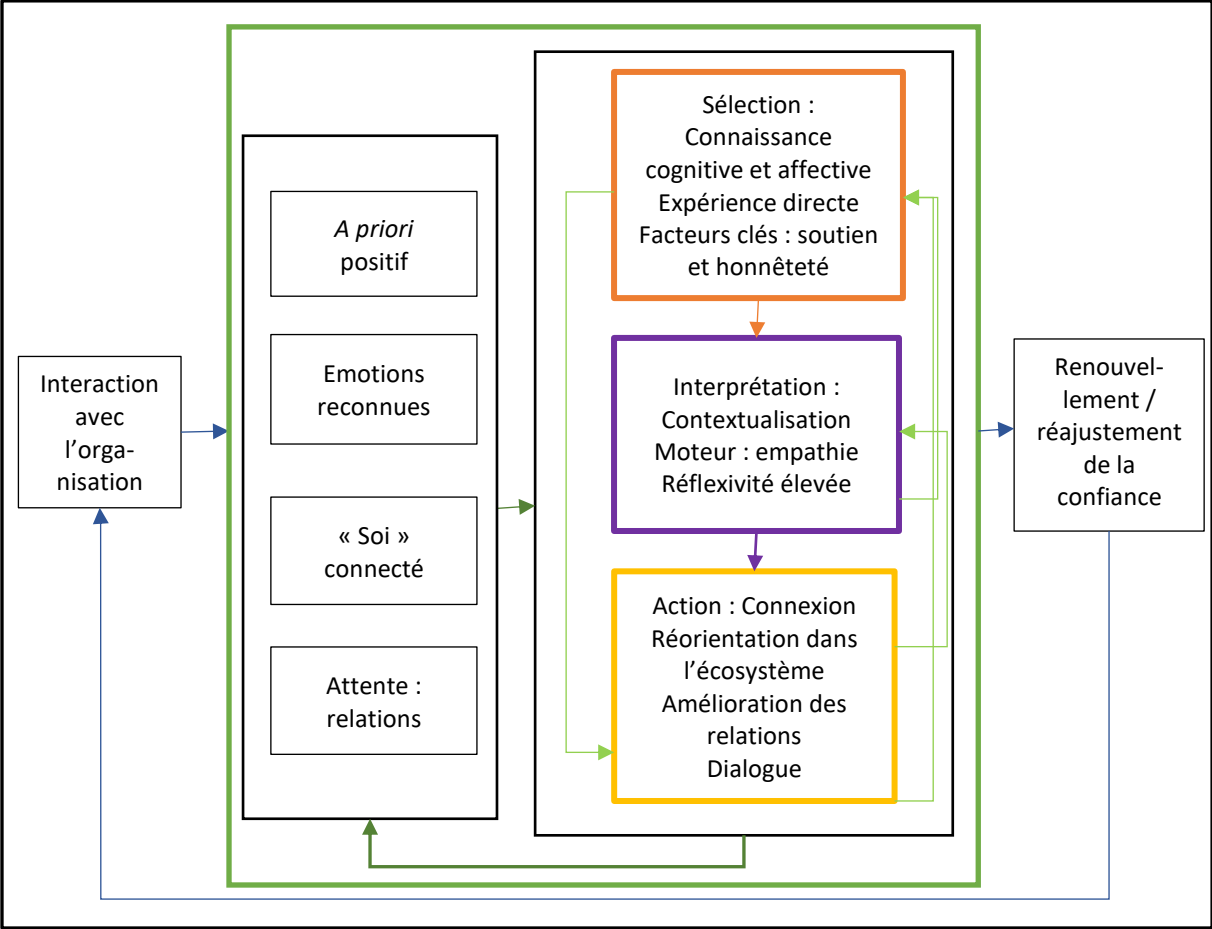
Lorsque leur expérience les déçoit, ils ne se mettent pas en retrait, comme dans le fonctionnement précédent, mais se réorientent vers d'autres individus ou d'autres parties de l'écosystème en espérant qu'elles conviennent mieux. Si c'est le cas, ils estiment alors que c'est l'autre partie qui est défaillante et a encore besoin d'évoluer, sans mettre en cause le système, son intention et ses efforts. « Je n'ai plus confiance en Denis sur ce sujet-là, et plus largement, car y a des incohérences, y a plein de trucs pas clairs, mais j'ai très confiance en Albéric, qui m'a tendu la main sur plein de sujets, le fait que cette personne qui pour moi incarne l'image que je me fais de SAMSARA soit totalement SAMSARA, soit en phase avec mes attentes, même si c'est juste sur le cadrage, au niveau professionnel et émotionnel, ça m'a redonné confiance en l'image que je me donnais de SAMSARA, que c'est l'image que je veux construire, que y d'autres personnes qui partagent cette image, que c'est ce qu'on veut construire. » illustre Emmanuel. « Peut-être que je déchanterai, mais on a remis une pièce dans le jukebox » ajoute-t-il.

Cette implication dans l'écosystème ne concerne pas seulement leur vécu personnel mais aussi la prise en compte de ceux qui les entourent et la façon dont les acteurs vivent l'organisation et son fonctionnement. Par exemple après l'instauration des lignes de flottaison, Sébastien nous décrit comment Judith n'a pas très bien vécu son début chez SAMSARA à cause de ça, ou comment Carole a choisi de se faire internaliser car elle s'est dit que ça sera plus serein d'être sur une mission. « Je te parle d'autres car moi ça m'impacte peu personnellement [vu que j'y faisais déjà attention] » précise-t-il. Ainsi, ils ne pensent pas qu'à leur expérience personnelle mais prennent en compte celle des autres.

En filigrane des différents exemples pris apparaît la façon de prendre en compte les émotions sans les subir. Cela leur permet de s'impliquer personnellement dans les relations sans aller jusqu'à l'identification identitaire que l'on constatera dans le prochain mode : « Aujourd'hui j'attends rien de la marque, j'attends rien des associés en tant que tel, dans le sens où quelque chose me reviendrait, c'est pas ça. J'appartiens à cette marque en tant que collaborateur, je me dois de la promouvoir » nous dit par exemple Théodore, alors en parcours pour devenir leader, le devenant peu après. Il traduit ainsi non pas son indifférence, car il est très impliqué dans l'organisation, son fonctionnement et son déploiement, mais la distinction entre l'implication et l'identification.

Quand ils participent à des groupes de travail ou des cercles, ils contribuent en mettant du lien et en prenant en compte les individus, comme Ronand et Maria quand ils ont assuré l'animation de leur cercle, ou comme l'influence de gens comme Sébastien dans le groupe « évaluation et rémunération » pour mettre en place des questions ouvertes qui prennent en compte le cas par cas, pour ce qui est de l'évaluation, ou pour abolir les lignes de flottaison comme critère de déclenchement des bonus après une seule itération et trouver un système qui valorise mieux les contributions autres que la production. La Figure 24 ci-après résume les différents éléments évoqués concernant cette troisième déclinaison du processus de construction de sens reposant sur une recherche de relation.

**Figure 24 : Processus de construction de sens associé à la confiance-interaction**



## D. Une façon de construire du sens sous-tendue par l'identification

Dans le dernier cas, les individus cherchent d'abord les signes qui montrent qu'ils partagent des valeurs avec l'organisation et que les pratiques servent des valeurs dans lesquelles ils « *se reconnaissent et qui sont vertueuses pour [eux]* » comme le dit Nathan. Ils font appel aux « *convictions* » (Nathan), au « *pourquoi* », à l'importance pour eux de « *partager la philosophie de l'entreprise* » (Mickaël). Ils soulignent l'importance de l'« *alignement* » entre acteurs clés, de la « *congruence* » entre le discours, les intentions et le vécu (Christine)<sup>56</sup>. Ces individus attendent de l'intelligence collective et de la coopération pour servir ensemble « *un but commun* » et « *construire plus que la somme des individus* » (Jack). Ilona, par exemple, attend de SAMSARA d'être « *un cabinet qui rassemble ses consultants autour d'un pourquoi commun et ensuite fait complètement confiance à ses consultants de l'incarner en fonction de qui ils sont.* » Ces individus ont un biais positif car ils veulent que l'organisation corresponde à leurs valeurs. Christine le reconnaît explicitement : « *j'ai une capacité à ne pas voir ce que je n'ai pas envie de voir* » tout comme Jack qui avait lu beaucoup de choses sur les entreprises libérées et « *partait avec un a priori hyper positif* » par exemple sur les lignes de flottaison dont il connaissait le principe. Enfin, les émotions sont ici très présentes, à la fois dans leurs mots et dans leurs attitudes, qu'elles soient positives et négatives. Ils font appel à la fois à la cognition et aux affects et sollicitent beaucoup l'intuition : « *Je pense à un truc, mais c'est intuitif donc j'essaie de le faire remonter* » constate Jack. « *Tu peux avoir confiance instinctivement sans pouvoir l'expliquer, par exemple SAMSARA donne confiance à avoir confiance par ce qu'elle dégage en tant qu'entreprise* » dit Christine. « *Ça vient des tripes* » pour Ilona. Valeurs, biais positif et émotions sous-tendent ainsi leur façon de sélectionner les facteurs, de les interpréter et de s'impliquer.

### 1. Une sélection de facteurs liés à l'intégrité et aux intentions

Dans ce mode de fonctionnement, les individus ne prêtent pas tant attention aux actions qu'aux intentions et valeurs qui les sous-tendent et à l'intégrité de la démarche. Ils font souvent référence aux valeurs qui sont (ou qu'ils pensent) partagées et incarnées et la possibilité de faire quelque chose qui a du sens. Ils mentionnent par exemple « *la chance qu'on m'ait laissé l'opportunité de développer quelque chose qui me tient à cœur, qui me porte* » (Christine, E64) et l'importance de voir des « *personnes qui croient en ce qu'elles font, qui ont leurs propres valeurs, qui défendent une pensée et une conviction* » (Nathan). Jack parle de l'importance d'« *une identité forte et affirmée pour avoir un sentiment d'appartenance [...] pour pouvoir dire je me sens vraiment faire partie d'un truc qui me dépasse et auquel j'adhère.* » L'importance de faire quelque chose qui a du sens, personnellement mais aussi collectivement, se voit par exemple dans ces propos d'Ilona, pour qui la première raison de

---

<sup>56</sup> Pour cette partie, les verbatims sont tirés principalement des entretiens E67 pour Mickaël, E79 pour Nathan, E72 pour Jack, E83 et E89 pour Ilona, E96 pour Christine sauf mention contraire.

faire confiance à SAMSARA est « *l'engagement des hommes, à faire quelque chose qui réponde vraiment, qui soit différent et réponde vraiment aux attentes des clients* ».

La deuxième raison pour Ilona de faire confiance est « *le fait qu'on nous laisse expérimenter et faire ce qu'on pense être bien [ce qui] est une preuve de confiance* ». Jack souligne aussi que « *le principe de 'par défaut on te fait confiance'* » se voit dans des choses concrètes comme « *la liberté pour les congés* », « *l'absence de chef et globalement, le fait que l'organisation ne soit pas conçue pour les "3%" [i.e. ceux qui sont susceptibles de faire des abus]* mais pour les 97% qui ont envie que cela fonctionne. Cette traduction de l'intention et du discours dans les faits est essentielle, du moins la démarche de vouloir la concrétiser. Cette importance de l'intégrité de la démarche conduit Christine à dire qu'il est essentiel « *que le discours qu'on véhicule en tant qu'individus ou via les réseaux sociaux, le marketing, son site internet, soit toujours en adéquation avec ce que vivent les individus quand ils viennent dans l'écosystème* ».

Ces individus prêtent une attention particulière au collectif. « *Est-ce qu'on saura dépasser les ego pour faire quelque chose de collectif ?* » se demande Ilona. Ils veulent pouvoir « *écrire une histoire collective* » (Ilona), « *faire équipe* » (Christine), « *que les objectifs individuels et objectifs collectifs s'alimentent, que mon objectif individuel contribue à l'objectif collectif et inversement* » (Christine). Du coup, ils regardent si les décisions, notamment en termes d'investissement et de rémunération, sont cohérentes avec les intentions, notamment pour voir si les projets soutenus sont ceux qui servent le collectif et si les individus s'impliquant au service du collectif sont reconnus et récompensés. Ils accordent également de l'importance à la façon dont sont prises les décisions et si elles impliquent les acteurs : « *je suis très attaché à la notion d'intelligence collective et je pense que moi personnellement c'est ça qui m'intéresse, comment un groupe peut construire plus que la somme des individus* » dit Jack.

Le partage de valeurs se traduit pour eux par l'importance d'un cadre commun pour savoir, justement, quelles valeurs sont (doivent être ?) partagées. Christine, par exemple, se demande comment deux comportements outrageants à l'égard d'individus ont pu avoir lieu<sup>57</sup> et être toléré dans le premier cas, ou sanctionné mais avec délai dans le second, ou comment des débordements avec dégradation de matériel qui ont lieu lors d'un week-end d'entreprise au ski ont pu être laissé passer. Si les individus du premier mode de fonctionnement cherchaient un cadre dans une perspective de sanction, l'approche est différente ici, il s'agit de poser les règles nécessaires pour interagir : « *Ça veut pas dire interdire, ça veut dire le séminaire CE c'est ça, si vous cherchez autre chose c'est pas grave mais vous le trouverez pas là* » (Christine).

---

<sup>57</sup> un peu avant notre arrivée, l'autre dans le courant de notre deuxième année de présence



Pour résumer, ces individus prêtent une attention particulière aux valeurs qui sous-tendent la démarche, valeurs qui doivent être cohérentes avec les leurs et être mises en œuvre d'une telle manière que l'intention derrière les actions ne puisse jamais être questionnée.

## 2. *Une interprétation guidée par une implication personnelle affective*

L'interprétation des situations est guidée par l'implication personnelle dans une organisation qui répond aux valeurs qu'ils y associent. Comme le dit Jack, « *j'ai envie d'y croire parce que le modèle me plaît* ». L'évitement de la dissonance cognitive est particulièrement prégnant chez ces individus, qui occultent ou minimisent les facteurs constatés qui ne vont pas dans le sens de leurs valeurs. Ilona, par exemple, donne plusieurs exemples illustrant la difficulté des différents cercles à travailler ensemble, elle souligne qu'ils ont « *du mal à écrire la dimension collective de la transformation de l'entreprise, à se rassembler autour d'un pourquoi commun* », mais elle balaye tout cela à la fin de l'entretien en disant : « *On est proches, on est sur la bonne voie !* ». Leur volonté que l'organisation corresponde à leurs valeurs les conduit ainsi à minimiser ou occulter les interprétations divergentes.

Leur implication personnelle les conduit à passer par des émotions fortes au fil des événements qui vont dans le sens ou non de leurs valeurs : nous l'avons constaté particulièrement chez Christine que nous avons suivie étroitement au cours des deux années, mais l'avons aussi vu chez les autres comme Ilona ou Jack lors de nos échanges informels. Christine elle-même, au moment de son départ, retrace les « *turpitudes* » par lesquelles elle est passée, jusqu'à la « *violence* » de l'email annonçant les trente qui n'ont finalement pas eu leur bonus (dont elle), le « *contraste* » avec l'évaluation très positive qu'elle avait eue juste avant au comité carrière, le décalage entre son ressenti très négatif quand elle se sentait mal dans le désalignement « *individuel/collectif* » et tout le monde qui lui disait « *tu es géniale* ». « *J'en peux plus !!!* » conclut-elle. Pourtant, jusqu'à un mois avant sa décision de partir, même lorsque les preuves se sont accumulées que l'organisation la soutient en tant qu'individu mais ne soutient pas le développement de son offre et donc que son objectif individuel ne peut pas s'aligner avec l'objectif collectif, même dans ce cas-là, Christine minimise ses doutes en disant simplement « *Je ne suis pas sûre qu'on va tous dans le même sens* » ; elle ne reconnaît pas qu'elle a perdu confiance : « *C'est pas dire que j'ai pas confiance, je trouve ça trop fort* » même si elle dit ensuite qu'elle ne croit plus à l'alignement des objectifs individuels et collectifs. Elle continue de chercher les aspects positifs à l'organisation : « *... j'ai confiance en SAMSARA, oui, car on continue de recruter des gens géniaux, donc c'est bien que notre manière de communiquer au sens large, que ce que SAMSARA en tant qu'entité morale dégage continue d'être quelque chose de positif qui attire des gens positifs. Là-dessus j'ai encore confiance* ». Lorsqu'elle prend finalement la décision de quitter SAMSARA, elle acte la perte de confiance dans le fait que son objectif individuel ne peut pas être aligné avec l'objectif collectif, même si « *[s]on expérience a été géniale* », dit-elle. Elle liste alors les différents éléments qui l'ont conduit à perdre confiance et décider de partir, qui transparaissent dans les échanges précédents

mais qu'elle minimisait. Enfin, elle souligne comment la décision a été difficile à prendre parce qu'elle s'est « *attachée à cette boîte et aux individus qui la composent* » et parce qu'elle a eu du mal à « *prendre conscience que vraiment l'activité [qu'elle développe] n'est pas une priorité, comme si [elle avait] voulu [s]e cacher la vérité* ». On voit ici la combinaison de l'implication personnelle et affective et du biais positif.

Enfin, l'importance de l'implication personnelle que l'on retrouve dans les valeurs et le collectif se voit aussi à travers l'importance accordée aux émotions, à l'affect et au ressenti. Christine dit qu'elle « *kiffe l'aura de cette entreprise* ». Les émotions ne sont pas seulement reconnues mais valorisées et recherchées : « *Je suis dans un système sympa pratique, mais ça manque d'émotionnel* » déplore Jack. On voit ici le contraste avec les autres modes de fonctionnement qui trouvent que « *toute cette boîte marche à l'affect* » et que « *c'est un peu trop émotionnel* » (Emmanuel), qu'ils trouvent ça « *génial* » (Emmanuel) ou « *dangereux* » (Léa).

### 3. *Un engagement dans l'action pour aligner l'organisation à leurs valeurs*

Dans ce mode de fonctionnement, les individus s'impliquent dans l'organisation pour faire en sorte d'aligner les valeurs de l'organisation et les leurs autant que possible.

Au niveau personnel, cela passe par le dialogue avec les acteurs pour comprendre les intentions et valeurs derrière les décisions, voire pour peser sur les décisions. Dans nos observations, nous avons constaté à plusieurs reprises comment ces individus provoquaient des discussions sur des situations potentiellement conflictuelles, permettant d'explorer la situation du point de vue des différents acteurs. Dans certains cas, cela a permis de clarifier des malentendus notamment sur la façon dont certains comportements avaient pu être perçus différemment de l'intention de l'autre partie, et donc que les uns et les autres soient rassurés sur les intentions communes. Dans d'autres cas, cela a permis d'acter un décalage de façons de voir les choses trop grand pour que ces personnes continuent de travailler ensemble même si les deux continuaient d'avoir leur place chez SAMSARA. Ces individus ne font cependant cela que tant qu'ils pensent que cela peut avoir un impact.

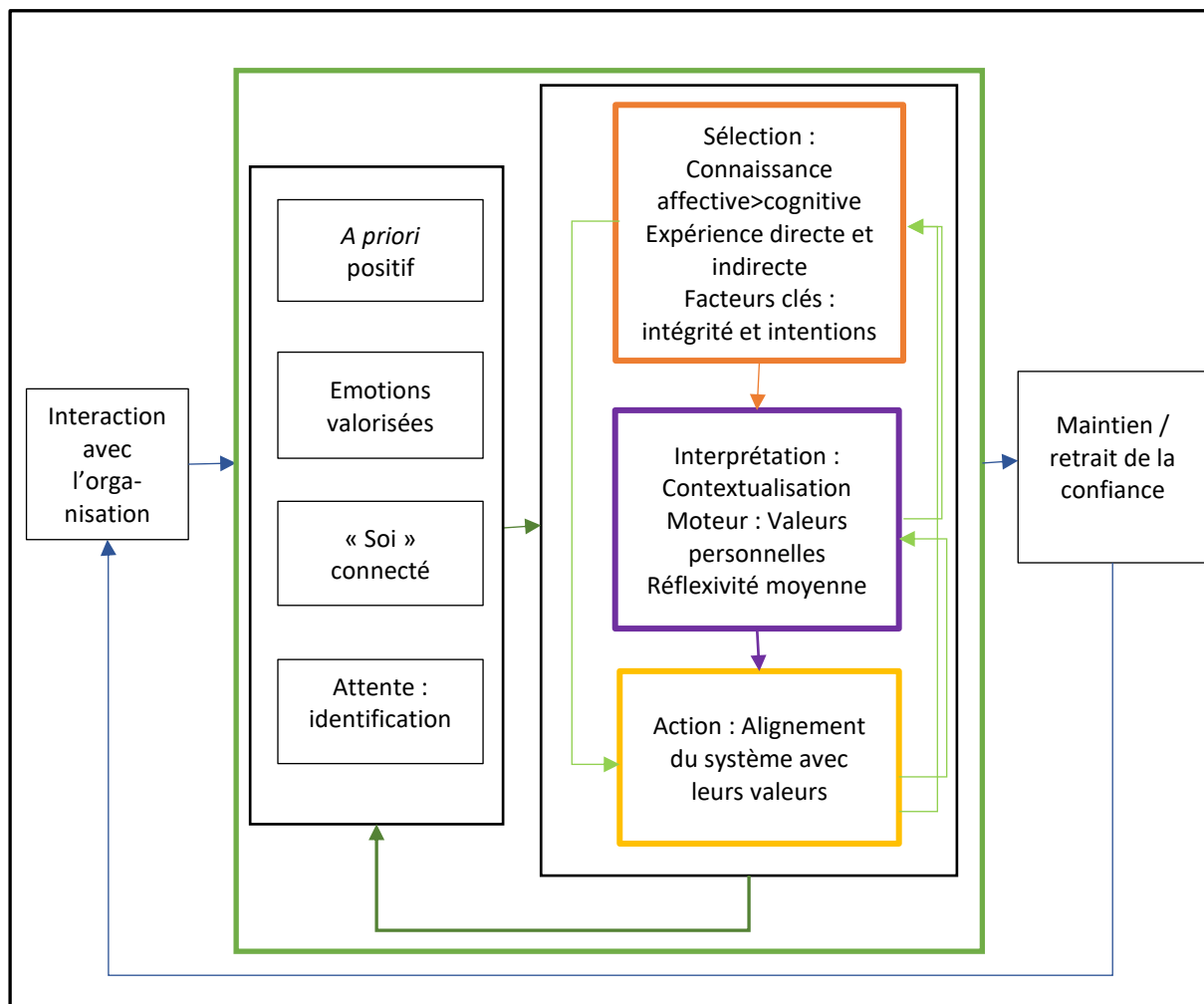
Leur implication ne concerne pas que leur situation personnelle mais les encourage à contribuer au système, mus par le souhait de le rendre de plus en plus cohérent avec leurs valeurs. Christine s'est impliquée pour créer une offre qui correspondait à ses valeurs et lui semblait correspondre aux valeurs de SAMSARA, même si ce n'était pas la norme dans cette organisation car c'est un secteur qui ne sera jamais lucratif et qui s'inscrit dans un temps long, quand les offres s'inscrivent principalement dans un temps court avec des projets nettement rentables. Elle s'est également impliquée dans différents groupes de travail sur des projets relatifs à l'organisation. Jack s'est impliqué dans son cercle d'appartenance, étant notamment à l'initiative de l'instauration de rencontres mensuelles pour « *Créer une opportunité régulière de réunir tous les membres du cercle pour prendre des décisions* »

*collectives, consulter le groupe, transmettre des informations, etc., créer une dynamique d'amélioration continue et aider les membres du cercle à se faire grandir mutuellement* », les rencontres étant animées par des volontaires différents chaque fois. Ilona a rejoint successivement plusieurs cercles pour comprendre le fonctionnement de chacun puis, constatant qu'ils avaient tendance à travailler les uns à côté des autres plus qu'ensemble, elle a décidé, avec un collègue, de « *créer le cercle coaching qui peut être à l'intersection de l'ensemble, puisqu'il y a une véritable dimension de posture qui peut faire la différence chez les clients.* ». Ainsi, les décalages constatés sont source de passage à l'action pour faire évoluer les choses.

L'implication au service du système est une évidence. Lorsqu'ils n'ont plus envie de le faire, ils le prennent comme un signal : « *Je commençais à me sentir très mal, avec plus du tout envie de participer à la stratégie de SAMSARA, toutes les réunions globales et tout, j'avais plus envie. Quand j'ai plus d'énergie à donner c'est que y a un truc qui va pas bien* » (Christine, E107). Quand ils ne se reconnaissent plus dans les valeurs de l'organisation et que leur implication ne suffit pas à faire changer les choses dans la durée, ils la quittent pour une organisation qui leur correspond mieux.

Le schéma page suivante résume les différents éléments évoqués concernant cette quatrième déclinaison du processus de construction de sens reposant sur une recherche d'identification.

Figure 25 : Processus de construction de sens associé à la confiance-identification



## Résumé et conclusion de la partie II

Au fil des quatre parties précédentes, nous avons mis en avant comment les individus font sens différemment des situations d'interaction avec l'organisation en sélectionnant différents facteurs, en les interprétant et en s'engageant dans l'action de façons différentes, à partir de leurs croyances et de leurs attitudes. Nous avons également vu comment ces façons de faire sens alimentent leurs croyances et leurs attitudes en retour, le tout influençant in fine la façon dont ils font confiance. Nous verrons dans la partie suivante comment cette façon de faire confiance influence également le type d'interactions qu'ils ont avec l'organisation. Il s'agit ainsi d'un processus de construction de sens qui contribue à forger la réalité des individus et non une simple recherche d'un sens qui existerait en tant que tel. Nous récapitulons les points clés des différents éléments du processus ci-dessous, d'abord sous forme d'un tableau page suivante, puis de liste, et enfin de schéma dans la figure 26.

**Tableau 7 : Synthèse des éléments clés des quatre type de confiance associés à quatre déclinaisons du processus de construction de sens**

	Type	Sécurisation	Clarification	Interaction	Identification
<b>Croyances</b>	<b>A priori</b>	Négatif	Neutre	Positif vigilant	Positif
	<b>Soi par rapport au système</b>	Distinct	Majoritairement distinct	Majoritairement connecté	Connecté
	<b>Emotions</b>	Danger	Inexistantes	Réalité à prendre en compte	Ressource
<b>Sélection</b>	<b>Mode de connaissance</b>	Affectif (mais non reconnu comme tel)	Cognitif	Cognitif et affectif	Affectif > cognitif
	<b>Expérience</b>	Indirecte	Indirecte et directe	Directe	Directe et indirecte
	<b>Focus</b>	Prévisibilité	Compétence. Justice	Bienveillance. Soutien	Intégrité. Intentions
<b>Interprétation</b>	<b>Moteur</b>	Jugement	Questionnement	Empathie	Valeurs personnelles
	<b>Recherche d'alternatives</b>	Non	Passivement	Activement	Activement
	<b>Réflexivité</b>	Absente	Modérée	Elevée	Elevée
<b>Engagement dans l' action</b>	<b>Dynamiques d'engagement dans l'action</b>	Opposition : Blâme Débat ou évitement	Clarification : Implication pour plus de concret Discussion ou évitement	Connexion : Implication pour améliorer les relations Dialogue ou évitement	Alignement : Implication pour aligner le système et ses valeurs ou évitement
	<b>Actions orientées pour</b>	Soi	Soi ou le système	Les individus	Soi et le système
	<b>Traitement et intensité des émotions résiduelles</b>	Subies. Intenses	Neutralisées. Modérées	Reconnues et factualisées. Modérées	Valorisées. Intenses

Les croyances et attentes sont au cœur du processus :

- Les *a priori* positifs ou négatifs sur les individus et sur les organisations influent particulièrement sur la sélection et l'interprétation des signaux.
- Les émotions jouent un rôle important dans le processus. Elles peuvent être vues comme un danger et subies, être mises à distance et ignorées, être prises en compte et reconnues, ou être recherchées et valorisées.
- Les individus peuvent se considérer comme faisant partie d'un système (soi connecté) ou voir les acteurs et situations comme extérieurs à eux (soi distinct).

**La construction de sens elle-même est constituée de trois étapes interconnectées : la sélection de facteurs et l'interprétation de ces facteurs et l'engagement dans l'action.**

La sélection des facteurs correspond à l'étape de collecte des indices qui serviront ensuite à décider si l'organisation est digne de confiance :

- Quatre types de facteurs apparaissent principalement, liés à la prévisibilité, à la compétence (dont la justice), à la bienveillance (dont le soutien et l'honnêteté) et à l'intégrité (dont les intentions). Si les quatre se retrouvent dans tous les modes de sélection, un des critères domine et influence la façon de sélectionner les autres en fonction de l'attente principale préexistante.
- Les facteurs sélectionnés peuvent être essentiellement cognitifs, essentiellement de l'ordre des affects, ou être une combinaison de facteurs cognitifs et de facteurs affectifs.
- Les facteurs sélectionnés peuvent être issus de l'expérience directe et/ou indirecte.

Le processus d'interprétation des signaux correspond à l'étape à laquelle les individus décident si l'organisation est digne de confiance ou non.

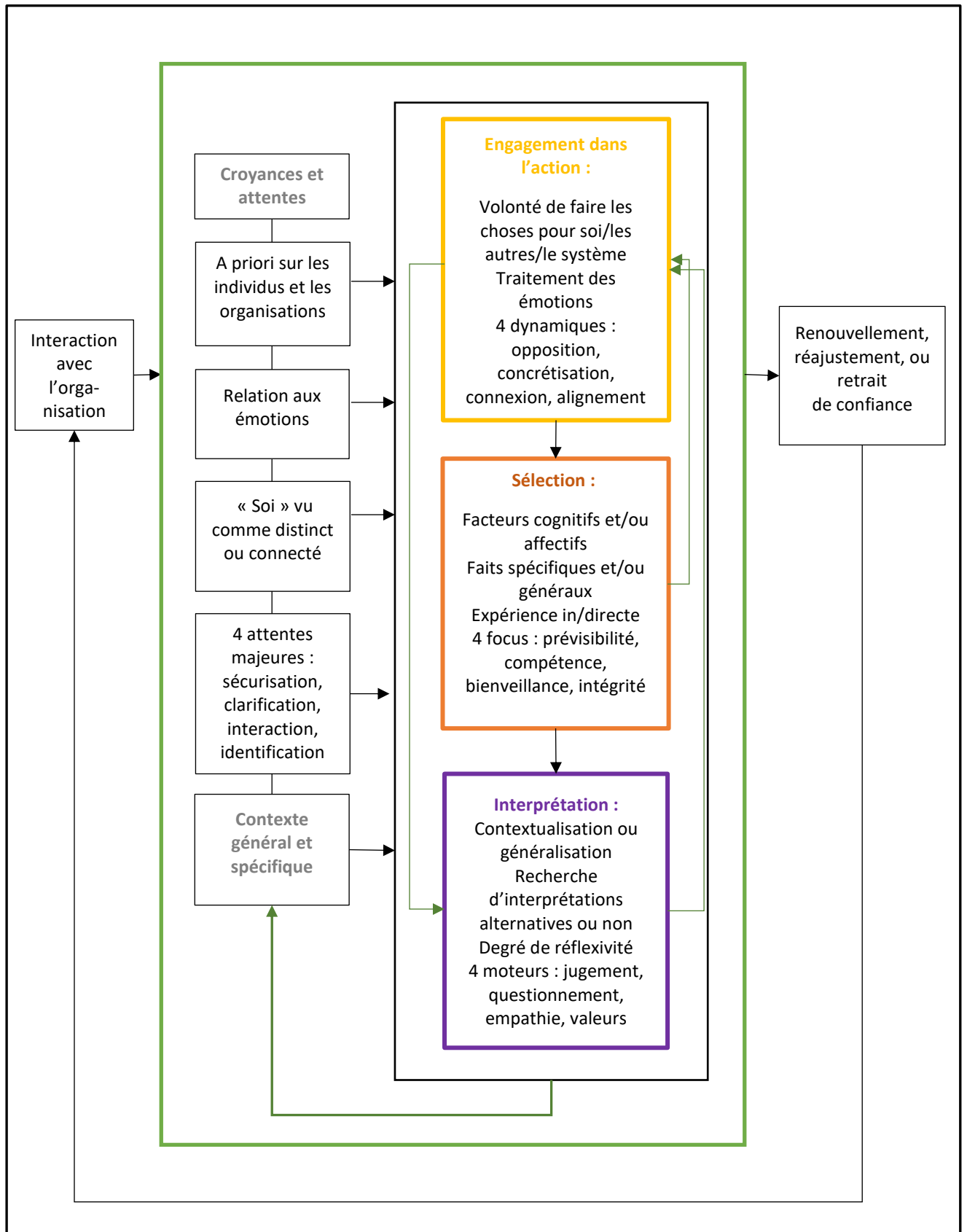
- L'interprétation repose sur des moteurs différents : le jugement (la recherche de failles dans le système ou chez l'autre), le questionnement (l'exploration de la situation), l'empathie (la recherche de lien avec le vécu de l'autre), ou les valeurs personnelles.
- Les interprétations des signaux peuvent être contextualisées ou généralisées à l'ensemble de l'organisation.
- Des interprétations alternatives peuvent être volontairement recherchées ou non avant de choisir l'interprétation retenue.
- Les interprétations sont influencées par le degré de réflexivité dont font preuve les acteurs.

Le processus d'engagement dans l'action correspond au degré et à la nature de prise de risque dans la relation :

- Quatre types d'engagement ont été identifiés : l'opposition (blâme, critique), la clarification (attente de voir les informations suivantes ou recherche active d'explications), la connexion (recherche d'amélioration des relations), l'alignement (l'implication pour faire correspondre le système à ses valeurs).
- Les individus peuvent attendre ou agir, pour eux ou pour le système, selon qu'ils se voient comme distincts ou connectés à ce qui se passe.
- Les individus prennent en compte ou non, consciemment ou non, l'influence des émotions dans les interactions.

Selon la façon dont se combinent ces éléments, les individus peuvent renouveler leur confiance, la retirer, ou la réajuster en décidant pour quoi ils font confiance et pour quoi ils ne font pas confiance.

Figure 26 : Schéma de synthèse du processus de construction de sens et confiance



### III. L'ÉVOLUTION DE LA CONFIANCE EN SAMSARA SELON LES DIFFÉRENTS MODES DE CONSTRUCTION DE SENS

Nous venons de voir comment les attentes et attitudes des individus influencent le processus de construction de sens et donc de confiance qui se décline différemment. Nous allons maintenant voir comment la confiance évolue pour chacun de ces différents modes de construction de sens par rapport au fonctionnement de SAMSARA que nous avons décrit précédemment.

#### A. Le mode « sécurisation » chez SAMSARA

Dans le type « sécurisation », les individus attendent un cadre qui apporte de la sécurité, des règles claires pour définir comment fonctionner et à quoi ils peuvent s'attendre. Ils tentent de suspendre leurs *a priori* négatifs sur les individus et les organisations mais ceux-ci conditionnent la confiance à la non-déception et conduisent rapidement à voir les failles, plaçant la construction de sens et de confiance dans une temporalité courte. Aucun des individus identifiés s'inscrivant dans ce type d'attente dit avoir confiance dans SAMSARA, pas même pour certains aspects. Ancrer le fonctionnement dans les relations peut les attirer initialement mais est vite anxiogène puisqu'ils n'arrivent pas à gérer les émotions induites. Léa nous dit par exemple qu'elle a « *toujours la crainte qu'il se passe un truc encore* ». Du point de vue des acteurs, rien ne nourrit la sécurité dans cette organisation où la majorité des processus sont informels et changent tous les ans voire plusieurs fois par an, et peuvent fluctuer d'un acteur à l'autre. La disparition de toute structure hiérarchique fait perdre les repères.

Le manque de sécurité et l'attitude de combat permanent rendent cet écosystème particulièrement épuisant pour eux. Mélanie nous dit qu'elle est *fatiguée* et prend une métaphore forte : « *La structure, pour moi, c'est une espèce de globe, on a posé une cloche au-dessus de SAMSARA, et on dit aux mouches de voler dans tous le sens, et souvent elles volent, elles volent, elles volent, elles tapent dans le verre au-dessus, parce qu'il est transparent parce qu'il a pas été bien défini. Et au bout d'un moment t'es assommé et tu crèves (rire nerveux)* ». Un mois plus tard, elle avait pris la décision de quitter SAMSARA. Léa l'a suivie peu après. Dans ce fonctionnement, le président a une importance majeure, car il représente le dernier repère dans cette organisation mouvante. « *Si j'appréciais pas autant Armand [le président] je serais déjà partie* » nous dit Mélanie. Ces individus s'accordent à dire qu'un « *dirigeant doit susciter l'admiration* » (Hervé). Aussi, la mise en retrait du fondateur pour laisser les individus expérimenter et décider est anxiogène car cela est perçu comme un manque de leadership.

Tant qu'ils sont satisfaits de leurs missions et des relations avec les individus avec lesquels ils travaillent en direct, et s'ils n'ont pas trop de contacts avec SAMSARA, la sécurité de l'emploi prime et leur permet de rester. Louna, par exemple, a perdu confiance parce qu'elle ne sait plus à quoi s'attendre, qu'elle n'a plus de visibilité ni sur les projets, ni sur les orientations ni sur le fonctionnement de SAMSARA, ce



qu'elle avait, nous dit-elle, du temps où elle appartenait à une unité opérationnelle (*Business Unit*) avant la transformation de SAMSARA. Elle reste parce que ses missions lui conviennent et parce qu'elle a peur que ça ne soit pas mieux ailleurs, mais évite au maximum tout contact avec l'organisation. Elle ne participe à aucun cercle ou projet et ne vient pas aux événements festifs annuels (anniversaire et convention). On retrouve le même phénomène pour des individus qui sont arrivés après la transformation. En revanche si leurs missions se passent mal ou si les contacts avec l'organisation et son caractère imprévisible sont importants, l'insécurité est trop forte et ils quittent l'organisation, comme Léa et Mélanie. Lorsqu'ils ne décident pas de quitter l'organisation d'eux-mêmes, ils finissent généralement par être « invités » à partir si leur attitude d'opposition et de négativité devient trop prégnante, donc particulièrement s'ils sont dans des positions d'influence importante sur l'écosystème, comme Denis et Hervé.

Paradoxalement, ces individus peuvent avoir rejoint SAMSARA justement parce qu'il n'y avait pas le cadre rigide qui règne ailleurs, comme le fait remarquer Léa : « *On est tous des grands enfants ici, sinon on n'aurait pas rejoint ce modèle, on a cette volonté d'avoir un peu d'évasion, de liberté, d'être un peu rebelle dans l'âme, j'ai travaillé dans une entreprise qui est libérée, où personne ne valide mes congés, je fais ce que je veux, j'arrive à l'heure que je veux, on a quand même tous un potentiel de rebelle un peu en nous à différentes échelles.* » Mais pour un certain nombre, leur expérience leur a permis de prendre conscience qu'ils avaient besoin de beaucoup plus de cadre que ce qu'ils croyaient : « *Y a peut-être des gens comme moi qui ont voulu tester le modèle, en pensant que c'était la bonne vague, la tendance du moment etc., et en fait ils se rendent compte qu'ils sont carrés, plus dans le respect de la hiérarchie que ce que je pensais* » explicite Léa.

## B. Le mode « clarification » chez SAMSARA

Le mode « clarification » est associé à une attitude de « *wait and see* » : les *a priori* ne sont ni positifs ni négatifs, les individus attendent des faits concrets. Or, si certaines *Business Units* fonctionnaient déjà de façon très informelle avant la transformation tandis que d'autres avaient un fonctionnement plus classique, la transformation a donné une ampleur bien plus grande à l'informel, et ce, pour plusieurs raisons, ce qui est perturbant pour ce type. D'une part, la transformation a supprimé des processus formalisés qui donnaient des repères et les a remplacés (s'ils ont été remplacés) par des processus qui changent (au moins) chaque année. D'autre part, non seulement le fonctionnement repose désormais sur les relations directes et l'ajustement permanent mais il multiplie en même temps par dix l'écosystème des individus en supprimant les *Business Units* et en plongeant ainsi les individus dans un fonctionnement à 200 plutôt qu'à 20 personnes.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Vu le secteur d'activité, beaucoup de consultants n'avaient que peu d'interactions avec l'ensemble de leur BU avant la transformation. Pour ceux-là, la proportion du changement reste la même puisque désormais ils peuvent

L'impact du changement fréquent des processus sur ce mode de fonctionnement est illustré par Sandra, qui évoque ce point comme raison majeure de ne pas avoir confiance dans SAMSARA : « *Cette évolution constante du jeu et des règles, implicites, car y a rien qui est noté qui change, mais cette évolution constante de comment on travaille, de ce qu'il faut mettre en avant, c'est ce qui rend SAMSARA intéressant mais qui a baissé ma confiance dans SAMSARA* » (E94). Sandra l'évoque à propos du fonctionnement global de SAMSARA puis évoque comment cela se traduit par rapport à sa fonction. Commerciale, elle raconte comment les attentes oscillent entre faire du chiffre en plaçant surtout les consultants sur des missions de régie et vendre des missions de conseil, et entre avoir des indicateurs et des objectifs et ne plus en avoir et en avoir d'autres. L'équipe « *change de cap régulièrement sur les consignes* » et du coup elle « *ne peut pas [s']appuyer sur des éléments tangibles* ». Non seulement les processus changent souvent, mais en plus ils laissent davantage de place au subjectif et au cas par cas, ce qui la désarçonne, comme lorsque l'évaluation a reposé uniquement sur deux questions ouvertes<sup>59</sup> : « *C'est vague, c'est tellement large qu'on t'enferme pas, ça c'est clair, mais derrière, l'évaluation, comment tu la fais ? [...] A part dire "il faut pas dire il est sympa / pas sympa", c'est quoi qu'on attend, si tu dis pas sur quoi évaluer, sur quels critères... Tu peux avoir plein de choses, mais est-ce pertinent ?* » se demande Juliette.

Le deuxième aspect, lié à l'extension de l'écosystème dans lequel les individus évoluent, ressort dans cet exemple partagé par William. Un consultant lié à son offre d'expertise était à plein temps chez le même client depuis trois ans. Avec le consultant et le client, ils décident que le consultant passe à mi-temps, de façon à ce qu'il puisse faire autre chose, et notamment de la recherche et des publications pour lui permettre de valoriser de nouveau son profil de chercheur puisqu'il est docteur. Or le consultant a été renvoyé en mission à temps plein et il était du coup compliqué de le sortir de nouveau de mission. Il explique cet épisode non par le fait que quelqu'un ait délibérément décidé de passer outre sa décision, mais par l'effet secondaire du fait que toutes les décisions reposent sur les interactions directes dans un écosystème où il n'y a plus de *business units* et de managers qui ont la visibilité sur « leurs » consultants et donc que tous les commerciaux puissent placer n'importe quel consultant : « *Une des limites du modèle, c'est de préserver les ressources dont j'avais besoin : dire "non, il ne retournera pas en mission", ça prend un peu de temps, donc si tu dois dire non à vingt personnes ça prend beaucoup de temps, donc on touche à une limite du côté décentralisé. Si tu as les dix commerciaux qui passent te voir, un quart d'heure, une demi-heure à chaque fois, tu as bouffé une journée* » (William). Cette décentralisation entraîne du flou quant à qui prend les décisions, à qui

---

être en contact direct spontané avec dix commerciaux en cas de changement de mission, alors qu'auparavant le manager était l'interface et décidait si/quand les commerciaux pouvaient parler aux consultants.

<sup>59</sup> « *Quelle est ton appréciation sur le travail réalisé par le collaborateur : contextes, attentes, constats, ... ?* » et « *Quelle est pour toi la valeur ajoutée de ce collaborateur ?* »

s'adresser, qui tranche au final, et la multiplication des acteurs demande du temps et de l'énergie, qui sont particulièrement pesants dans ce mode de fonctionnement.

Finalement, leur confiance dans le nouveau mode de fonctionnement est liée à une question majeure : est-ce que cela leur permet de mieux (ou au moins bien) faire leur travail, personnellement et au niveau de l'organisation, et la réponse est ambivalente, comme le résume Juliette : « *Moi qui suis très concrète, des fois je me pose la question si je suis bien à ma place dans cette boîte, c'est pas une question de confiance, mais moi, je me remets en question par rapport au modèle, car le modèle est un peu trop disruptif et on perd du concret.* »

Si le besoin de compréhension n'est pas suffisamment satisfait, ce mode de fonctionnement a cependant un atout majeur : la distance émotionnelle et l'approche essentiellement cognitive. D'une part cela permet aux individus de ne pas prendre trop personnellement les choses dans cette organisation où (presque) tout étant informel, les relations peuvent être intenses et émotionnellement exigeantes pour les autres profils. D'autre part, leur approche factuelle et cognitive peut leur permettre de prendre de la distance. Si elle se traduit par une mise en retrait trop grande (par exemple en partant en mission plein temps sans contact avec l'organisation), ils ne comprennent plus le pourquoi et la cohérence des changements. En revanche, lorsque la prise de distance est ajustée, elle leur permet le recul nécessaire pour voir dans quel schéma global s'inscrivent les changements qui peuvent paraître incohérents sur le court terme. Leur approche factuelle les aide aussi à savoir sur quel périmètre ils peuvent faire confiance à l'organisation et sur quoi ce n'est pas le cas, permettant une confiance plus juste et plus durable.

### C. Le mode « interaction » chez SAMSARA

Ici, les individus attendent de l'organisation de leur permettre de vivre des relations de qualité, qui soient à la fois personnelles et professionnelles et qui s'inscrivent dans une temporalité plus longue. Ils s'appuient sur des *a priori positifs* qui vont être confirmés (ou non) selon la qualité des interactions. Les nombreux événements d'entreprise qui permettent de créer du lien entre collègues proches et avec des collègues d'autres métiers ou secteurs<sup>60</sup>, les groupes de travail pour participer à la conception du fonctionnement de l'organisation, les processus d'évaluation et de rémunération qui intègrent le cas par cas ou encore les programmes de type « mentoring » puis « LRH » contribuent à répondre à leur besoin.

Comme le modèle permet beaucoup de relations et qu'un niveau élevé de bienveillance prévaut, ils sont généralement satisfaits des relations qu'ils vivent. Les individus associés à ce fonctionnement ont

---

<sup>60</sup> « Apéros intégration », anniversaire de l'organisation, convention annuelle, séminaires business, « Afterwork recrutement », « SAMSARA days », « journées de réunification », « Soirées off<sup>2</sup> », réunions de cercles etc. Voir le chapitre précédent, partie III.D.2.

généralement de solides compétences interpersonnelles en termes d'écoute et de dialogue. En cas de tension, ils initient souvent un échange pour en parler et permettre de préserver ou restaurer la relation. Cependant, les compétences interpersonnelles d'écoute et de dialogue ne sont pas développées ni valorisées systématiquement au niveau organisationnel et il n'est pas toujours facile d'avoir la qualité d'échange lorsque l'autre partie n'a pas l'attitude d'écoute.

Si, après un de nos retours au président évoquant ce point, une journée de formation à l'efficacité relationnelle a été ajoutée au séminaire d'intégration, elle ne concerne que les nouvelles recrues les moins gradées. Or, la plupart des membres du top-management de SAMSARA ont un mode de fonctionnement lié à la sécurité ou à la compréhension plutôt qu'à la relation. Le dialogue et la prise en compte du ressenti et des émotions ne sont alors pas leur priorité, ce qui peut rendre difficile la mise en œuvre quotidienne du mode de fonctionnement fondé sur les relations. Le seul associé pour qui cela était une priorité a quitté l'organisation en 2017, notamment en raison de ce décalage entre lui et les autres associés : *« j'arrive pas à faire changer un truc que je veux faire changer, à savoir plus de reconnaissance, de confiance, de bienveillance, de transparence, que ça soit pas que écrit mais vécu par des gens notamment d'expérience, que les associés et managers soient exemplaires mais c'est pas le cas, soit car ils n'ont pas la posture et l'état d'esprit, soit parce qu'ils ne prennent pas le temps »* (E49). Il a d'ailleurs fait son discours de pot de départ autour de l'importance de dire « bonjour », « merci », « bravo » et « comment vas-tu ? ».

Cela se voit particulièrement dans la difficulté à faire des retours honnêtes aux individus sur leur comportement ou sur la qualité de travail, surtout lorsqu'ils ne sont pas satisfaisants, et ce, quel que soit le grade que l'individu soit un consultant junior ou un directeur. Les répercussions de la discussion avec des tiers au lieu de l'intéressé peuvent être larges, comme le montre la réaction de Maria qui évoquait les cas de Gustave et Basile au sujet desquels elle entendait de nombreux retours négatifs sans que personne n'en parle directement avec eux : *« S'il a pas un miroir fidèle de ce qu'il pense être, ça peut faire perdre confiance car tu te demandes "putain ils sont en train de faire la même chose sur moi ou pas ?" »*.

Le cumul de situations de manque de dialogue peut les faire douter sur l'organisation. S'ils ne voient pas comment améliorer cet aspect des relations dans l'organisation, ils perdent confiance et quittent l'organisation, comme dans le cas de Théodore, porteur d'une offre en porte à faux avec Denis, l'associé expert du domaine d'activité qu'il cherchait à développer et donc incontournable. Cependant, c'est rarement le cas durablement : comme les salariés ont une grande liberté pour choisir avec qui travailler et socialiser, notamment en choisissant leur(s) cercle(s) d'appartenance et leur LRH, ils peuvent généralement réorienter leurs interactions dans une partie de l'écosystème qui leur convient mieux. Cette souplesse de l'écosystème combinée à la réflexivité et la capacité des individus à

contextualiser une expérience (négative) sans la généraliser à l'ensemble de l'organisation font de ce mode de fonctionnement celui qui génère la confiance la plus résiliente chez SAMSARA.

#### D. Le mode « identification » chez SAMSARA.

Dans cette expérience de la confiance, les individus attendent de l'organisation qu'elle incarne des valeurs qui correspondent aux leurs, qu'elle serve un but qu'ils partagent. Ils viennent chez SAMSARA parce qu'ils reconnaissent leurs valeurs dans ce qu'ils comprennent du fonctionnement de l'organisation, valeurs liées particulièrement au collectif et à la coopération plutôt que la compétition. L'évolution de leur confiance est très liée à la façon dont ils estiment que les actions reflètent et concrétisent ces valeurs dans le temps.

Le socle indique que « *partager la finalité et les convictions du cabinet est indispensable pour travailler chez SAMSARA* ». Cependant, ce partage est postulé et non pas construit. Même si à certaines occasions (séminaire d'intégration, séminaires business, convention annuelle), le président indique ses intentions, il dit lui-même ne pas vouloir définir de « raison d'être » ou de « vision », qu'il considère figée et enfermante. En fait, il a une vision, qu'il souhaite mettre en œuvre, même si elle n'est pas forcément explicitée, plutôt que de co-construire une vision partagée. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, SAMSARA est sa création et le fonctionnement doit correspondre à ce qu'il a dans la tête, même s'il dit par ailleurs que l'innovation se nourrit d'intelligence collective et de diversité. La tension entre le désir d'intelligence collective et celui de garder la main sur une œuvre personnelle conduit à ce que le modèle ne soit ni donné ni co-construit, et cela est ressenti très fortement par les individus de ce quatrième mode de fonctionnement qui voudraient de la co-construction : « *C'est bien de pas vouloir imposer un but top down, c'est bien de co-construire un but commun, mais on se donne pas les moyens de co-construire un but commun [...] et ça commence à poser problème car on ne sait pas créer ces conditions de mobilisation* » (Jack). Ils souhaitent cette co-construction à l'échelle de l'organisation mais aussi pour leur propre travail, ce qu'ils ne trouvent pas forcément puisque, comme indiqué dans le chapitre précédent, le fonctionnement de SAMSARA conduit les individus à être très seuls : « *Je suis profondément seule mais j'ai personne avec qui échanger, co-construire, imaginer, avec Sébastien ça se passe bien mais on n'a pas assez de temps, avec Bruno on n'a pas l'occasion de travailler ensemble, avec Armand [le président] des fois ça le fait des fois ça le fait pas, car niveau écoute c'est souvent proche de 0, et c'est pas ce que j'avais perçu, donc je suis en pleine interrogation Madame !* » (Ilona)

Cette absence de co-construction et la volonté non reconnue<sup>61</sup> du dirigeant de garder la main *in fine* conduit les individus à toucher les limites à la fois de l'autonomie et de la possibilité effective de co-

---

<sup>61</sup> Il l'a reconnu dans un entretien à travers le verbatim sur le côté « artiste » cité précédemment, mais ne le reconnaît pas par rapport à sa façon de gérer l'organisation.

construction pour laquelle ils œuvrent, comme dans le cas d'Ilona et du travail sur le coaching des leaders : « on a initié des choses, on était dans le collaboratif, et Armand [le président] est arrivé pour dire "c'est pas comme ça, on fait comme ça comme ça". [ton dépité] ». Lorsqu'ils se rendent compte de ce décalage entre les valeurs qu'ils projettent et celles à l'œuvre, leur confiance dans l'organisation est entachée durablement, comme Christine qui a perdu foi dans la possibilité d'allier objectif individuel et objectif collectif chez SAMSARA et qui est partie, Ilona qui nous raconte tous les hauts et bas par lesquels elle est passée et qui a l'impression d'être un « zombie », ou comme Jack qui, dans un échange d'emails que nous avons eus, donne plusieurs exemples de « suggestions » assorties d'une « pression psychologique » si elles ne sont pas suivies, et conclut : « je n'ai pas l'impression d'être autonome... Ou du moins c'est une notion qui devient toute relative... Et comme c'est la promesse n°1 de SAMSARA vis à vis des collaborateurs, ma confiance envers cette promesse et envers l'organisation en elle-même s'en retrouve altérée. »

Ces individus s'impliquant personnellement et affectivement dans l'organisation, l'intensité de leur engagement peut basculer en intensité négative lors que le point de rupture est atteint et qu'ils ne croient plus aux intentions : Daniel a constaté l'écart entre les valeurs qu'il projetait et la mise en œuvre dès sa période d'essai et est devenu virulent : « Ça me dégingue » « c'est le far-west » « C'est le collectif qui doit gonfler la voile, mais ça gonfle pas beaucoup. Là, chacun joue avec son jouet, le pète, s'en fout. Même dans une garderie chaque gamin doit ranger et prêter pour que les autres jouent aussi. C'est des règles de vivre ensemble !! » (E36). Mickaël, lui, a « perdu foi » après plusieurs années dans l'organisation. Il a donné le bénéfice du doute de nombreuses fois, jusqu'à ce que le cumul ne lui permette plus d'y croire et les termes employés sont là aussi forts, comme subir un « désaveu », que c'est « du marketing », qu'« on dit que c'est human-centric<sup>62</sup> mais en fait c'est business first ». Comme l'exprime Christine, ces individus s'engagent tellement personnellement qu'« après quand tu es déçu et que tu as perdu confiance, c'est encore plus décevant » et qu'il n'est pas toujours facile de prendre la décision de partir avant de « se laisser embarquer dans un truc négatif ».

Ainsi, ces individus ont une confiance très forte dans SAMSARA tant qu'ils croient que les valeurs qu'ils projettent sont respectées. Si (quand) ils en viennent à ne plus se reconnaître, la perte de confiance est violente car la remise en question touche aux valeurs personnelles donc à l'identité profonde.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 6

Nous avons vu à travers ce chapitre que tous les individus ne vivent pas le fonctionnement de l'organisation de la même manière et ne perçoivent pas la « réalité » de la même façon. La distinction qui est apparue est liée à la raison pour laquelle les gens font le saut de la foi et comment les gens

---

<sup>62</sup> Slogan utilisé par SAMSARA en 2017

donnent un sens aux situations qu'ils vivent et observent. En effet, leurs attentes et *a priori* influencent les éléments sur lesquels ils portent principalement leur attention, le sens qu'ils leur donnent et comment ils se comportent, tous ces éléments influençant en même temps leurs croyances et leurs attentes. Ainsi, leur attitude crée leur réalité qui crée leur attitude ; de ce fait, les individus créent pour part le degré de confiance qu'ils ont dans l'organisation en créant les situations qu'ils vivent et la façon dont ils les interprètent. La confiance apparaît non pas comme un état, un résultat final, ou une décision mais une construction et reconstruction permanente.

Quatre types de construction de sens ont été identifiés, selon les attentes, les croyances, l'attitude individuelle, le type de facteurs sélectionnés préférentiellement, la façon d'interpréter les situations et la façon de s'engager dans l'action. Les quatre modes reposent sur la sécurisation, la clarification, l'interaction et l'identification. Le mode de construction de sens qui apparaît ici comme le plus favorable à la confiance des individus dans cette organisation est celui fondé sur les relations. Il s'agit d'une confiance plus résiliente et plus durable que celle associée à l'identification. Elle repose notamment sur un *a priori* positif sur les individus et sur les organisations tout en conservant la capacité à voir les signaux divergents, sur une sélection de facteurs à la fois cognitive et affective, sur l'ouverture à des interprétations alternatives et la capacité à faire évoluer ses interprétations initiales, sur la capacité à prendre en compte et traiter les émotions qui surviennent et l'engagement dans l'amélioration des relations, entre individus comme au niveau du système.

Nous avons étudié ici les mécanismes de construction du sens et de la confiance à l'échelle individuelle ; nous nous demandons maintenant quelle est l'influence des pratiques organisationnelles sur ces mécanismes et en quoi les mécanismes de construction de sens permettent de comprendre encore plus finement le fonctionnement de l'organisation et ses effets secondaires identifiés dans les chapitres précédents. C'est l'objet du chapitre suivant.

## CHAPITRE 7 : UNE CONSTRUCTION DE SENS AMBIVALENTE

### LES TENSIONS D'UN FONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL ASSOCIE A DES MODES DE CONSTRUCTION DE SENS DIFFERENTS

---

#### INTRODUCTION DU CHAPITRE 7

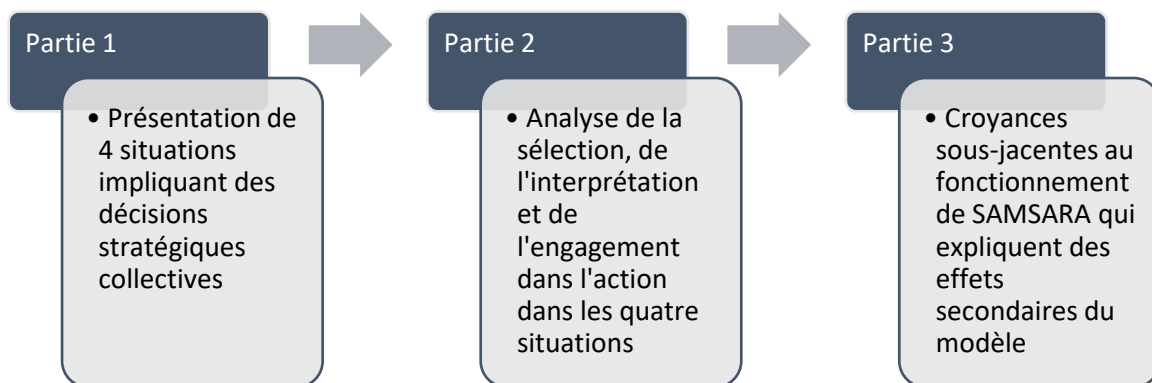
Jusqu'à présent, nous avons montré comment le fonctionnement de l'organisation repose par de nombreux aspects sur des *a priori* positifs sur les individus et sur une acceptation élevée de l'incertitude (chapitre 4). Nous avons ensuite vu comment ce fonctionnement de l'organisation reposant sur la confiance *a priori* a des effets secondaires une même pratique pouvant avoir des effets à la fois positifs et négatifs sur la confiance, simultanément ou dans la durée (chapitre 5). Dans le chapitre précédent (chapitre 6), les résultats ont fait apparaître que la confiance est un processus de construction de sens et que ce processus se décline de différentes manières. Ces déclinaisons ont permis d'identifier quatre types de constructions de sens correspondant à quatre façons de faire confiance. Ces résultats sont apparus à partir de l'étude de la confiance des individus dans l'organisation. Cependant, la construction de sens n'est pas que du fait des individus, elle est aussi liée au contexte organisationnel. La question se pose donc de savoir comment le fonctionnement de l'organisation participe au processus de construction de sens et donc de la confiance dans l'organisation et comment il en résulte. Aussi, ce dernier chapitre de résultats revient sur le niveau organisationnel. Nous allons voir comment le processus de construction de sens et ses déclinaisons se retrouvent au niveau collectif et comment la grille élaborée au chapitre précédent permet de comprendre des effets secondaires que nous avons présentés dans le chapitre 5.

Pour étudier les mécanismes au niveau collectif, nous allons nous intéresser à quatre situations ou séries de situations qui font intervenir une pratique clé au niveau organisationnel, à savoir la décision stratégique. Nous présenterons d'abord ces situations et décrirons comment les décisions ont été prises et quels effets cela a eu (partie I). Dans un second temps, nous analyserons ces situations à travers la grille qui est apparue dans le chapitre précédent, à savoir le triple processus de construction de sens (engagement dans l'action, sélection de facteurs et interprétation) et ses déclinaisons. Nous observerons d'abord quels types de facteurs ont été sélectionnés et comment ils l'ont été et comment ils ont été interprétés. Nous regarderons ensuite les dynamiques qui sous-tendent l'action dans ces différentes situations, nous situant cette fois au niveau collectif. Nous constaterons que les mécanismes collectifs à l'œuvre chez SAMSARA font appel à des caractéristiques de plusieurs types de construction de sens et que cela crée une tension intrinsèque au modèle (partie II). La troisième partie plongera dans les éléments qui sous-tendent ces trois processus, toujours d'après la grille identifiée



dans le chapitre précédent : les *a priori* sur les individus et les organisations, la conception distincte ou connectée de soi et du monde, et le rapport aux émotions. Nous nous pencherons sur les croyances collectives relatives à ces éléments et découvrirons des liens avec la façon dont le processus de construction de sens se décline (partie III). Cette analyse étayera la façon dont le fonctionnement de SAMSARA repose sur des tensions faisant entrer en conflit des types de constructions de sens sans parvenir à les réconcilier et conduisant à cette ambivalence entre une certaine confiance suscitée et la difficulté à la faire perdurer.

Figure 27 : Architecture du chapitre 7



## I. DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES DISPARATES ILLUSTRÉES PAR QUATRE EXEMPLES DE PRISES DE DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Cette première partie décrit quatre situations ou séries de situations dans lesquelles des décisions stratégiques ont dû être prises. Chaque situation est décrite tour à tour de façon à servir ensuite de base à l'analyse dans la partie II.

<p>Situation 1 : Le cas d'Evan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion d'un cas RH majeur au niveau des associés</li> <li>• Une construction de sens qui permet l'action commune via une opportunité saisie de clarifier les priorités et limites de l'organisation et de les traduire en acte.</li> </ul>
<p>Situation 2 : Le programme LRH</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception et déploiement du programme LRH en 2017</li> <li>• Une construction de sens résultant dans une mise en œuvre différente de l'intention initiale</li> </ul>
<p>Situation 3 : Les lignes de flottaison</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussions liées aux lignes de flottaison en 2018 et mise en œuvre finale</li> <li>• Un échec de construction de sens collectif qui inhibe l'action</li> </ul>
<p>Situation 4 : Le coaching des leaders</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution du programme permettant à des consultants seniors de devenir managers (2016-2019)</li> <li>• Un sens collectif qui émerge via l'action malgré une absence de convergence explicite</li> </ul>

## A. Situation 1 : Discussion du cas d'un directeur en réunion de comité des associés (« cas Evan »)

NB : Une description détaillée du cas et de son évolution est disponible dans l'annexe 13.

Une altercation a eu lieu avec témoins entre un directeur, que nous appellerons Evan, et une salariée, que nous appellerons Magali. L'incident semble suffisamment grave aux deux associés qui en ont eu connaissance pour le porter à la connaissance de l'ensemble des associés lors de l'une des réunions bimensuelles du comité des associés.

L'associé qui rapporte l'incident indique que Magali a remonté à un associé un souci de communication avec Evan. L'associé a alors suggéré à Magali d'aller parler directement avec Evan et a prévenu ce dernier, qui a dit ne pas comprendre pourquoi elle disait qu'il y avait un problème. Le lendemain l'associé a vu Evan, qui lui a indiqué qu'ils se sont vus, que Magali a commencé à l'agresser alors il a commencé à lui répondre et elle est partie. D'après Magali, c'est Evan qui l'a agressée avec des propos menaçants et phrases dures du genre « *alors ça fait quoi de plus être sur ton piédestal ?* » ou « *ça fait mal, hein ? C'est que le début...* ». Quand elle a voulu sortir, dit-elle, il a bloqué la porte et a dit « *non on va continuer à parler* » en la regardant droit dans les yeux, de très près. Un autre associé ajoute qu'il a vu que lorsqu'elle est sortie, il a continué à la suivre. L'associé qui rapporte le cas dit qu'il est gêné par le fait que Evan n'a même pas dit qu'il l'avait « titillée », même pas avec euphémisme alors que Magali, qui a rapporté la situation, était « *dans un état second* ». L'associé indique alors qu'il en a parlé avec Armand [le président] qui, lui, avait déjà des suspicions, et qu'il souhaite donc partager le cas avec les autres associés pour voir s'ils ont d'autres retours comme celui-ci afin de savoir quoi faire de cet incident. Ainsi, l'objectif initial est informatif et consultatif, pour savoir quel sens donner à cet incident. Pendant près d'une heure, les associés échangent sur les situations qu'ils ont vécues directement avec Evan ou dont ils ont été témoins et sur les interprétations qu'ils en font.

CONCLUSION : Au fil de la discussion, la question évolue puisqu'il ne s'agit plus seulement du sens à donner à cette interaction mais des contributions d'Evan à l'organisation puis de la compatibilité de son état d'esprit et de son attitude avec le modèle organisationnel, quelles que soient ses contributions opérationnelles par ailleurs. A l'issue de la conversation, un consensus apparaît sur le fait que ce directeur n'a pas sa place dans l'organisation et doit partir le plus rapidement possible, même si les modalités de son départ restent à acter et que les acteurs n'ont pas l'impression d'avoir pris de décision.

## B. Situation 2 : Evolution de la conception et de la mise en œuvre de l'accompagnement des salariés (« programme LRH »)

Malgré une première expérience d'accompagnement des salariés sous forme de mentoring depuis fin 2014, le constat est fait en 2016 que les salariés se sentent trop livrés à eux-mêmes. La décision est prise fin 2016 par les associés de concevoir un nouveau rôle pour accompagner les salariés, le LRH (Leader RH, cf. chap. 4)

2A : Les conception et mise en œuvre de ce programme sont confiées à deux associés qui montent un groupe de travail constitué de volontaires. Ce groupe conçoit un rôle et un processus pour l'attribution d'un LRH à chaque salarié qui sont exposés en février 2017 pour une mise en œuvre le mois suivant. Les salariés qui peuvent d'ores et déjà être LRH sont identifiés par les associés et le groupe de travail prévoit de définir ultérieurement les critères et conditions pour ceux qui voudraient devenir LRH à l'avenir. Dans le planning initial, le rôle et le processus sont conçus en janvier-février puis les mois suivants servent au déploiement et à la mise en œuvre en apportant des outils aux LRH.

2B : En février, les membres du groupe de travail présentent le rôle des LRH et le processus d'attribution conçu lors de la convention annuelle puis d'une réunion organisée au siège pour permettre aux salariés de poser leurs questions et comprendre comment se passera le choix des LRH.

2C : En mars 2017, une réunion téléphonique est organisée à l'occasion du lancement officiel des LRH, c'est-à-dire une fois l'attribution faite et intégrée dans le système d'information interne, pour répondre aux questions des salariés.

2D : En juin et septembre, deux modules de formation sont organisés. Le premier présente une fiche de support d'accompagnement à compléter par les LRH et les salariés qu'ils accompagnent et explique comment fixer des objectifs. Le deuxième module explique la posture d'accompagnement à adopter et la façon de piloter les écarts entre les objectifs fixés et les résultats constatés (performances, comportements, compétences, efforts). Ces sessions invitent tous les LRH (une trentaine de personnes) et sont organisées sous forme de conférences téléphoniques de quarante minutes.

2E : En octobre 2017, trois « soirées LRH » sont organisées pour permettre aux LRH d'échanger sur leurs expériences, sur leur conception du rôle, sur ce qui marche bien et sur les points difficiles. 30 LRH sur 50 participent au total, soit une dizaine de LRH à chaque soirée. Chaque soirée est animée par un associé qui prend des notes. Une synthèse est ensuite faite par une personne du groupe de travail LRH.

2F : En novembre 2017 est organisé un séminaire qui rassemble la majorité des LRH, soit 39 personnes du top-management, avec l'objectif affiché de « comprendre et s'approprier les enjeux des LRH ». Des ateliers sont organisés pour travailler à la « raison d'être » des LRH puis voter pour le nouveau nom du rôle. La journée est appréciée par les participants pour la possibilité de rencontre et d'échange, en

revanche la « raison d'être » du LRH n'est toujours pas claire, comme le reflète la difficulté à arriver à une phrase qui la synthétise et l'incapacité à trouver un nom plus adéquat.

2G : En décembre sont organisés différents déjeuners sur les sites de travail des collaborateurs ou à proximité pour aller à la rencontre et discuter avec eux des différentes actions mises en œuvre et prévues pour améliorer l'expérience des collaborateurs, dont les LRH.

CONCLUSION : Malgré toutes les initiatives et opportunités de rencontres et de discussions en 2017, et bien qu'ayant laissé du temps aux individus pour s'approprier le rôle et le mettre en œuvre, le constat est fait début 2018 que le rôle ne se met pas en place pour tous les collaborateurs, qu'il est assuré de façon très inégale, et que l'objectif de répondre au besoin d'accompagnement et de suivi n'est pas rempli. Les chantiers Excol changent de responsable et la plupart des groupes de travail sont dissous. Il n'y a pas de nouveauté au long de l'année 2018, jusqu'à la nomination en fin d'année d'une personne dédiée à la coordination des chantiers Excol. Un nouveau bilan fait à ce moment-là constate que la façon de remplir le rôle tend à être proche d'une position de manager classique.

### C. Situation 3 : Mise en œuvre d'un critère individuel d'accès au bonus collectif au cours de l'année 2018 (« lignes de flottaison »)

*NB : Des verbatims et détails des situations sont disponibles en annexe 14*

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, l'instauration des lignes de flottaison a été un événement majeur en 2018 parce qu'elles constituaient une rupture par rapport au fonctionnement depuis la « transformation ». En sus des nombreuses conversations informelles qu'elles ont engendrées, trois temps forts ont eu lieu au niveau collectif.

3A : Le sujet des lignes de flottaison est abordé au sujet de son principe lors d'un « séminaire business » d'une journée en mars 2018. Ce séminaire rassemble tous ceux qui ont une activité commerciale, soit non seulement ceux qui ont une fonction principale de vendeur (*business developer* et directeurs commerciaux) mais aussi les managers porteurs d'une offre commerciale. Les participants sont assis sur des rangées de chaises en arc de cercle. Un associé ouvre le séminaire en indiquant que l'objectif est de s'aligner sur l'intention et partager la vision qu'ils peuvent avoir de SAMSARA sur le business. Armand [le président] ajoute que l'enjeu est d'améliorer la rentabilité globale. Il expose sa conception des transformations et du métier de SAMSARA, puis explique avec un autre associé les actions et intentions en termes de pilotage, de suivi de la rentabilité et de suivi des offres. Un manager senior demande alors ce qu'il en est des lignes de flottaison, ouvrant le débat sur le sujet. Huit participants interviennent dans la conversation pour poser leurs questions ou réagir tandis que Armand [le président] et deux autres associés tentent d'adresser les objections. La discussion se termine lorsqu'un consultant senior s'agace et dit qu'il ne comprend pas pourquoi ils s'étaient sur le sujet car « *il faut*

*juste s'assurer que ce que [chacun] produi(t) produit de la valeur pour SAMSARA* ». Armand conclut en indiquant que « *le sujet, c'est l'exigence sur le temps consommé pour qu'il ait de la valeur et arbitrer à l'aune de ça* » puis il ajoute qu'il y aura quelques cas à la marge pour des situations particulières mais que la structure a la capacité de l'absorber. Ce temps se termine par une question rhétorique, un « *on clôt là-dessus ?* » qui n'appelle pas de réponse.

3B : En mars 2018, un comité des associés au cours duquel la question des lignes de flottaison est abordée est ouvert à des consultants qui souhaitent y participer. Cinq personnes, outre les associés et nous-même, y prennent part.

3C : Une demi-journée intitulée « SAMSARA Day » est organisée sept mois après le précédent séminaire. Cet événement rassemble toute la population managériale de SAMSARA, depuis les seniors consultants qui sont en parcours pour devenir leader jusqu'aux directeurs, ainsi que les commerciaux, les RH, le recrutement et le marketing, soit quarante-sept personnes (un quart des salariés). Un associé ouvre le séminaire en indiquant que l'objectif est *d'impliquer davantage cette population sur des sujets autres que business, liés à l'expérience des collaborateurs et au modèle, d'échanger, de partager en transversalité et d'aligner les pratiques*. Des informations relatives aux chantiers Excol et à la vente sont partagées, puis le sujet des lignes de flottaison est avancé. L'associé en charge indique le pourcentage de consultants qui sont à leur ligne de flottaison à ce jour, que certains n'y sont pas parce que le prix de vente de leurs journées de prestation est trop bas et donc qu'ils auront leur bonus car ce n'est pas de leur faute, et que d'autres sont sur des projets internes éligibles. La discussion s'engage alors sur les conditions d'éligibilité, chacun y allant de son avis, jusqu'à ce qu'un associé demande si « *c'est bon ?* » et enchaîne sur le point suivant sans attendre de réponse. Lors de la session de questions-réponses, le sujet des lignes de flottaison revient de manière similaire. Lors du temps d'ateliers qui suit, un groupe se forme qui préfère poursuivre la conversation sur le sujet abordé en plénière au lieu de participer aux ateliers prévus. La discussion en comité réduit revient sur les lignes de flottaison pendant la majeure partie du temps, sans parvenir à un sens commun même si le groupe est de taille restreinte (dix personnes).

3D : Un mail est envoyé fin décembre à tous les salariés de SAMSARA pour annoncer l'enveloppe globale des bonus et le nombre de personnes qui ont accès au bonus. Il précise les conditions d'obtention automatique puis les conditions d'éligibilité pour rattraper ou non ceux qui n'étaient pas à leur ligne, à savoir le fait que la non-atteinte de la ligne de flottaison résulte d'un choix de SAMSARA d'affecter les consultants sur des activités non facturables. Plusieurs individus très impliqués dans l'organisation et reconnus par ailleurs pour cela n'ont pas leur bonus. Avant même l'application aux bonus 2019, le président a communiqué informellement qu'à l'avenir les bonus ne seront plus liés aux lignes de flottaison.

3E : En plus de ces discussions générales, les lignes de flottaison ont été appliquées à des cas particuliers, comme nous allons l'illustrer avec le cas des consultants intervenant dans l'offre commerciale « MEDI ».

Christine avait rejoint SAMSARA en 2014 avec l'idée de développer des prestations pour un nouveau secteur, sans savoir si elle pourrait le faire. Elle a reçu rapidement le soutien de deux associés pour y travailler en parallèle de ses missions dans des secteurs déjà établis. Elle a obtenu sa première belle mission l'année précédant notre arrivée, et cette mission lui a permis de gagner en reconnaissance interne et de franchir un cap pour obtenir plus facilement d'autres missions. Cependant, s'agissant du secteur public, le rythme de vente est long et les marges faibles. Lors de la convention annuelle de SAMSARA en début d'année 2018, l'offre MEDI fait partie des quatre projets mis en avant par le président devant tous les collaborateurs. Pourtant, en février Christine nous fait part de son questionnement quant au soutien de l'organisation au développement de l'offre ou à sa seule personne, car elle capte des signaux contradictoires. En mars, nous assistons à une réunion de l'équipe MEDI avec Armand [le président], durant laquelle ce dernier capte l'inquiétude de l'équipe sur le fait que SAMSARA va continuer d'investir dans MEDI dans l'avenir. Il les rassure sur la pertinence de l'offre MEDI pour SAMSARA et sur le fait que l'offre sera déroulée au moins en 2018, même si certains associés ne disent pas la même chose.

Dans les semaines et mois qui suivent, les consultants liées à l'offre MEDI repartent toutefois sur d'autres missions sous le coup de la pression perçue et la commerciale qui travaillait avec eux doit travailler sur d'autres comptes. Les consultants se demandent comment continuer à développer l'offre dans ces conditions. Le sujet est abordé en juillet 2018 entre associés au cours d'une réunion dédiée à la question de la rentabilité, pour passer en revue les individus, les offres et les secteurs et voir s'il y a des décisions à prendre. Armand [le président] est absent de cette réunion. Denis, l'associé qui pilote les questions de rentabilité pour l'année, affirme que les consultants MEDI doivent être rentables et développer l'offre en plus d'autres missions s'ils le souhaitent et il considère qu'il n'y a jamais eu de décision d'investir sur l'offre MEDI. D'autres estiment qu'il y a eu investissement mais ils comprennent que ce n'est désormais plus le cas, tandis que les derniers ne s'expriment pas. Denis dit que cela a été décidé avec les acteurs concernés, ce qui clôt la discussion. Or, Christine nous a relaté l'échange qu'elle avait eu avec Denis peu avant ce comité et sa conclusion était que les éléments qu'elle lui avait partagés et qui montraient factuellement que les efforts commerciaux étaient en train de porter leurs fruits et que l'activité augmentait, l'avait rassuré puisqu'il les avait laissés tranquilles depuis. Elle pensait donc pouvoir continuer de développer MEDI, uniquement avec les deux consultants les plus investis pour 2018, puis qu'ils élargiraient l'équipe ensuite.

Les semaines suivantes, l'équipe constate de nouveau les divergences entre associés quant aux choix à faire pour continuer d'investir et de s'investir dans le développement de l'offre MEDI, dans les actions

opérationnelles comme dans leurs échanges avec chacun d'eux pour en parler explicitement. A l'automne, sur les conseils d'un associé, les membres de l'équipe décident de venir présenter le sujet en comité des associés pour clarifier la situation tous ensemble. Entre temps les comités associés sont dissous et il n'y a donc plus d'occasion d'aborder un sujet avec tous les associés simultanément. Les membres de l'équipe font donc leurs arbitrages au fur et à mesure en tentant de concilier une rentabilité correcte et la poursuite du développement de l'offre.

Lorsque les décisions quant à l'obtention du bonus pour les personnes qui n'étaient pas à leur ligne de flottaison ont été prises, les trois consultants de l'équipe MEDI n'ont pas été rattrapés, donc leur investissement n'a pas été considéré comme résultant d'un choix de l'organisation.

CONCLUSION : Malgré des échanges collectifs formels et des discussions informelles entre individus au fil de l'année, le pourquoi et le comment de ces lignes de flottaison et des cas de rattrapages éventuels pour l'obtention du bonus ne fait pas sens d'une manière qui permette d'agir collectivement dans le même sens. Des acteurs clés de l'écosystème en viennent à partir.

#### D. Situation 4 : Evolution du processus de formation et d'accompagnement des futurs managers (« Coaching des leaders »)

4A : Avant la transformation de SAMSARA, un consultant senior qui souhaitait devenir manager devait passer un grand oral devant un jury composé de l'ensemble des responsables d'unités et de nouveaux managers, en mélangeant les différents métiers. Il expliquait pourquoi il voulait devenir manager, les membres du jury posaient des questions pendant trois-quarts d'heure, puis le candidat tirait un sujet sur une situation managériale, le préparait et présentait au jury qui statuait ensuite.

4B : Avec la transformation, le besoin se fait sentir de changer de format. Un groupe de travail est alors constitué, piloté par deux associés, Yann et Augustin, pour définir un nouveau processus qui soit plus cohérent avec les intentions du nouveau modèle. Les personnes qui ont passé les deux dernières sessions de grand oral sont interrogées sur ce qui n'allait pas, ce qu'elles auraient voulu, et une logique de coaching s'impose. Le grand oral est aussitôt abandonné et un coaching est initié en formant des binômes entre un manager senior (souvent directeur associé, pour son rôle de garant de la culture) et un aspirant manager, chaque binôme définissant les modalités de l'accompagnement.

4C : Dans le même temps, les porteurs du chantier cherchent à concevoir le nouveau processus en identifiant les intentions et les modalités. Deux ans plus tard, les modalités ne sont toujours pas définies, les aspirants managers en cours de parcours ne sont pas au clair sur les conditions pour valider ou non leur passage comme manager et ceux qui souhaitent entrer dans le parcours ne savent pas quelles sont les conditions pour. La question sous-jacente est de savoir ce qu'est ou devrait être un

« leader » dans la nouvelle organisation et comment apporter de la clarté sur le parcours sans tomber dans la rigidité d'un processus figé.

4D : Les deux associés passent la main au printemps 2018 à un expert et une manager senior, Tristan et Ilona, tous deux coachs certifiés. Ils consultent à leur tour tous les binômes pour définir à partir de leurs contributions ce qu'un leader devrait être et pour concevoir un processus qui corresponde à ce qu'ils ont compris de ce que devrait être SAMSARA. Leur conception est rejetée par le président avant de pouvoir être présentée formellement. Pendant ces deux périodes (4C et 4D) les aspirants managers et coachs ne savent pas ce qui est attendu d'eux face au manque d'instructions et aux repères changeants, aussi chaque binôme fonctionne comme il le souhaite.

4E : En juin 2018, la validation du passage au grade de managers de quatre nouveaux seniors consultants, donc de passage comme « leaders », est l'occasion d'un séminaire au cours duquel chaque nouveau manager et chaque accompagnateur explique comment s'est déroulé le processus pour lui ou elle et en tant que binôme, quels critères ont été pris en compte pour entrer dans le parcours, pour évoluer et pour décider de valider le passage au grade de manager. Dans un deuxième temps, les porteurs du programme font une restitution des entretiens qu'ils ont réalisés avec chaque binôme. Ils indiquent que le rôle du leader n'est toujours pas clair et qu'il semble qu'il faille le replacer dans le « parcours du collaborateur » et la question de la reconnaissance chez SAMSARA plus largement.

4F : En septembre, une réunion rassemble des coachs, des managers récemment promus, les seniors consultants qui le souhaitent et des associés. Annoncée comme un « forum ouvert », elle a pour objectif de discuter du « modèle de développement et de reconnaissance des compétences et de la culture de SAMSARA » pour les leaders et l'invitation est signée de l'équipe coaching, à savoir deux associés, un manager qui travaille sur les chantiers Excol, Tristan et Ilona, même si cette dernière n'est pas présente. La réunion est animée non pas par un facilitateur sous forme de forum ouvert mais par un associé, Augustin, qui pose des questions et note les réponses des participants sur un paperboard tout au long de la réunion.

4G : En décembre 2018, une réunion de l'équipe Excol est organisée pour faire le point sur les chantiers en cours, durant laquelle ils cherchent un créneau pour organiser une réunion avec les responsables du coaching des leaders, à savoir deux associés (Augustin et Alric), la nouvelle responsable Excol Juliette et la *senior manager* Ilona<sup>63</sup>. Pourtant, Ilona m'a indiqué précédemment qu'elle n'est plus dans les échanges de messages quant au coaching des leaders et que Juliette a repris la main sur le sujet.

---

<sup>63</sup> Si vous êtes perdus dans les membres de l'équipe « coaching des leaders » d'une réunion à l'autre, c'est normal : ils ont changé à chaque fois.



Un associé lui a simplement demandé d'animer un atelier. Elle m'indique après la réunion qu'elle ne sait pas sa position par rapport au programme ni ce qu'on attend d'elle.

CONCLUSION : La démarche a évolué de la conception par des associés ou experts du « bon » programme à dérouler, créé à partir de croyances sur ce qui devrait être, vers une recherche de construction du processus à partir de l'explicitation entre les acteurs concernés de ce qui se fait. Cette démarche n'a pas réussi à aboutir à un programme partagé et cohérent, le flou a persisté à la fois sur ce qu'est ou doit être un leader, sur le déroulement du programme et notamment sur les critères pour entrer et sortir, ainsi que sur les personnes en charge. Pourtant, le programme fonctionne au sens où les promus sont reconnus de façon unanime au sein de l'organisation comme légitimes et compétents.

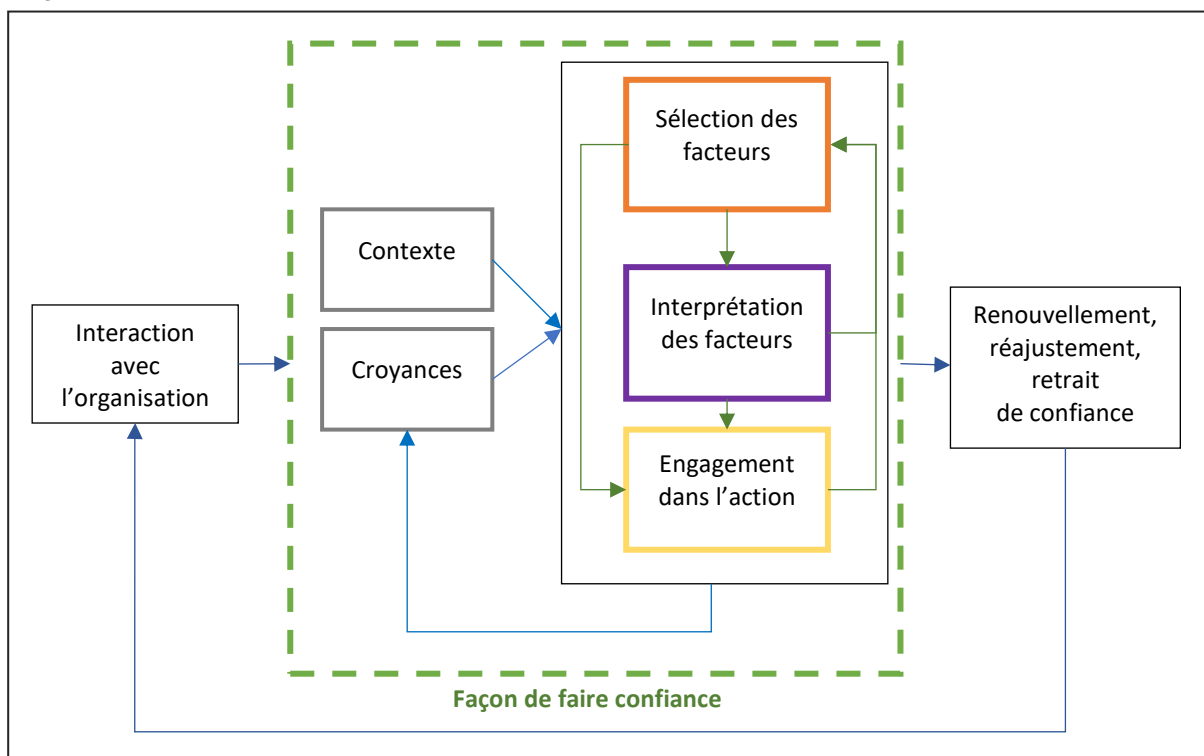
## Résumé et conclusion de la partie I

Nous avons ici quatre séries de situations dans lesquelles les décisions stratégiques sont prises de manière différente avec des effets différents. La première correspond à une décision ponctuelle sur une situation précise (le cas d'un directeur ayant récemment rejoint l'organisation), discutée au niveau du collectif des associés ; l'écoute et le partage des points de vue y font évoluer les perspectives divergentes vers une position convergente qui rallie les associés. Dans la seconde situation, l'évolution du programme LRH en 2017, les différentes itérations pour décider de la façon dont le rôle doit se concevoir et se décliner au fil de l'année se veulent inclusives, pourtant le suivi LRH ne parvient pas à se mettre en place de façon efficace et cohérente et la conception du rôle et sa mise en œuvre restent très différentes d'une personne à l'autre. La troisième situation, à savoir la mise en œuvre des lignes de flottaison au cours de l'année 2018, montre un cas de décision prise au sommet qui s'impose à toute l'organisation, mais dont la mise en œuvre (la décision ou non de bonus individuel) ne sera effective que onze mois plus tard tout en entraînant de nombreuses décisions dans l'intervalle. L'exposition d'exemples liés à ces décisions montre que malgré les échanges formels et informels, les acteurs n'ont pour la plupart pas réussi à donner aux lignes de flottaison un sens satisfaisant, c'est-à-dire leur permettant d'agir dans un sens cohérent au niveau collectif. Enfin, le dernier exemple montre l'évolution du programme de formation des futurs managers de l'organisation, le flou qu'ont connu les acteurs en ne comprenant pas ce qui était attendu pendant que différentes conceptions du programme par des sachants à partir des retours des acteurs se succédaient. La clarté et un sens commun ont commencé à émerger lorsque des partages des expériences des acteurs ont eu lieu directement entre les acteurs de façon structurée et accompagnée par des facilitateurs compétents. Nous allons maintenant analyser ces cas au regard de notre grille de construction de sens et de ses déclinaisons pour comprendre les mécanismes à l'œuvre au niveau collectif.

## II. ANALYSE DES DISPOSITIFS DE CONSTRUCTION DE SENS ASSOCIES AUX DIFFERENTES DECISIONS ET EFFETS EN TERMES DE CONFIANCE

Nous venons d'exposer quatre situations de décisions stratégiques aboutissant dans deux cas à un sens partagé, dans un autre à des sens divergents et dans un dernier à une absence de sens. Cette partie va passer ces situations au tamis des processus de construction de sens identifiés dans le chapitre précédent afin de comprendre les mécanismes à l'œuvre au niveau organisationnel et expliquer les effets en termes de confiance au niveau collectif. De façon cohérente avec le processus présenté dans le chapitre précédent et rappelé dans la Figure 28 ci-dessous, nous nous intéresserons aux processus de sélection et d'interprétation des faits (point A) et à celui d'engagement dans l'action (point B). L'exploration des croyances sous-jacentes est réservée pour la partie III. Cette analyse du triple processus sélection-interprétation-action révèle qu'au-delà de difficultés de mise en œuvre évoquée dans le chapitre 5, il existe des tensions et conflits internes au modèle entre éléments relevant de différents types de constructions de sens.

*Figure 28 : Rappel du schéma simplifié du rôle de la construction de sens dans la façon de faire confiance*



### A. Sélection et interprétation des facteurs : des pratiques qui permettent la divergence mais peu la convergence

Nous avons vu dans le chapitre 4 qu'il existe chez SAMSARA de nombreuses opportunités de rencontres face à face et d'échange. Nous allons voir ici comment ces opportunités ont un effet paradoxal sur la sélection et l'interprétation des facteurs.

## 1. *Des pratiques qui font émerger des faits variés mais souvent généraux*

**Dans les quatre exemples donnés, les échanges font émerger des faits de tous les types, liés à la prévisibilité, à la compétence, à la bienveillance, à l'intégrité. Cependant, leur importance relative change d'une situation à l'autre.** La prévisibilité est plus importante dans les situations 3 par exemple, puisque des idées peuvent être partagées seulement si les individus démontrent « *que ça garantit la rentabilité* », si ce sont des idées « *qui garantissent le système* » (L.32-33), si c'est une « *proposition qui sécurisera* » (L65). Un associé dit que les lignes de flottaison prennent en compte l'engagement, quand un autre associé dit aussitôt après que « *c'est d'abord une question d'équilibre économique et pas d'engagement par rapport à l'entreprise* ». Dans le cas d'Evan, les contributions et résultats opérationnels d'Evan et autres éléments liés à ses compétences techniques sont mentionnés mais les éléments déterminants sont liés à la bienveillance et l'intégrité qui font défaut : Evan semble « *machiavélique* » même si « *il ne faut pas le diaboliser* » et la question clé, tournant de la réunion, est de savoir si « *ça [leur] fait pas peur d'avoir quelqu'un comme ça dans la boîte* ». Un associé ponctue le comité associé en disant que l'« *on parle souvent de l'esprit SAMSARA, du 'mindset' mais on n'y fait pas assez gaffe* » et comme c'était le cas dans cette réunion, « *c'était un comité associé intéressant ! Pour une fois !* ». Dans les discussions autour des LRH, les facteurs liés à la compétence dominent pour savoir ce que les LRH doivent savoir faire. Dans le cas du coaching des leaders, la prévisibilité est très peu présente, en revanche la compétence, la bienveillance et l'intégrité tiennent tous les trois une large part dans les réflexions et discussions.

**Lorsque les faits partagés sont spécifiques et issus de l'expérience directe, ils peuvent être entendus et pris en compte.** Dans le cas Evan (situation 1), la discussion part d'une situation précise décrite factuellement. Lorsque la discussion s'élargit pour prendre en compte le comportement d'Evan plus largement, les impressions sont étayées par des exemples concrets par plusieurs acteurs, issus de leur propre expérience, de leurs constats directs. Certains s'en tiennent à des facteurs cognitifs, d'autres intègrent des éléments affectifs ; comme ils sont factués, ils peuvent en discuter et prendre en compte des éléments qu'ils n'intégraient pas initialement. De même, les présentations faites par les promus managers et leurs coachs indiquent sur quoi l'accompagnement s'est concentré, comment le binôme a fonctionné et quels critères ont été pris en compte pour considérer que le consultant senior était prêt. Tous n'ont pas été promus pour les mêmes raisons ou selon les mêmes critères, pourtant cette diversité appuie leur promotion auprès de tous les présents.

**Les discussions qui s'appuient sur des faits précis permettent de clarifier le fonctionnement général.** La discussion du cas d'Evan permet de clarifier ce qui est acceptable et non acceptable chez SAMSARA, en forçant à se positionner par rapport à des questions comme le poids accordé au chiffre d'affaires généré par un individu par rapport à l'influence de son comportement. Dans la conception du programme des leaders, la discussion qui suit la promotion des quatre nouveaux managers pour savoir

ce qu'est/doit être un leader (4E) commence à partir de considérations très générales. Un des associés indique alors que « *si on cherche le radial commun à ces quatre promus on va trouver des choses homogènes.* ». Ilona a noté au fur et à mesure les compétences et qualités soulignées par les coachs et coachés lors de leurs présentations pour que la démarche s'appuie sur du concret. La discussion qui se poursuit à partir des situations concrètes fait émerger que des préjugés sur ce que doit être un leader chez SAMSARA circulent suite au fait que les deux premières promues avaient des profils similaires et qu'il n'y a pas eu d'informations, de consignes ou d'espaces pour déconstruire ces images qui se sont formées. Ce type de conversation participe à la déconstruction des préjugés et à la construction d'une image plus juste.

**A l'inverse, les exemples généraux et issus d'expériences indirectes (on-dit, ragots, impressions) ne permettent pas de prendre en compte ce qui diverge et n'aident pas à construire un modèle clair.** Ils conduisent plutôt chacun à renforcer ses propres perspectives. C'est le cas lors des séminaires business (Situation 3A) et de la journée SAMSARA (situation 3C), durant lesquels les échanges s'appuient exclusivement sur des faits généraux, sans exemples précis. Les formulations emploient des « *on* », « *souvent* », « *tous* », « *en moyenne* », et autres termes vagues. Lorsqu'il est dit que les lignes de flottaison prendront en compte l'engagement, un consultant senior demande comment on mesure l'engagement pour l'entreprise, ce à quoi un des associés debout (Ass2) répond qu'« *on [le] sait assez vite* » (L.170) sans préciser. Nous le constatons aussi dans la réunion du coaching des leaders de juin 2018 (4E) lorsque la discussion s'engageait sur des éléments généraux et flous, avant d'être redirigée sur des exemples précis, ou lors de la réunion de septembre 2018 (4F). Cet atelier doit permettre de clarifier les critères et processus pour entrer et sortir du parcours. La conversation ne repart pas des situations concrètes mais de généralités. Même lorsqu'une demande est faite de préciser, par exemple qui aujourd'hui est coach ou qui concrètement a décidé des validations des derniers promus, les réponses apportées sont floues. Le recours à des généralités, des impressions ou des critères flous se retrouve dans les critères de choix des LRH comme dans les critères d'attribution des bonus. Dans les deux cas, les critères précis n'ont pas été actés, ni en amont pour aider à la décision, ni au cours du choix des personnes éligibles ou non, ni en aval pour acter a posteriori les éléments qui ont guidé les décisions, ni au cours des conversations prises en exemple. Les généralités entraînent de l'incompréhension et une impression d'arbitraire pour des individus qui n'ont pas été retenus sans comprendre pourquoi. Lors de la journée SAMSARA (situation 3C), un manager senior suggère d'explicitier très formellement les cas éligibles au bonus et au rattrapage, d'établir des catégories et de les communiquer largement (L.196) et les deux associés en charge du suivi de la rentabilité et du suivi des offres valident ce besoin de clarification et de transparence (L.201 et L.207). Pourtant, les critères effectivement retenus ou les raisons précises de repêcher ou non ceux qui ne sont pas à leur ligne de flottaison ne seront pas transmis au-delà des individus concernés. Nous avons demandé la liste des

individus qui n'avaient pas atteint leur ligne de flottaison et qui avaient eu leur bonus ou non, avec les raisons pour comprendre la traduction concrète du modèle, et n'avons pas pu l'obtenir.

## *2. Des pratiques qui suscitent l'expression de jugements et de généralisations en tentant de favoriser le questionnement, l'empathie et la réflexivité.*

**Les quatre exemples montrent qu'il existe des espaces et occasions qui sont censés permettre aux différentes perspectives et interprétations de s'exprimer** : les associés se réunissent formellement tous les quinze jours pour traiter de sujets demandant des discussions collectives ; des réunions permettant aux individus de poser leurs questions ont été organisées pour tous les salariés à la mise en place des LRH, ainsi qu'un « séminaire LRH » et des « soirées LRH » ouverts à tous les LRH et un « Excol Tour » allant à la rencontre des salariés sur site ; des « séminaires business » et « SAMSARA Day » ont offert des espaces de discussion des lignes de flottaison au top-management élargi au quart de la population de SAMSARA ; les nouveaux managers et aspirants managers ont été consultés pour les itérations du « coaching des leaders ». Ces rencontres sont autant d'opportunités pour que les individus puissent exprimer leurs perspectives sur les situations. On constate une ébauche de réflexivité, par exemple quand le président partage ce constat lors du séminaire business (3A) : *« Avec le décroissement, certains en ont profité pour faire plein de choses mais c'est un des trous dans la raquette de l'entreprise libérée, c'est pas tout le monde fait tout. Ils crament trop de temps sur des sujets qui sont pas leur expertise. On a perdu un peu en prod' et en delivery, donc on a des questions à se poser par rapport à ça. »* ou encore *« On souffre que comme on n'a pas de modèle, les gens sortent et ne flottent pas. On cherche comment faire »*. Cependant, ce questionnement se fait au niveau individuel et ne se répercute pas au niveau collectif.

### **L'expression des interprétations diverses et l'intention de réflexivité organisationnelle ne signifient pas que ces interprétations sont entendues ni qu'elles convergent vers une interprétation commune.**

Quand elles sont juxtaposées, sans être discutées, elles ne conduisent pas à un sens partagé et une action collective. La plupart du temps chez SAMSARA, et surtout lorsqu'il s'agit d'un large groupe, il n'y a pas de mécanisme pour donner un même sens aux informations, pour comprendre les informations de la même manière ou construire un sens collectivement. Chacun est livré à son interprétation et renvoyé à sa responsabilité individuelle. Dans ce cas-là, nous observons deux options. Soit les acteurs n'arrivent pas à agir du tout, soit chacun décide et agit par lui-même, selon ce qu'il ou elle a compris. C'est le cas des LRH qui font l'accompagnement comme cela leur semble juste, « en bonne intelligence », comme il leur a été indiqué donc chacun à leur manière, des binômes de coaching qui conçoivent et mettent en œuvre le coaching à leur manière, de Christine et l'équipe MEDI qui prennent leurs décisions en fonction de ce qui leur semble juste après la consultation de tous les associés et le constat que chacun leur donne un avis différent. Il n'existe quasiment pas de dispositifs

organisationnels pour que ces faits et interprétations divergents soient saisis pour améliorer la compréhension de la situation et parvenir à construire un sens collectif. Dans le cas du coaching des leaders, dans la réunion de septembre 2018 (4F), l'animateur élicite les compétences nécessaires pour être leader, chacun venant écrire à son tour au tableau. La liste suscite alors un débat pour savoir si ce sont des souhaits ou des impératifs, si c'est au choix ou s'il faut toutes les avoir et à quel degré, quelle est le niveau cible et le minimum. Les « il faut » se multiplient alors, ou les phrases comme « ça c'est la vraie question », qui reflètent comment un élément est plus important que les autres pour untel. Les interprétations supposées communes ne sont pas vérifiées. Il n'est donc pas certain que le sens soit effectivement commun. Un des coachs dit que vu la liste, il ne devrait même pas être manager, et qu'avec le consultant senior qu'il accompagne, ils vont devoir revoir tout le programme d'accompagnement. Dans les faits, l'accompagnement s'est poursuivi comme il avait commencé et le consultant a été promu leader peu après.

Quand la montée en généralisation se fait à partir d'allers retours avec des exemples précis pour le contexte précis, elle contribue à une construction de sens commune. En revanche si elle intervient trop vite, sans s'appuyer sur les faits, ou qu'elle extrapole à d'autres questions non liées les conclusions tirées des cas, la généralisation se transforme en jugement. Lorsque la réflexion part de la conception du rôle de façon théorique ou lorsque la réflexion cherche à être étendue à tous les rôles ou à trouver des réponses qui s'appliquent systématiquement à tous les consultants de SAMSARA, la trop grande généralisation inhibe l'action. Par contre lorsqu'il y a des allers-retours entre les cas précis et la conception de leader, la compréhension du rôle augmente peu à peu d'une façon qui permet d'agir de façon partagée ou du moins cohérente.

**Les interprétations sont animées par différents moteurs, jugement, questionnement, empathie ou valeurs.** Dans le cas d'Evan, le jugement est présent mais le questionnement et l'empathie prennent le dessus. La clarification des faits de manière précise et directe s'est accompagnée non seulement d'une expression des différentes interprétations de la situation mais aussi d'une vérification explicite des suppositions ou interprétations faites à partir de ce que les autres ont indiqué, comme lorsqu'un associé demande explicitement si l'on est dans un cas de manipulation ou qu'un autre demande un peu plus loin si « *on en est là ???* », à savoir qu'il doit partir. L'empathie se voit lorsque les individus cherchent à rejoindre l'autre avant de faire état d'autres faits ou interprétations, comme lorsque un associé dit « *je suis d'accord à 200%* » par rapport à un fait qu'un autre associé a exposé puis présente une interprétation et une action à suivre tout à fait différentes, que l'associé peut alors entendre.

Ces explicitations réitérées et les allers-retours entre interprétations et faits précis ont permis aux interprétations de converger vers un sens partagé.

Dans le cas des lignes de flottaison, il y a du questionnement de la part de quelques acteurs mais la dynamique qui s'impose est le jugement et le blâme, avec des remarques comme le fait que « *[c'est un problème] d'émetteur ou de récepteur défaillant, qui pense, croit que c'est un investissement, alors que non* » [L.238-239]. Dans le cas des LRH, le questionnement et le jugement dominant. Dans le cas du coaching des leaders, les valeurs dominent la réflexion globale et alternent avec le questionnement, pour savoir ce que doit être un leader chez SAMSARA et ce qu'il est effectivement dans le cas des consultants promus, intégrant ici et là de la réflexivité. Lors de la réunion de juin (4E), les échanges s'appuyaient sur des cas concrets et ont permis de commencer à questionner ses interprétations. Un des participants avait par exemple indiqué que les deux premières personnes qui avaient été promues étaient de profil « conseil », ce qui laissait entendre qu'il n'y avait que ce profil qui pouvait le devenir, alors que là, les quatre promus ont des profils très différents, ce qui montre que tout le monde n'est pas obligé de cocher les mêmes cases et d'être bon sur les mêmes axes dit-il. Un consultant en parcours ajoute que « *Y a des préjugés dans radio couloir* » et qu'il « *faut casser ça pour que les personnes puissent éclater et pas se sentir limitées car [elles croient que] le leader c'est celui qui joue aux cartes avec le client ou qui a 5 partout.* » (E106) En partant des situations concrètes et en explicitant leurs interprétations, les individus parviennent à les faire évoluer.

**Pour résumer cette partie A**, nous constatons chez SAMSARA la mise en place d'opportunités nombreuses pour permettre à une diversité de faits et d'interprétations d'être exprimées, prémices *a priori* favorables à la confiance-clarification et -interaction. En revanche, l'expression des divergences n'est pas accompagnée de mécanismes qui permettent la convergence vers un sens partagé, ce qui est source de frustration et dégrade la confiance dans la durée. Nous constatons que lorsque les interprétations s'appuient sur des faits précis, qu'elles sont circonscrites à une situation ou un contexte et qu'elles sont explicitées pour être vérifiées, elles donnent matière aux autres pour rebondir et discuter et permettent de construire une interprétation partagée. En revanche, lorsqu'elles sont associées à des faits généraux, ou qu'elles généralisent trop largement, la construction commune ne se fait pas.

## **B. Des dynamiques d'engagement dans l'action en tension**

Le modèle de SAMSARA recherche la relation, l'interaction, l'intelligence collective, ce qui correspond aux fonctionnements clarification et interaction, d'après la typologie présentée dans le chapitre précédent. Cela demande de recourir majoritairement à des dynamiques de concrétisation et de connexion, ce qui est en partie à l'œuvre comme le premier point le montrera. Dans le même temps, nous constatons un conflit entre ces dynamiques et des dynamiques d'opposition, d'évitement et d'alignement, ces dernières étant à l'œuvre plus fréquemment, comme nous le verrons dans les trois points suivants.

## 1. *Des démarches de concrétisation et de connexion qui insécurisent à court terme mais inspirent confiance dans la durée*

D'après le socle de SAMSARA (disponible en annexe 1), le fonctionnement doit reposer sur la transparence, l'équité (qui doit être le ciment du collectif), la cohérence et la justice (l'entreprise étant d'autant plus efficiente que c'est le cas), l'accessibilité des informations (afin de garantir des prises de décision éclairées). Un des principes fondateurs est que l'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel. Un autre est que la diversité est un puissant levier d'innovation, elle doit donc se retrouver dans la construction des collectifs, et la gouvernance se veut partagée et tournante. Le fonctionnement repose sur l'envie et le volontariat pour donner une relation riche et productive. Parmi les règles assorties à ces convictions figure l'autorégulation pour réduire l'entropie liée au contrôle et que chacun résolve les tensions qu'il constate pour que les règles soient respectées. La promesse est de permettre aux salariés de vivre et développer des relations de qualité entre eux, avec l'organisation et avec les clients, en s'appuyant sur l'intelligence collective. Ces éléments rejoignent les éléments clés des types de construction de sens que nous avons appelés « clarification » et « interaction ». Ces intentions sont à l'œuvre à travers les différentes possibilités de transversalité, d'inclusion et de création de lien développées dans le chapitre 4, comme la structuration en cercles ouverts, les nombreuses opportunités de rencontre et de d'échange en face à face, les groupes de travail transverses, l'organisation spatiale, et la déclinaison des politiques RH et opérationnelles, par exemple dans la prévalence du « *together or out* » plutôt que du « *up or out* » et l'inclusion des salariés dans le choix de leurs missions. Voyons quelques exemples plus précis liés aux situations prises en exemple dans ce chapitre.

Une démarche de concrétisation a été initiée avec la création de « fiches cadres », renommées ensuite « fiches pratiques », dont celle sur les LRH. Elles ont été conçues en groupe en discutant de l'existant et de ce qui est souhaité (voir la liste dans l'annexe 3). Cette initiative relevait d'une dynamique de concrétisation associée à la confiance-clarification. Une autre initiative de concrétisation a été l'organisation d'un séminaire dans le cadre des chantiers Excol pour discuter de l'expérience des collaborateurs à partir de cas concrets, sous forme d'ateliers qui se voulaient participatifs. Dans le cas de la mise en place des LRH, nous verrons dans le point 3 la tension entre le programme « mentoring » qui préexistait et le rôle de LRH en création et l'opportunité manquée de traiter les questions de fond. Toutefois, la discussion qui a eu lieu entre les porteurs du programme LRH et ceux du mentoring a permis de clarifier et d'acter que le LRH remplaçait le mentoring et de mettre un terme officiellement à ce dernier, évitant que le sujet revienne par la suite et que le doute persiste. Sur le coup la situation n'était pas confortable pour les acteurs, mais la clarification dans l'interaction a permis qu'ensuite le sujet n'apparaisse plus, ne suscite plus de confusion, d'émotions ni de discussions.



Dans le cas d'Evan, la conversation part d'un doute de la part d'un individu sur ce qui s'est passé dans une interaction et de croyances initiales très différentes sur la situation et les acteurs de la part des différents associés. Elle finit avec la conviction d'un groupe que l'individu est néfaste pour l'organisation et qu'il faut s'en séparer rapidement, même si les modalités restent à définir. Ils ont ainsi fait évoluer leurs croyances pour arriver à une interprétation partagée qui leur permettra d'agir d'un commun accord (ce qui est rarement le cas chez SAMSARA, le consensus étant souvent adopté par évitement ou choix politiques). Cette évolution s'appuie sur une dynamique de concrétisation et de connexion. Par exemple, lorsqu'un argument est surprenant ou flou, il est exploré, en demandant par exemple : « *Qu'est-ce qui te fait dire qu'il monte un dossier ?* » ou « *pourquoi [dis-tu que] "c'est pas ça" ?* ». Les individus comparent alors les éléments qu'ils prennent en compte et arrivent à reconnaître les éléments pris en compte par les autres. Lorsque les points de vue sont très divergents, ils ne rencontrent pas une opposition mais sont entendus et mis en perspective : « *Je peux donner mon avis ?* » demande par exemple un participant avant de s'exprimer. La dynamique de clarification et de connexion se retrouve également dans l'évolution du programme de coaching des leaders avec l'évolution d'un programme conçu par quelques individus à partir des retours collectés vers un programme conçu à partir de l'échange entre pairs à partir des expériences vécues. Les séminaires organisés en 2018 pour échanger *a posteriori* sur les expériences de chacun ont débouché sur le souhait de mettre en place des séances de codéveloppement<sup>64</sup> pour pousser cette logique plus loin et permettre d'échanger sur les situations au fil de l'eau.

Une autre démarche qui relevait de la concrétisation et de la connexion était le « mur des exploits ». Il s'agissait d'une plate-forme interne permettant de déposer un dossier (pour soi-même ou pour quelqu'un d'autre) qui décrivait une action qui méritait d'être connue de l'ensemble des collaborateurs. Ensuite, tous les collaborateurs pouvaient voter pour déterminer si c'était Exceptionnel, Très Bien, Bien ou non Eligible. Le résultat de la moyenne des votes donnait le prix accordé : un voyage pour deux si c'est « exceptionnel », un week-end pour deux si c'est « très bien », un repas gastronomique pour deux si c'est « bien », et « un gros bisou » si c'est « non éligible ». Une caractéristique de ce mur des exploits est que les projets n'étaient pas mis en concurrence les uns avec les autres, les récompenses étaient pour chaque action elle-même. Le nombre de récompenses n'était pas limité et il n'y avait pas de classement des exploits les uns par rapport aux autres. Cette action permettait d'apporter de la reconnaissance aux individus autrement que par les félicitations ou primes accordées par un supérieur, ce qui était son objectif initial. Dans le même temps elle permettait de rendre visible ce qui était valorisé par le collectif. Cette initiative s'est arrêtée après le départ de l'associé qui l'avait initiée dans une démarche de confiance-interaction. Le mur des exploits a été refait

---

<sup>64</sup> Pour une présentation de la méthode, voir le site de l'association française de codéveloppement : <https://www.afcodev.com/le-codeveloppement/le-codeveloppement.html>

une fois dans un état d'esprit différent, porté par une autre personne mue davantage par une dynamique de confiance-sécurisation.

Un dernier exemple concerne la création des séminaires de réunification. En 2019, le constat est fait d'une tendance au cloisonnement entre les cercles et métiers intensifiée en 2018 alors que les cercles favorisaient initialement la transversalité. Pour y remédier, des journées de « réunification » sont organisées plusieurs fois par an entre les populations travaillant dans l'informatique d'une part (les « rouges »), et entre les populations travaillant au changement organisationnel d'autre part (les « jaunes »), puis une fois par an entre tout le monde (les « orange »), les rouges ayant le droit de participer aux journées des jaunes s'ils le souhaitent et inversement. Lors des journées des jaunes et des rouges, des ateliers sont organisés par les participants pour permettre aux membres des autres cercles de découvrir leurs activités ou pour travailler un sujet de façon transverse. Les mots clés indiqués par exemple dans la première invitation pour la réunification des rouges sont #Présenter, #Partager, #Apprendre, #Conférences, #ParlerDeCeQuOnFaitChezSamasara, #Hands-on et #Retex. Chez les jaunes, l'objectif est de s'enrichir les uns les autres au travers du partage d'expérience, de clarifier leur positionnement, développer leur image autour de la transformation d'entreprise et fédérer ainsi tous leurs savoir-faire. Si la première journée organisée pour les jaunes est animée autour d'une vision commune conçue par le président qu'il souhaite voir devenir la norme pour tous, cette conception ne prend pas et c'est finalement le partage d'expériences qui s'impose. Quant à la journée orange de juin 2019, son objectif est de « *resserrer plus encore les liens entre les membres de la grande communauté SAMSARA et d'apprendre les uns des autres et partager nos techniques et méthodes de travail* ». Les salariés sont invités à proposer des ateliers qui feront le contenu de la journée, soit pour soumettre un problème à discuter avec des gens qui ont des perspectives différentes, soit pour partager un retour d'expérience, soit pour faire découvrir une pratique, une méthode, une technologie ou un outil. La transversalité part ainsi d'actions et expériences concrètes des individus. Contrairement aux événements précédents, les ateliers ne sont pas animés par des associés mais par tout consultant qui le souhaite. Le président n'a fait qu'une intervention très brève. Même la soirée dansante qui a clôturé la journée a été conçue de façon participative puisque tous les collaborateurs avaient été invités à proposer un à trois morceaux à mettre sur la liste des morceaux diffusés.

Ainsi, différentes initiatives ont vu le jour au fil de nos années d'observation pour rendre le modèle de SAMSARA plus concret, rendre le fonctionnement plus clair pour les collaborateurs et permettre de faire évoluer SAMSARA en s'appuyant sur l'existant. Pourtant, ces démarches peinent chaque fois à se déployer pleinement ou à perdurer. Par exemple, les fiches cadre ont été discutées en groupe de travail, mais n'ont pas servi ensuite de base à la clarification du fonctionnement de façon plus large (avec l'ensemble des associés, et/ou les coachs, les LRH, voire tous les consultants). De plus, ces fiches devaient être des premières versions qui seraient mises à jour au fil de l'évolution de l'organisation,

cependant la démarche n'a pas été poursuivie. Chaque fois qu'une initiative se met en place pour concrétiser le modèle, des dynamiques d'opposition, d'évitement et d'alignement viennent contrecarrer ces efforts, comme nous allons le voir maintenant.

## 2. *Le cercle vicieux de l'opposition et l'impact paradoxal sur la confiance*

Une dynamique d'interaction collective fréquemment constatée est une attitude d'opposition. Lors du séminaire business par exemple (situation 3A), les échanges sont ponctués de « *oui mais...* », de « *moi je pense que...* », « *Je suis prêt à en discuter mais je suis pas très...* » (sans discussion effective) et autres « *on doit* », d'un ton affirmé ne laissant pas de place à autre chose. La parole y est fréquemment coupée pour interrompre une perspective divergente et opposer la sienne. Un terme est mis à la discussion par une question rhétorique et la conclusion tirée est que « *c'est bien d'avoir des débats* », soulignant qu'il s'agissait d'un débat, c'est-à-dire d'une confrontation de points de vue. Or, le débat ne permet pas aux parties de se rejoindre : les faits divergents ne sont pas pris en compte et les interprétations alternatives sont découragées ou balayées. La dynamique d'opposition renforce le recours à des généralités plutôt qu'à des faits précis, n'accepte que le similaire et rejette le différent, alimente les jugements et la focalisation sur les failles, créant un cercle vicieux dont il est difficile de sortir.

Cette dynamique d'opposition se retrouve dans différentes pratiques observées au niveau organisationnel. Une manifestation est l'animation quasi systématique des réunions et groupes de travail par des associés ou *a minima* des directeurs, que cela soit le programme LRH, les lignes de flottaison ou le coaching des leaders (même après le passage de main théorique à Tristan et Ilona), l'animation des échanges lors des soirées LRH (2E) ou de la journée LRH (2F). A cette responsabilité prise par des associés s'ajoute une prédominance de leur temps de parole sur celui des autres participants dans toutes les situations que nous avons rapportées en exemple comme de façon systématique dans les réunions et interactions observées. Ces deux éléments entretiennent une distinction nette entre les associés et le reste de la population de SAMSARA qui n'est pas reconnue explicitement. Une deuxième manifestation de la dynamique d'opposition correspond à l'organisation spatiale, avec un animateur debout face à une assemblée assise. C'était le cas lors de l'animation des séances plénières de la journée LRH mais aussi lors des ateliers en sous-groupes (2F), c'était le cas lors des discussions des lignes de flottaison (3A et 3B), ou de l'animation de l'atelier sur le coaching des leaders (4F). Cette configuration physique est renforcée par l'animation en format questions-réponses, avec réponses généralement consignées par les associés et synthèse faite également par eux. La dynamique d'opposition dépasse toutefois la place et la posture des associés dans l'organisation. On la retrouve par exemple dans l'organisation des « SAMSARA Awards » qui récompensent en autres les égéries masculine et féminine ou le meilleur buveur de bière lors d'une convention annuelle. Cette initiative avait été prise par les organisateurs de la convention, sans validation par les associés. Ces

récompenses ont déclenché de nombreux commentaires de salariés quant à la pertinence d'une telle action dans une organisation comme SAMSARA. Peu après, la communication autour de l'organisation d'un « mur des exploits » en 2018 s'est appuyée sur l'image du « combat du siècle » opposant les champions de boxe et de MMA, Mayweather et Mc Gregor véhiculant l'opposition, alors que les versions précédentes de cet événement relevaient d'une autre dynamique, comme nous l'avons vu dans la partie précédente. Même l'événement collectif de réunification que nous venons également de présenter s'est appuyé sur l'imagerie de Koh Lanta et a organisé comme activité collective une compétition avec élimination, dans l'esprit de l'émission télévisée, posant question sur les messages envoyés et la façon dont cela peut accentuer les dynamiques d'opposition au lieu de créer du lien. Ainsi, de nombreuses actions traduisent une dynamique d'opposition qui perturbe la construction de sens liée aux dynamiques de connexion et d'interaction qui tente de se mettre en place dans le même temps.

### ***3. Des stratégies d'évitement qui rassurent à court terme mais font perdre confiance à long terme***

Une autre dynamique d'action observée fréquemment chez SAMSARA est l'évitement, particulièrement quand un sujet dérange et risque de mener au conflit. Cela se voit par exemple à l'utilisation de deux « jokers », SPTC et SITP. SPTC est l'abréviation de « *Sois pas trop con* », avec ses variantes, « *on fait confiance à votre professionnalisme* » et « *on fait confiance à votre intelligence* ». Ces formules ont par exemple été utilisées plusieurs fois au cours de la réunion de présentation du dispositif LRH en février 2017, de son lancement en mars ou du séminaire LRH de novembre 2017 face à des questions dérangeantes. Ces formules renvoient à la responsabilité individuelle et évitent de devoir prendre position au niveau collectif. SITP est le système d'information interne (SAMSARA In The Pocket) présenté dans le chapitre 4. En 2017 et 2018, SITP est régulièrement brandi comme la solution. Ce mécanisme est tel que la phrase « *On n'a qu'à le mettre dans SITP* » devient une boutade interne. Pour les lignes de flottaison, la question des critères d'éligibilité au bonus et les décisions d'investissement sont identifiées mais remises à plus tard, en disant notamment que l'intégration des projets reconnus comme entrant dans la ligne de flottaison « *est dans la backlog* » de SITP, « *mais on a beaucoup de sujets à intégrer* » dit ASS2 (L.217), la perspective étant de le faire en 2019, ajoute-t-il. La question technique élude la discussion et les décisions sur l'éligibilité ou non des projets pour savoir ce qui est considéré comme important par l'organisation en termes d'investissement collectif au-delà des décisions individuelles. De ce fait, les décisions sont laissées à la discrétion des individus qui prennent les décisions sur leurs propres critères, puis, comme nous l'avons vu dans la partie I.C, qui ont pu être sanctionnés *a posteriori*.

Lors d'une communication de mars 2017 un associé indique que SITP doit « *devenir l'outil de référence en interne à la fois sur la partie communication, détermination du cadre, toutes les news, toute*

*l'information qui peut être connue pour l'ensemble de nos collaborateurs, leurs compétences, leurs parcours, leurs expériences, tous les projets qui sont faits en internes ou nos projets clients, pour en avoir une description complète, et finalement être l'outil référentiel de l'entreprise », et l'autre associé en parle ensuite au présent comme si c'était déjà le cas : « c'est aussi un outil de transparence, c'est vraiment très aligné avec notre culture. [...] C'est votre outil [...] c'est le principal canal de communication [...] ça participe grandement de l'expérience collaborateur ». **L'amalgame entre le futur et le présent, entre l'intention et la réalité, participe à l'évitement des situations en faisant comme si le problème n'existait déjà plus au lieu de le traiter.** On retrouve ce mécanisme à tous les niveaux de l'organisation, par exemple quand Christine évoque le manque de clarté sur l'investissement ou non sur MEDI vu les discours divergents d'un associé à l'autre, qui est vu comme un non-problème puisqu'il « *il suffit de se mettre ensemble et d'en discuter* », sauf que les conditions ne seront jamais créées pour, et qu'il suffit de « *Reformule[r] ce qu'ils viennent de dire et ce que vous entendez, et ils diront "ah non c'est pas ce que j'ai dit !"* » supposant des réactions futures potentielles comme étant présentes et réelles.*

**La dynamique d'évitement se retrouve aussi dans le changement fréquent d'acteurs,** via l'éviction d'individus de la coordination de projets en se contentant de les informer voire sans qu'ils le sachent, plutôt que de discuter de la façon de mener le projet et de ce qui convient ou non et pourquoi. Cela a été le cas dans nos quatre exemples, avec Evan et différents événements précédant l'incident fatidique, au moment duquel le dialogue n'était plus possible ; cela a été le cas avec les responsables des chantiers LRH et évaluation et rémunération de 2017 puis ceux de 2018, avec le responsable de la mise en œuvre des lignes de flottaison, avec celui en charge du marketing, avec les personnes successivement en charge d'accompagner l'équipe de commerciaux, entre autres. La plupart du temps cependant, les projets ne changent pas explicitement de mains (comme dans le cas du coaching des leaders par exemple) voire sont arrêtés *de facto* en arrêtant d'y consacrer du temps et de répondre aux demandes, sans que le choix soit nécessairement conscient, ou du moins sans qu'il soit explicite. Dans tous les cas, cela évite de discuter du pourquoi et du comment : si le droit d'apprentissage (plutôt que le droit à l'erreur) est prôné, ce type d'évitement rend difficile d'apprendre, individuellement comme collectivement, puisqu'il n'y a pas d'échange permettant de construire du sens à partir des situations. Enfin, le changement d'acteurs peut également se traduire par le départ des salariés qui préfèrent aller travailler ailleurs plutôt que de faire face aux situations, le secteur étant favorable aux changements fréquents d'employeur.

**L'évitement par le changement se voit aussi dans la façon de créer constamment des nouvelles initiatives** à partir de ce qui devrait ou pourrait être plutôt qu'en s'appuyant sur ce qui existe, en se confrontant aux situations réelles, en identifiant les questions et enjeux concrets, jusqu'à trouver des solutions qui les résolvent au lieu de les ignorer. Nous l'avons constaté par exemple avec la création

des LRH et la tension créée par rapport au rôle existant de mentor, puisque les deux rôles cherchaient à répondre aux mêmes besoins. Cela a fini par être considéré comme un conflit de personnes et de susceptibilités et les questions de fond n'ont pas été traitées, même si finalement le programme « mentoring » a officiellement été arrêté<sup>65</sup>. Or les questions soulevées étaient les mêmes que deux ans plus tôt et sont restées similaires dans le bilan dressé deux ans plus tard. Le changement peut ainsi être une stratégie d'évitement qui conduit à l'entretien des problématiques existantes et non à leur résolution. Un autre exemple est la multiplication des outils de communication interne (groupes Outlook, Yammer, Slack, WhatsApp, SITP...) qui ne pose pas la question de la qualité de la communication et des interactions, seulement celle de l'outil. Cela entraîne alors du doute sur la capacité de l'organisation à traiter les problèmes, voire du doute quant à l'intégrité de la démarche, et rend plus difficile de faire comme si elle allait y parvenir donc fait perdre confiance.

**La dynamique d'évitement conduit les individus à ne pas s'exprimer ouvertement et éviter les sujets qui fâchent.** Par exemple, à la question de compléter la phrase « *pour être leader il faut...* », nous captions deux apartés : « *avoir contredit le président* », et « *oultrepasser les règles* », mais ces remarques ne sont pas entendues ou notées au niveau du groupe. Pourtant, les personnes qui ont dit et entendu ces commentaires sont des personnes qui sont généralement dans un fonctionnement de type interaction. Ainsi, la dynamique collective peut prendre le pas sur les propensions individuelles. Lorsque nous avons demandé ultérieurement à l'un d'eux pourquoi il ne s'était pas exprimé à haute voix, il nous a répondu que cela n'aurait servi à rien. Ilona nous avait fait une réponse similaire pour le coaching des leaders quand leur proposition avait été ignorée et qu'ils ne s'étaient pas affirmés pour la proposer. Les interprétations alternatives ont en effet droit d'expression jusqu'à un certain point mais ne sont pas utilisées pour remettre en question ce qui est. Parfois elles sont explicitement interrompues ou mises de côté, par exemple en disant « *Je suis prêt à en discuter mais je suis pas très...* » (sans discussion effective) (3A) ou en changeant de sujet, mais la plupart du temps elles sont simplement ignorées. Une stratégie pour ignorer consiste à ne pas solliciter les avis des participants d'une réunion qui ne prennent pas la parole spontanément. Nous l'avons constaté dans plusieurs comités des associés par exemple, ou dans des réunions des chantiers Excol, ou lors du séminaire business et de la journée SAMSARA dans lesquelles seulement une dizaine de personnes au total contribuent aux conversations alors qu'il y a chaque fois une quarantaine de personnes. Cela laisse donc une trentaine de personnes dont les points de vue n'ont pas été pris. Un consultant nous l'a d'ailleurs fait remarquer une fois sur le ton de la boutade : « *Chez SAMSARA, tu peux dire tout ce que tu veux... par contre personne ne va t'écouter* ».

---

<sup>65</sup> Le cercle « mentoring » continuera toutefois d'apparaître sur SITP jusqu'à notre départ de l'organisation plus de deux ans plus tard.

**L'évitement conduit à ne pas voir les faits (trop) divergents et ne pas considérer ce qui est susceptible de remettre en question et donc de faire évoluer le système.** La première année de notre présence, SAMSARA a fait appel à un conseiller en stratégie et à un cabinet de conseil en marketing, ce qu'ils n'avaient jamais fait auparavant, pour les aider à réfléchir sur leur positionnement. Le premier rapport a été ignoré, le second a permis de réfléchir au positionnement marketing mais les propositions de mise en œuvre n'ont pas été suivies. Après neuf mois de notre présence et de retours réguliers sous forme d'échanges individuels avec le président, avec nos tuteurs, ou collectivement ou sous forme de documents écrits, le président commentait que notre apport était de poser des questions qui n'étaient jusqu'alors pas posées. Trois mois plus tard, il nous disait qu'il ne lui semblait pas nécessaire que nous continuions à nous voir tous les trimestres comme jusqu'alors, puisque de toutes façons cette thèse serait peut-être utile pour d'autres entreprises mais pas pour SAMSARA. Concernant les restitutions faites au sein de l'organisation pour présenter nos travaux, constats et conclusions, il nous a également signifié par trois fois qu'il n'était « *pas sûr que ces présentations soient une bonne chose* », sans être capable de nous dire pourquoi ou en quoi.

Pour finir sur ce point, nous prendrons un double exemple lié à la validation des consultants seniors comme managers. La fiche pratique indique que ce sont les binômes coach-coaché qui valident d'abord le passage puis que cela est officialisé par les pairs. Pourtant la validation des quatre managers en juin 2018 a été faite par deux associés, quitte à passer outre les binômes : le consultant senior et son coach pensaient valider en juillet pour un passage officiel à la rentrée, or des associés leur ont annoncé que le consultant serait promu en même temps que les trois autres en juin, sans leur demander leur avis. Cela a suscité des réactions très fortes de la part des intéressés. Le coach concerné, connu pour sa placidité, a envoyé un message pour indiquer sa colère et lorsqu'il nous en a parlé, il était encore sous le coup de l'émotion. D'ailleurs, c'est la seule fois où il nous a demandé qu'une conversation reste en *off*<sup>66</sup>. Pourtant, cette situation n'a pas été prise en compte pour discuter concrètement du processus. Sans faire référence à ce cas précis mais en interrogeant l'associé d'une façon générale sur la validation, l'associé me dit au départ qu'ils ont suivi *stricto sensu* le processus qui est dans la fiche. Lorsque je fais remarquer que l'intervention des associés n'est pas mentionnée dans la fiche, il l'ouvre pour vérifier puis indique qu'effectivement, ils ont passé sous silence la validation par les associés car « *Armand [le président] était contre et que s'ils l'avaient mis ça aurait déclenché quinze mille réunions, donc [ils ont] fait ce qui [leur] semblait juste* ». L'évitement du différend permet l'action à court terme mais ne permet pas de traiter les divergences de fond, qui rejaillissent ultérieurement et entretiennent la prévalence des associés. L'évitement permet ainsi de se protéger de ce qui remet en question, et cela dépasse les attitudes individuelles mais est un fonctionnement qui se retrouve à travers toute

---

<sup>66</sup> Il nous a toutefois autorisée par la suite à l'utiliser.

l'organisation. Un de nos tuteurs faisait d'ailleurs remarquer lors de la réunion de bilan de nos trois années de CIFRE que nos retours lui avait permis de prendre conscience de **l'incapacité de SAMSARA à capter ce que les gens proposent**, qu'il s'agisse de perspectives différentes ou d'actions pouvant faire évoluer le système.

A court terme, dire qu'une action ou une décision sera prise en compte plus tard ou ignorer un problème évite la confrontation et donc les émotions fortes négatives associées, rendant la situation plus confortable. En revanche, si cela ne se traduit pas par une mise en œuvre effective de ce qui a été remis à plus tard, ou si un problème similaire est ignoré de façon répétée, cela fait perdre confiance et conduit à ne plus croire que cela sera effectivement pris en compte et qu'il suffit de patienter. La confiance ne peut pas exiger une fiabilité totale, toutefois elle s'appuie sur des actes ; or si des actes réitérés montrent que les paroles ne sont pas suivies d'effet, cela crée des doutes de plus en plus difficiles à dépasser. Or, nous avons vu que ce fonctionnement n'est pas le fait de quelques individus ; il est si fréquent qu'il en devient une norme collective. Ainsi, l'évitement rassure à court terme mais rend difficile de faire confiance dans la durée.

#### 4. *Une recherche d'alignement non assumée*

Une troisième dynamique observée est l'alignement, pour que le fonctionnement de SAMSARA corresponde progressivement au modèle. Une première technique consiste à avoir recours à des **explications pour faire adhérer à une perspective établie**, à un programme qui a été conçu. C'est le cas du déploiement du programme LRH qui commence par essayer de convaincre du bien-fondé de la création de ce rôle et de le faire adopter avec les réunions de questions-réponses (2B, 2C). Cette posture se retrouve dans toute la mise en œuvre. La formation que les LRH ont reçue (situations 2D) consistait en deux sessions de quarante-cinq minutes, proposées à tous les LRH simultanément soit trente-sept personnes, par visioconférence, avec présentation de douze diapos pour la première session, de vingt-sept diapos pour la deuxième, dans un format unidirectionnel malgré quelques questions. La présentation indiquait comment les LRH devaient se comporter, notamment pour fixer des objectifs ou pour gérer des tensions. Des soirées LRH ont été organisées en septembre-octobre pour permettre aux LRH de se rencontrer et de partager leurs expériences, ce qui relève de la concrétisation et de la connexion et a été apprécié des participants. Cependant, le format est resté très classique : des questions posées auxquelles les participants répondent, avec un animateur qui note les réponses et en fait une synthèse, l'animateur étant chaque fois un associé. Quant à la journée des LRH de novembre 2017, si les objectifs se veulent participatifs, le titre de la journée l'est moins puisqu'il s'agit pour les présents de « *comprendre et s'approprier les enjeux des LRH* ».

Les réunions permettant de discuter des lignes de flottaison étaient organisées avec une intention similaire, pour expliquer leur raison d'être et leur mise en œuvre. La discussion (3A) a d'ailleurs découlé



d'une intervention du président pour expliquer sa vision de SAMSARA et « *livrer la manière dont il vit et se sert des chiffres* », même si cette vision n'est pas claire et qu'il s'agit de sa vision à un instant t, cette vision pouvant changer dans les semaines ou mois qui suivent. **L'alignement vise une acculturation** que l'on retrouve avec la mise en place d'un séminaire d'intégration de cinq jours au lieu de deux, commençant par une demi-journée avec le président ou un autre associé pour présenter la culture SAMSARA, et une conclusion animée également par un associé. Les programmes de formation font également partie d'une recherche d'alignement, pour que les individus développent des compétences et adoptent des perspectives et comportements qui servent l'intention. Une journée de formation à l'efficacité relationnelle a par exemple été insérée dans le séminaire d'intégration, toutefois elle n'a pas concerné l'ensemble des personnes déjà présentes ni les nouvelles recrues de niveau manager ou plus. La question s'est posée ensuite dans le cadre du coaching des leaders de savoir s'il faut former les *coachés* sur certaines compétences en plus du coaching individuel, les responsables du programme considérant que l'agilité, la prise de parole et la communication non-violente par exemple devraient être systématiques.

Une autre technique d'alignement, notamment en l'absence de formation et d'explications ou si celles-ci ne suffisent pas, est **le recours à la menace, à la pression, voire aux sanctions et punitions**, pour influencer le comportement des individus. Le recours à l'attribution des bonus selon l'atteinte ou non des lignes de flottaison en est une illustration. Cela a constitué un changement majeur dans le fonctionnement organisationnel qui avait supprimé formellement ce type de mécanisme. Pourtant, il était resté à l'œuvre d'une manière plus subtile, par exemple avec la façon dont le président a retiré plusieurs fois un projet des mains de son porteur ou est intervenu pour dire qu'il ne voulait pas que le projet soit décliné de telle ou telle manière et imposer sa décision. « *Ici c'est comme l'audition de la Nouvelle Star : ça me plaît je te garde, ça me plaît pas j'en prends un autre* » (Journal 2017). Cette attitude n'est toutefois pas l'apanage du président, puisque l'on a vu par exemple les associés qui portaient le coaching des leaders reprendre la main sur la démarche alors qu'Ilona et Tristan étaient toujours censés l'avoir. Un associé le reflète lorsqu'il fait ce constat : « *On a une difficulté collégiale à installer un dialogue en parité et pas un dialogue où on est au-dessus. (...) Quand on a ce comportement on n'est pas en train de faire grandir, on soumet à sa volonté.* » (ASSMeet171103), sans savoir ni pourquoi ni comment faire autrement.

Cette notion de menace et de punition entraîne une perception de pression psychologique. Emma le constate par rapport au choix des missions disant qu'il n'est pas toujours ou pas vraiment possible de choisir : « *enfin, si, on peut choisir, mais on a une énorme contrainte psychologique donc on prend la première qui vient car on a besoin d'être staffé* ». Jack associe cette pression perçue à un « *potentiel de nuisance [d'associés basée] sur leur seule subjectivité* ». Il ajoute plus loin : « *je suis gêné par le fait qu'[un associé], bien qu'ayant des bonnes intentions vis à vis de moi, me transmette maladroitement*

*une pression malsaine* ». Emma est une consultante junior, Jack un manager senior, reflétant que cette pression se ressent à tous les niveaux de l'organisation. Autre constat, les verbatims de ce type portent presque tous sur l'année 2018 alors que la notion de pression psychologique et de contrainte ou de peur n'apparaissait quasiment pas dans les entretiens de 2017. Ces attitudes renforcent l'opposition si les individus affirment leur position en retour, ou entraînent une dynamique d'évitement via la mise en retrait qui peut aller jusqu'au départ de l'organisation, d'autant que cette attitude est en décalage avec la promesse faite et les attentes créées chez les consultants en favorisant l'individu.

On constate ainsi une tension entre le renvoi à la responsabilité et à la décision individuelles d'une part et la nécessité que ces décisions aillent dans un certain sens, qui n'est pas explicité, pas partagé et changeant. Si un socle a été créé et publié, il n'est pas utilisé comme référence ensuite pour guider l'action, ce qui conduit à ne pas savoir sur quoi l'alignement doit se faire concrètement, ce qui laisse une grande place aux influences individuelles, qui peuvent être perçues comme arbitraires.

Nous avons vu dans le chapitre 4 que le fonctionnement organisationnel accepte une grande part d'insécurité en laissant les individus prendre des initiatives et avoir beaucoup d'autonomie et repose sur les relations directes et l'ajustement mutuel. Cette partie B a montré que pourtant, les dynamiques à l'œuvre sont plus souvent de l'opposition, de l'évitement ou de l'alignement que de la concrétisation ou de la connexion, ces dernières peinant à s'imposer lorsqu'elles sont initiées. Si les nombreuses opportunités de rencontres et de discussion permettent de créer beaucoup de liens forts entre individus, nous avons vu avec les soirées et journée LRH, avec le séminaire business et la journée SAMSARA que la seule existence de ces rencontres ne suffit pas pour créer du sens collectivement. L'exploration des croyances dans la troisième partie de ce chapitre permettra d'aller plus loin dans la compréhension de cette tension.

## Résumé et conclusion de la partie II

Cette partie a montré l'existence de tensions et conflits entre des éléments relevant de différents types de construction de sens collectif dans le fonctionnement de SAMSARA. Nous nous sommes appuyée principalement sur quatre exemples de décisions stratégiques liées au comportement d'un directeur par rapport au modèle organisationnel, à la mise en œuvre d'un nouveau rôle d'accompagnement des salariés au cours de l'année 2017, à celle d'un nouveau critère pour avoir accès au bonus en 2018, et à la formation des futurs leaders de l'organisation de 2016 à 2018 et les avons complétés d'autres pratiques organisationnelles ponctuellement.

Ces situations montrent que le fonctionnement de SAMSARA offre de nombreuses opportunités pour créer la confiance-clarification et la confiance-interaction : le recours à des groupes de travail composés de salariés de profils divers pour concevoir et mettre en œuvre des politiques internes, l'organisation de réunions auxquelles tous les salariés peuvent participer pour répondre aux questions

qui se posent, la mise en place d'ateliers et de séminaires pour créer des échanges et du lien entre différentes populations sont autant d'occasions de concrétiser le fonctionnement interne et de favoriser les connexions entre les individus et les pans de l'écosystème. En faisant se rencontrer et travailler ensemble des profils variés, ces initiatives favorisent l'émergence de faits de nature différentes, à la fois précis et généraux, issus de l'expérience directe et indirecte, cognitifs et affectifs. Elles encouragent également l'expression d'interprétations variées de mêmes situations.

Pourtant, nous constatons que des dynamiques d'opposition, d'évitement et d'alignement prennent souvent le pas sur la concrétisation et la connexion et qu'avec elles, un certain nombre de pratiques encouragent une confiance-sécurisation non-assumée ou une confiance-identification forcée. La structuration des échanges favorise les généralités et expériences indirectes, ignorent les affects et balayent les interprétations alternatives. Ainsi, des pratiques liées à la confiance-clarification et la confiance-interaction inspirent confiance à court terme mais la persistance de pratiques liées à la confiance sécurisation ou identification non assumées brouillent la construction de sens dans la durée, expliquant la perte de confiance dans la durée constatée dans le chapitre 4. Pour aller encore plus loin, est-il possible d'expliquer cette difficulté ? Le chapitre 6 a fait ressortir la façon dont les déclinaisons de construction de sens sont liées aux croyances individuelles et collectives ; aussi, nous allons maintenant nous pencher sur les croyances sous-jacentes au fonctionnement de SAMSARA pour voir s'il s'agit d'un défaut de mise en œuvre ou de tensions inhérentes au modèle lui-même.

### III. UN FONCTIONNEMENT QUI REPOSE SUR DES CROYANCES CONFLICTUELLES

Nous avons vu dans le chapitre précédent que les croyances des individus jouent un rôle dans la construction de sens et que ces croyances sont en parties influencées par l'organisation. Nous allons maintenant voir comment les croyances au niveau organisationnel jouent un rôle sur le fonctionnement de SAMSARA et sur les mécanismes de construction de sens au niveau collectif. Nous constatons dans les situations observées des divergences entre les croyances des différents individus. Que tous les individus, y compris dans le top-management, ne partagent pas les mêmes croyances montre que nous ne sommes pas dans un cas de contrôle socio-idéologique très fort, voire une dérive sectaire, comme cela peut être reproché aux entreprises libérées. Au-delà des divergences entre individus, un résultat intéressant est l'existence de croyances contradictoires dans le fonctionnement-même, qui rejaillissent sur les tensions mentionnées précédemment en termes de sélection, d'interprétation et d'action. Nous allons utiliser la grille de lecture du chapitre précédent, qui s'avère pertinente pour explorer les croyances qui participent à la construction de sens et de confiance pour comprendre les tensions, à savoir les *a priori* sur les individus (A), les croyances sur les organisations et la conception distincte ou connectée (B), ainsi que le rapport aux émotions (C).

## A. Des individus bien intentionnés et compétents : entre *a priori* et certitude qu'ils le sont... ou qu'ils ne le sont pas

Deux éléments liés aux croyances relatives aux individus apparaissent clés dans nos résultats. D'une part, les *a priori* positifs qui sous-tendent le fonctionnement de l'organisation, comme nous l'avons développé dans le chapitre 4, se combinent à des croyances négatives, moins apparentes car plus subtiles, voire d'apparence initialement positive. D'autre part, les *a priori* peuvent se muer en certitudes et favoriser alors les dynamiques d'opposition, d'évitement et d'alignement plutôt que de concrétisation et de connexion.

### 1. Des croyances ambivalentes sur les salariés

Nous avons montré dans le chapitre 4 comment le fonctionnement de SAMSARA s'appuie sur des *a priori* d'individus bien intentionnés et compétents et fait confiance d'emblée aux salariés, ce qui favorise la confiance initiale des salariés. En explorant pourquoi cette confiance initiale des salariés peine à perdurer, nous avons constaté que la croyance sur les salariés est plus subtile que ces seuls *a priori* positifs. Une des intentions de l'organisation, particulièrement visible à travers les objectifs du programme LRH, est de « faire grandir » les salariés. Or, le verbe « faire » employé avec un verbe à l'infinitif signifie « être cause de » (Le Grand Robert de la langue française). « Faire grandir » implique alors le rôle de quelqu'un d'extérieur pour le faire, qui décide pour eux, ce qui peut être vu comme un doute sur leur capacité à évoluer d'eux-mêmes, selon leurs propres choix. Lors d'une rencontre que nous avons organisée en 2018 entre le président de SAMSARA et deux chercheurs, à savoir Thibault Le Texier et Danièle Linhart, cette dernière faisait remarquer que vouloir faire grandir les salariés, c'est les considérer comme des enfants, et que s'il lui dit qu'il veut la faire grandir, elle répond « *ne vous en mêlez pas, je grandis seule* ». Par contre, ajoute-t-elle, elle veut bien qu'il améliore ses capacités professionnelles, etc. Il précise alors que pour lui, il s'agit de leur ouvrir l'esprit à une vision du monde différente. Il veut leur permettre de « *déplier leur esprit* », « *leur montrer que le monde n'est pas si cloisonné* », « *ouvrir des portes et ils en font ce qu'ils veulent, ils y vont ou pas* ». Il conclut sur le fait que « faire grandir » n'est pas la bonne expression. Toutefois, l'explication donnée par le président reflète une croyance que les individus ont l'esprit « *plié* » et qu'ils ne voient pas le monde correctement. L'expression continue d'être utilisée, par exemple dans une communication officielle du 25 mars 2019. Ainsi, l'intention qui semble positive au premier abord reflète une conception de l'individu ambivalente quant à la compétence et à la vision du monde qu'ont les individus, qui peut se traduire par une difficulté à accepter les évolutions du salariés et qu'ils « grandissent » dans des directions inattendues.

La réintroduction d'un critère individuel pour décider de l'octroi du bonus annuel, avec la mise en place des lignes de flottaison en 2018 pose également question sur les croyances quant aux individus. Pour

rappel, le principe est que si un consultant n'atteint pas sa ligne de flottaison et que cela ne résulte pas d'un choix de SAMSARA d'affecter les consultants sur des activités non facturables, alors il n'obtient pas son bonus. La croyance que cela reflète est que « *Si tu es en dessous c'est que tu as pas fait l'effort pour contribuer à la rentabilité de SAMSARA. Si t'es au-dessus t'as fait l'effort donc on partage avec toi* » nous a expliqué l'associé en charge. Au séminaire business (3A), le président indiquait que les lignes de flottaison doivent permettre de « *laisser les gens innover tant qu'ils flottent et que le bateau flotte. [...] Qui suis-je pour l'empêcher de travailler sur son idée tant qu'il est rentable ?* ». Pourtant, lorsqu'il entend dire que des consultants auraient dit que puisqu'ils sont à leur ligne de flottaison, ils peuvent arrêter de produire, il l'interprète immédiatement comme la transformation de la liberté d'utilisation en « *je glande et je me paluche* ». Or, les consultants peuvent arrêter de produire pour participer à plus de réunions internes ou pour conduire un projet de recherche par exemple. Cette interprétation spontanée, qui a été réitérée et qui va dans le même sens que l'explication donnée par l'associé en charge des lignes de flottaison, sème le doute sur les croyances : prendre en compte qu'il peut y avoir des individus qui profitent ou ne font pas d'effort évite l'aveuglement et, en ce sens, cela est favorable à la confiance, en revanche mettre les lignes de flottaison comme critère pour tous envoie un message de doute et d'*a priori* négatif à l'ensemble de la population.

## 2. *Des a priori positifs qui se transforment en certitude*

Nous allons voir ici qu'au niveau collectif chez SAMSARA, l'*a priori* positif tend à se transformer en certitude, c'est-à-dire que les individus ne sont plus possiblement mais nécessairement bien intentionnés et compétents. Nous allons distinguer l'*a priori* de la certitude puis donner des illustrations qui pointent vers ce glissement. L'*a priori* est une hypothèse, une proposition admise provisoirement avant d'être soumise au contrôle de l'expérience, tandis que la croyance est une certitude, plus ou moins grande, que quelque chose est vrai, réel, vraisemblable<sup>67</sup>. Ainsi, un *a priori* peut être remis en question par l'expérience tandis qu'une croyance est plus stable et figée ; son évolution reste possible mais est plus difficile.

En termes de compétence, l'*a priori* positif permet aux individus de s'essayer à de nouvelles activités pour lesquelles ils n'ont pas encore fait leurs preuves, et de voir avec l'expérience s'ils sont effectivement compétents ou non. En revanche, s'il ne s'agit pas d'un *a priori* mais d'une croyance, alors il ne s'agit plus d'une hypothèse, mais d'une certitude, le doute n'est pas permis : ils doivent être compétents. Le premier cas donne ce qui est couramment appelé le « droit à l'erreur », la possibilité d'expérimenter et d'apprendre, qui n'existe pas dans le second cas qui entraîne une obligation de réussite. Dans un article publié sur LinkedIn sur le « droit à l'erreur », le président dénonce la notion

---

<sup>67</sup> Grand Robert de la langue française, et Dictionnaire TLFI, Trésor de la Langue Française informatisé

même d'erreur, qui impliquerait qu'il y a une opposition entre succès et échec, et la notion même de droit, qui serait l'autorisation accordée par un tiers (supérieur). Pour lui et dans la conception qu'il a de SAMSARA, il s'agit avant tout de faire l'éloge de l'expérimentation. D'ailleurs, le socle indique qu'un des principes est que « Les expérimentations, réussies ou non, sont une source de progrès ». Pourtant, seulement 27% des collaborateurs sont d'accord pour dire que « quand [ils font] des erreurs, cela NE nuit PAS à [leur] image et à [leur] carrière » (Sondage « SAMSARA et moi » juillet 2017<sup>68</sup>). Chez certaines populations (consultants juniors ainsi que managers seniors et directeurs) le pourcentage de consultants qui ne sont ni d'accord ni pas d'accord est assez élevé. En revanche, 64% des managers, 57% des confirmés et 50% des seniors consultants estiment que faire des erreurs nuit à leur carrière, ainsi que deux des cinq associés qui ont répondu et la totalité des commerciaux juniors. Si l'expérimentation et la prise d'initiative sont valorisées, l'erreur (ou l'échec) ne l'est pas, du moins cela n'est pas vécu comme tel : « *Moi SAMSARA c'est complètement ma deuxième famille, tous mes potes sont là, je me suis fait une place que j'aime bien, on m'a laissé faire des trucs que j'aime bien, je suis allé m'imposer pour faire des trucs que j'aime bien. Mais tout ça marche que si tu as des résultats. Je me suis un peu exposé, ça marche parce que j'ai les résultats. On laisse faire la diva mais dès que ça faiblit un peu, les couperets, beaucoup de gens attendent de pouvoir le mettre* » nous dit Arthur, qui n'est pas le seul à tenir de tels propos. Cette perception qu'ont les individus est corroborée par l'observation de la façon dont des projets se voient retirer tout moyen ou dont des individus se voient retirer la direction des projets, comme indiqué dans la partie II.B. Une autre conséquence de cette certitude que les individus sont compétents est que les individus sont compétents pour tout, donc l'effort n'est pas fait d'identifier qui est compétent pour quoi. Cela conduit à mettre les individus dans des situations d'incompétence, comme nous l'avons constaté dans le chapitre 5 alors que l'intention initiale du modèle était de permettre aux individus d'exprimer toutes leurs compétences sans se limiter à celles directement nécessaires à leur poste.

En ce qui concerne les intentions, les *a priori* positifs permettent de créer un climat de bienveillance, comme nous l'avons souligné précédemment. En revanche, nous constatons là aussi un glissement vers la certitude qui conduit à ne pas capter les signaux qui vont contre les bonnes intentions ou à accorder le bénéfice du doute de façon inappropriée. Nous l'avons vu avec le cas d'Evan, puisqu'un associé a dit : « *on a déjà constaté il y a trois mois qu'on s'était trompé.* » Cela a aussi été le cas avec un autre directeur dont les comportements et discours étaient inappropriés vis-à-vis de la gent féminine, particulièrement dans un contexte professionnel, et cette fois il n'a pas fallu quelques mois mais deux ans avant d'y voir mettre un terme. Cela a été le cas avec un individu qui avait eu un geste violent et tenu des propos insultants peu avant notre arrivée qui n'ont pas été recadrés, dont nous

---

<sup>68</sup> Annexe 13

avons entendu parler pendant plusieurs semaines après notre arrivée et qui a rejilli lorsque cette personne a été promue. De façon classique, lorsqu'il ne s'agit pas du top-management, les cas sont traités un peu plus rapidement mais le schéma reste le même et les dégâts sur les croyances des autres individus quant au « modèle SAMSARA » sont élevés puisque cela n'est pas perçu comme un excès d'*a priori* positifs mal placés, mais comme un manque de cohérence qui fait douter de la sincérité et du soutien. Lorsque les cas sont rares et que la gestion est finalement bien perçue, le doute peut être levé ; en revanche, lorsque le schéma est réitéré, cela conduit à la perte de confiance. Si ce type de mécanisme entache l'image de toute entreprise, les dégâts sont particulièrement importants dans une organisation qui met en avant les *a priori* positifs, la prise en compte des individus et la qualité de relation comme base de son fonctionnement.

**Résumons cette partie A.** Si le fonctionnement de SAMSARA repose en grande partie sur des *a priori* positifs sur les individus, des croyances liées à la nécessité de « *faire grandir* » les salariés et l'importance de « *déplier leur esprit* » posent question quant à ces croyances positives et entravent la mise en œuvre de la volonté de responsabilisation s'ils n'ont pas la bonne vision du monde et les compétences associées, outre les compétences techniques pour lesquelles ils ont été recrutés. Par ailleurs, nous avons constaté un glissement de la possibilité vers la certitude. Cela conduit les individus à ne pas exprimer leurs doutes éventuels sur la bienveillance, la compétence, l'intégrité ou la fiabilité des individus comme de l'organisation elle-même ou, lorsque les doutes sont exprimés, à une difficulté à s'en saisir. Les individus peuvent même en venir à ne pas s'autoriser à avoir de doutes et ne pas voir ce qui ne va pas dans le sens des *a priori* positifs. Ainsi, la capacité à exprimer des faits divergents précis et des interprétations alternatives est réduite et entretient l'évitement. Cet aveuglement ou ce déni tient jusqu'à ce que les situations deviennent trop flagrantes pour être ignorées et les actions sont alors de l'opposition ou de l'alignement pour résoudre la dissonance le plus rapidement possible. Ainsi, la distinction entre la croyance que les individus peuvent être bien intentionnés et compétents et celle que les individus sont bien intentionnés et compétents change la donne. Le premier cas donne la possibilité de collecter les indices qui le montrent au fil des expériences, tout en permettant aussi de collecter les éléments qui infirment cette hypothèse. Cela permet l'exploration des situations, la prise en compte de faits précis et des interprétations alternatives avec des dynamiques de concrétisation et de connexion. Le second cas conduit à la recherche du confirmatoire et aux dynamiques d'opposition, d'alignement et d'évitement.

## **B. Des croyances sur l'organisation et son rôle en tension entre une conception distincte et une conception connectée**

Le deuxième type de croyances influençant la confiance que nous avons identifié dans le chapitre précédent concerne la conception du monde et la relation entre soi et le monde : est-ce que le monde est vu comme une somme d'entités distinctes les unes des autres, ou est-ce qu'il est vu comme un

système interagissant, dans lequel tout et tout le monde est connecté et s'influence ? Cette question se retrouve au niveau de l'organisation et la conception qui sous-tend son fonctionnement. Une conception connectée permet de ne pas opposer les situations spécifiques au fonctionnement général mais de voir comment les cas précis disent quelque chose du fonctionnement global et inversement, permet de prendre en compte les perspectives alternatives parce qu'elles ne viennent plus contredire une bonne interprétation mais viennent enrichir la compréhension. Aussi, cette conception connectée favorise la dynamique de connexion et la confiance-interaction. Pourtant, nous avons constaté que ce type de confiance peine à se mettre en œuvre chez SAMSARA. Nous allons voir que la tension entre une conception connectée et une conception distincte de l'organisation participe de l'explication de la tension entre les dynamiques de connexion et d'opposition.

### 1. *Une tension entre individuel et collectif, entre individus et organisation*

« *L'innovation se nourrit d'intelligence collective et de diversité* » indique le socle. Lorsque les *Business Units* sont abolies en 2015 pour laisser place à des cercles ouverts afin de favoriser la transversalité, cela s'inscrit dans une conception connectée. Cela prolonge le fonctionnement en mode projets qui prévaut. Les nombreuses initiatives pour créer du lien entre les salariés de métiers différents, comme les séminaires de réunification abordés dans les parties II.B.1, ne visent pas simplement l'épanouissement des collaborateurs : ils doivent leur permettre de travailler ensemble pour répondre aux problèmes des clients de façon plus globale et systémique, en développant des réponses qui font appel à des compétences variées et complémentaires. L'analyse des offres commerciales en 2018 se fait en leur rattachant des projets et non des individus, ce qui reflète qu'un individu peut intervenir sur différentes offres et n'a pas besoin d'appartenir à telle ou telle offre, ce qui va aussi dans le sens d'une conception connectée de l'organisation. Pourtant, si les dynamiques d'opposition, d'évitement et d'alignement prennent le pas sur la connexion, ce n'est pas seulement en raison d'une difficulté de mise en œuvre d'un modèle qui reposerait sur une conception connectée mais en raison d'une conception qui n'est pas seulement connectée mais aussi distincte.

En effet, Le président fondateur rapproche la création d'entreprise de la création artistique et note que : « *c'est très compliqué d'avoir un artiste qui partage sa toile. Il y a eu des artistes qui se sont mutuellement inspirés, mais une toile c'est une singularité. Y a des artistes qui m'inspirent, mais des gens qui veulent me faire rentrer dans leur vision du monde j'ai du mal, c'est pas ce que je suis en train de construire, c'est assez exclusif du reste.* » (ANASSO1170220). SAMSARA est donc sa création et l'innovation, particulièrement en termes de fonctionnement interne, doit correspondre à ce qu'il a dans la tête. Dans cette conception, la création est « exclusive » du reste reflétant une conception distincte, alors que le recours à l'intelligence collective reflète une conception connectée. Il y a donc une tension entre le désir d'intelligence collective et celui de garder la main sur une œuvre personnelle qui crée une tension entre conceptions connectée et distincte qui rejaillit notamment sur la tension



entre décisions stratégiques et individuelles qui ne parviennent pas à se réconcilier. Cette tension se retrouve dans les images utilisées à l'interne : à notre arrivée, une image fréquemment utilisée était celle d'une pyramide humaine rassemblant des dizaines d'individus sur plusieurs étages, qui reflète que le lien est nécessaire à la construction commune. A notre départ, l'image utilisée fréquemment était celle d'un surfer, seul sur sa planche face à la vague. S'il y a nécessité pour le surfeur de faire corps avec la vague (donc l'individu est en lien avec son environnement), il s'agit d'un sport individuel. Lorsqu'est remise en question la responsabilité individuelle sur laquelle le fonctionnement s'est appuyé depuis la transformation, c'est pour envisager une conception du système seul : « *Dans l'entreprise libérée, on pense que c'est la responsabilité individuelle qui fait que le système fonctionne. Non, le système peut marcher par lui-même* » (4F) et non d'un système et d'individus interdépendants. La conception d'un soi distinct entraîne l'entretien d'une logique de blâme contre tel ou tel et d'opposition, notamment entre associés et reste de la population. Un associé indiquait à l'issue du comité associé (situation 1) qu' « *il faut investir dans l'intelligence collective car l'aspect "tour de contrôle" me semble nuisible et anxiogène* », montrant qu'il capte cette tension. Ainsi, l'opposition entre conception connectée et distincte du monde et des relations explique la tension entre collectif et individu, entre l'encouragement de l'inclusion des individus dans les processus, la création d'espaces d'expressions, de rencontres et d'échanges d'un côté, et l'absence de mécanismes qui permettent effectivement de capter les divergences et de les faire converger d'autre part.

## 2. *Une tension entre la nécessité et l'absence voire le refus d'un cadre*

L'innovation, l'intelligence collective, pourrait se faire à l'intérieur d'un cadre défini, mais c'est rarement le cas, le cadre n'étant pas posé en amont ou explicité au fur et à mesure. Une exception qui nous a été rapportée remonte à 2016, pour la conception d'un nouveau modèle de rémunération ; le président avait indiqué au groupe de travail qu'il voulait que les bonus ne soient plus déclenchés individuellement mais sur un critère collectif et que la réflexion devait se faire sur la façon de le mettre en œuvre. Dans tous les autres cas, les individus ou groupes de travail sont laissés en totale autonomie, ce qui veut dire qu'ils fixent leurs propres règles pour monter les projets, puis le président ou un autre associé intervient *a posteriori* si cela ne convient pas. Ni le président, ni les associés ne se satisfont de ce fonctionnement qui est pour eux un pis-aller, toutefois le cadre de ce qui est possible ou non, acceptable ou non n'est pas défini, ni en amont au fur et à mesure. De ce fait, en l'absence de nouvelles idées ou si les idées qui émergent s'éloignent de celles qu'ils conçoivent, le président ou un autre associé se sent alors obligé d'intervenir. Pourtant, le terme utilisé pour faire référence au fonctionnement de SAMSARA est un « modèle », qui fait référence par définition à un idéal extérieur à l'objet qui tente de le reproduire, plutôt qu'un système par exemple, qui traduirait une vision d'un ensemble d'éléments dans leurs relations. Ce terme de « modèle » traduit là encore une conception distincte en tension avec le souhait de connexion. **Le cadre, les règles, sont en effet conçus comme**

**une contrainte extérieure et non comme un élément constitutif du système. Cette conception du cadre comme étant distinct du système conduit au rejet de tout cadre, toute règle qui s'imposerait.**

La règle numéro 5 du socle stipule que « chacun est le garant du respect des règles », tandis que la règle numéro 6 indique que « l'organisation doit privilégier l'autorégulation ». On voit ici que dans le même temps des règles établies au niveau organisationnel doivent être respectées et l'auto-régulation doit être favorisée alors qu'elle implique de définir ses propres règles. Le premier principe du socle est que « La liberté ne peut s'exercer que dans un cadre clair et partagé », or le cadre n'est ni clair ni partagé. Le manque de cadre, est un élément récurrent des entretiens que nous avons menés, des discussions observées et des conversations informelles. La non-existence d'un cadre est reconnue mais prise comme un état de fait qui fait partie de l'identité de SAMSARA « *Comme on n'a pas de modèle on flotte pas* » (3A). « *On ne peut pas cadrer ce qui n'a jamais été cadré [...] On s'autorise pas à fixer les règles* » conclut Christine avant son départ. Cette tension liée à la perception de la nécessité d'un cadre et le fait qu'il continue de ne pas y en avoir vient d'une perception du cadre, des règles, comme une contrainte extérieure, contraignante et négative. Le rejet de tout contrôle hiérarchique promu aux débuts de l'entreprise libérée s'est traduit par un rejet de toute forme de contrôle en raison de cette perception négative et extérieure. L'expérience a conduit au constat du besoin de remettre du cadre, quelques règles, un peu plus de « tension dans le système », sans trouver comment faire parce que la conception de la règle, du cadre, n'a pas évolué.

Le président nous indiquait dans un entretien en novembre 2017 se demander comment identifier des « *garde-fous pour lever les alertes pertinentes qui évitent d'aller dans le mur* » et « *comment on protège l'organisation de trop dépenser, de trop recruter, de trop payer* ». Pourtant, les initiatives cherchant la concrétisation pour donner des points de repères, par exemple les fiches pratiques (cf annexe 3), sont taxées d'inutiles. Au-delà de l'avis du président, l'organisation n'a pas su s'emparer de l'initiative : les fiches qui ont été créées devaient être un repère pour l'action et devaient évoluer au fil des pratiques et des échanges. Or, les fiches sont restées figées, le groupe s'est dissous et l'initiative n'a pas été reprise par le groupe Excol. Ainsi, cette initiative qui allait dans le sens d'une conception de l'organisation connectée, permettant de cocréer le cadre au fil des situations pour servir les individus et l'organisation, n'a pas été poursuivie. De même, les tableaux utilisés en 2018 pour aider à suivre chaque offre ont été abandonnés après que le président ait dit : « *Je suis très méfiant des chiffres et tableaux de bord car ils ont tendance à biaiser l'intelligence en enfermant au lieu de challenger notre pensée et notre intuition. [...] Je ne veux pas m'enfermer dans un reporting qui rabote mon intelligence. Ce n'est pas que je n'aime pas les chiffres, mais je veux les utiliser pour augmenter mon intelligence.* » S'il n'a pas dit qu'il ne voulait plus que les tableaux soient utilisés, cela a été interprété comme un « *il ne faut pas s'en servir* », comme l'a dit le lundi suivant le contrôleur de gestion à Christine qui venait lui demander des informations pour mettre à jour le tableau de suivi de son offre.

Comme cela avait déjà été le cas en 2015, les tableaux ont été abandonnés, alors que leurs utilisateurs constataient que cela leur permettait de mieux comprendre le fonctionnement et mieux prendre leurs décisions. Leur usage servait l'intention de servir l'intelligence et non d'enfermer, mais l'image de ces tableaux et de l'idée de contrôle n'avait pas évolué vers une conception participative des outils. Ainsi, la croyance n'a pas évolué avec les actions. Cette conception déconnectée des règles, contrôles et cadre conduit à du tout ou rien (soit c'est du contrôle hiérarchique qui enferme, soit on n'a pas de contrôle), avec les mécanismes d'opposition évoqués précédemment, ce qui se traduit souvent par l'option « rien » (pas de contrôle, pas de cadre, pas de règle) que l'on retrouve dans l'évitement. Les individus n'ont alors pas de repères, pas visibilité, ne savent pas sur quelle base décider, donc ils font ce que le président revendique, à savoir qu'ils décident au doigt mouillé, selon leurs propres critères et leur ressenti, puis, si la décision ou les résultats ne conviennent finalement pas (à un ou des associés), c'est l'individu qui est sanctionné, dans une dynamique d'alignement.

Certains individus pointent le fait que le cadre est constitutif de l'organisation : *« sans dire « faut pas faire ci faut pas faire ça », le cadre c'est « voilà ce qu'on propose », et si un individu sort du cadre, cela permet d'en discuter »*. Un manager senior recruté depuis quelques semaines allait même plus loin et se demandait : *« Comment faire pour que le collectif soit structurant dans les décisions, que les décisions soient prises de manière structurante pour le collectif ? »*. Dans ce cas, le cadre, la structure, est défini(e) au fil des décisions, ce qui est cohérent avec une construction de sens collective, qui se fait dans l'interaction, donc dans une conception connectée. Il a préféré mettre fin à sa période d'essai parce qu'il ne voyait pas cela à l'œuvre chez SAMSARA et ne voyait pas de perspective d'évolution en ce sens à court terme. Effectivement, ce rapport ambivalent au cadre est resté similaire pendant les trois années que nous avons passées dans l'organisation.

**Résumons cette partie B.** Nous avons constaté que modèle SAMSARA repose à la fois sur une conception distincte et une conception connectée. D'un côté, SAMSARA fonctionne sous forme d'une structure décloisonnée, de mode projets et d'interactions directes entre individus, relevant d'une conception connectée de l'organisation. D'un autre côté, le fonctionnement repose sur des individus et une organisation vus comme distincts l'un de l'autre, ce qui ne permet pas de dynamique collective et de sentiment d'appartenance de par l'opposition que cela crée. Cette tension individu/collectif est une première traduction de la tension entre conceptions distincte et connectée qui ne permet pas de les réconcilier. La deuxième traduction concerne le cadre et les règles. Le cadre se veut partagé et coconstruit au service de l'action collective, de façon cohérente avec une conception connectée, et dans le même temps toute initiative de cadre est rejetée car vue comme une contrainte extérieure, ce qui relève d'une conception distincte. Cette tension non résolue entre conception distincte et connectée conduit ainsi aux dynamiques d'opposition, d'évitement et d'alignement liées à une

conception distincte plutôt qu'à une dynamique de connexion et d'interaction liée à une conception connectée.

### C. Un fonctionnement qui exacerbe les émotions sans les prendre en compte

Chez SAMSARA, nous constatons une expression accrue des émotions de par les croyances dans l'authenticité, sans qu'il y ait pour autant de mécanismes organisationnels ou de développement de compétences individuelles pour reconnaître et prendre en compte ces émotions. De ce fait, les émotions sont fréquemment intenses et subies. Le rapport aux émotions est ambivalent : d'un côté elles sont valorisées et revendiquées à travers le fait d'être soi et authentique, et d'un autre côté elles sont vues comme un danger qui conduit à ne pas forcément les prendre en compte. Toutes les situations données en exemple dans la partie I déclenchent des émotions chez les acteurs. En revanche, les façons dont elles s'expriment et sont reçues diffèrent grandement. Nous verrons comment la prise en compte des émotions négatives est directement liée aux mécanismes de construction de sens (point 1), tout comme leur non-prise en compte (point 2). Nous finirons en nous penchant sur la façon dont le fonctionnement de SAMSARA repose sur la recherche d'émotions positives et comment cela influence aussi la construction de sens et donc la confiance à long terme (point 3).

#### 1. *Des émotions captées et traitées qui servent la construction de sens collective*

Dans le cas Evan (situation 1), on constate que les émotions sont présentes, ce que l'on voit à travers des mots comme « *je crains* », « *la situation risque d'exploser* » ou « *peur* » et à travers l'attitude non verbale via le ton de voix, les traits du visage ou les mouvements du corps. Cependant, la modération domine les échanges. Lorsqu'une personne commence à se laisser emporter, par exemple en employant du vocabulaire insultant à l'égard des protagonistes de la situation discutée, un autre associé intervient pour éviter l'escalade. Il ajoute explicitement et posément qu'il « *y a de la haine, de la rancœur* » mais qu'il faut « *siffle[r] la fin de la partie* ». Par deux fois, les conversations se mettent d'un coup à intervenir en parallèle, reflétant un déclenchement de réactions fortes. La première fois ce même associé intervient : « *il va réussir à faire qu'on s'engueule, faut arrêter ! On va pas se déchirer à cause de lui. Soit on met un coup de semonce, soit on arrête* ». La seconde fois un autre associé invite à revenir en conversation commune. L'échange en vient alors à la question explicite posée par le président de savoir si « *ça vous fait pas peur d'avoir quelqu'un comme ça dans la boîte ?* » Ainsi, collectivement le groupe reconnaît les émotions, même si individuellement des acteurs se laissent plus emporter que d'autres. On retrouve cette dynamique sur une échelle temporelle plus longue avec la conception du programme de formation des managers (situation 4). Les frustrations liées au passage

d'un grand oral sont captées et conduisent à un changement de format sous forme d'accompagnement en binômes (4A). Plus tard, les seniors consultants en cours de parcours et leurs accompagnateurs sont écoutés dans leur vécu, d'abord en entretien puis lors de séances collectives, le nouveau format émergeant progressivement de ces échanges.

Lorsque les émotions sont reconnues et mises à distance, la situation est étudiée de façon plus factuelle. Lorsque les émotions sont reconnues et intégrées comme des faits, les situations sont elles aussi analysées de façon à la fois factuelle et cognitive. Cette combinaison ouvre à des faits plus divers et des interprétations multiples et donc à une conception plus large de la situation. Ainsi, la modération des émotions permet la modération dans l'analyse. Lorsque les émotions sont captées et apaisées voire prises en compte, des faits précis sont sollicités, les interprétations alternatives entendues, la convergence peut se faire, dans une dynamique de concrétisation voire de connexion qui renforce en retour l'apaisement des émotions.

## *2. Des émotions non traitées qui entravent la construction de sens collective et font perdre confiance*

Dans d'autres situations, les émotions ne sont pas captées. Dans le séminaire business par exemple (situation 3A), une remarque sur ce qui compte ou non dans la ligne de flottaison déclenche des murmures à travers toute l'assemblée (L38). Un peu plus tard, des apartés jaillissent simultanément à différents endroits de la salle lorsqu'un associé dit que le problème, pour les consultants présents, c'est de réussir à se libérer parce qu'ils sont « *cramés* » [L95-96]. Dans ces deux cas, les indices que ce qui vient d'être dit déclenche des réactions vives ne sont pas relevés ni traités. Le silence est demandé et la conversation enchaîne sur autre chose. Les émotions non captées rejaillissent ultérieurement, comme à la pause suivante et lors des ateliers de l'après-midi. Les émotions ne sont pas non plus captées à d'autres moments si bien que les émotions restent fortes et rejaillissent chroniquement au cours de l'année au séminaire suivant et en dehors, jusqu'à la décision et même au-delà. Même les individus les plus placides et qui ont eu leur bonus le manifestent, comme Sébastien qui nous a écrit : « *Toute cette énergie pour décider de l'octroi de primes au montant assez dérisoire... Ça n'aura pas spécialement fait plaisir à ceux qui ont eu le bonus mais a définitivement été mal vécu pour ceux qui n'ont pas eu. Bref, un mécanisme loose/loose bien chronophage et générateur d'insatisfaction* ». Un an plus tard, lors d'une rencontre informelle après la fin de notre contrat, des individus nous en parlaient encore. Or, nous avons montré dans la partie II comment le sens échoue à être construit collectivement dans le cas des lignes de flottaison.

D'autres fois, les émotions négatives sont identifiées, mais ne sont pas traitées pour autant, comme cela est illustré par la réunion de l'équipe MEDI avec le président en mars 2018 (situation 3E). Ce dernier capte l'inquiétude des membres de l'équipe : « *Votre inquiétude que vous n'exprimez pas c'est*

que vous percevez une inquiétude sur le fait de continuer à investir sur MEDI dans l'avenir ». Un peu plus loin dans la conversation Albane réagit à propos de fait que des associés ne croient pas en elles et dans l'offre commerciales qu'elles développent en disant « *mais c'est lourd !* » et Christine ajoute que « *ça pollue notre énergie et des fois on a du mal à se remotiver* ». Le président dit alors que « *c'est super que vous l'exprimiez* ». Ses paroles les apaisent sur le coup : « *Je crois qu'on avait besoin de l'entendre, de toi surtout* » dit Albane, « *je pense qu'on avait besoin d'entendre ça* » reedit Christine peu après. Pourtant l'inquiétude reste palpable, par exemple quand Christine dit que « *c'est juste des questions un peu existentielles parfois...* ». L'inquiétude est reconnue mais jugée comme n'ayant pas de raison d'être puisque son déclencheur (la perception d'injonctions contradictoires de la part des associés) n'est pas fondé. Le président répète en effet plusieurs fois que « *pour [lui] il n'y a pas de sujet* », qu'il n'y a « *pas de débat* ». Les injonctions s'enchaînent : « *s'il y a besoin d'alignement, je te le renvoie* » ou « *Reformulez ce qu'ils viennent de dire et ce que vous entendez, et ils diront "ah non c'est pas ce que j'ai dit !"* ». Elles n'ont qu'à mettre le sujet sur la table et « *Le seul risque c'est de ne plus avoir de problème après* ». Albane et Christine en concluent qu'elles ont eu « *tort* » et que c'est « *à [elles] de trouver des solutions* ». Il reconnaît ainsi l'existence d'émotions négatives tout en induisant qu'elles n'ont pas raison d'être ; si la reconnaissance initiale commençait à apaiser les membres de l'équipe MEDI, dire qu'elles ne devraient pas être inquiètes et induire qu'elles devraient être sereines entraîne de la culpabilité au lieu d'apaiser. La suite de l'évolution de la situation exposée précédemment montre que cela a empêché de voir la situation telle qu'elle était, c'est-à-dire les messages opposés de la part des associés. Cela a conduit à la décision de non-attribution de bonus aux membres de l'équipe alors que le président indiquait par rapport au fait de continuer à investir sur MEDI dans l'avenir : « *Je dis on déroule au moins sur 2018, y a pas débat là-dessus* ». Et *in fine*, à la démission de Christine alors qu'elle était vue comme un pilier et un emblème de l'organisation.

Les émotions peuvent également être perçues mais non traitées au niveau collectif, comme lors de la présentation aux salariés de la mise en place des LRH par le groupe qui porte le projet (situation 2B). Les questions posées reflètent non seulement une incompréhension mais une inquiétude par rapport au projet. La réponse apportée est une négation des émotions vécues : « *il faut pas que votre choix se nourrisse d'inquiétudes. Raisonnable par "qu'est-ce qui va se passer si..." Raisonnable par en écueil mais dans le positif !* » A l'issue de la séance, le groupe de travail retourne dans une salle de réunion et l'agacement des membres du groupe contenue pendant la réunion éclate. « *Putain faut pas fonctionner à l'angoisse !!* » dit l'une, « *Attends, c'est allé jusqu'à "commission d'appel" quoi !!* » s'exclame un autre. Une des personnes revient sur une question posée de façon réitérée avec de plus en plus d'insistance et d'inquiétude, indiquant qu'elle n'a pas eu de réponse et que « *ce n'est pas une question à la marge* » ; un des deux associés présents veut la soulever, mais l'autre associé, en charge du projet, la balaye d'un « *allez, [point suivant]* » et ni la question ni la force de l'inquiétude associée

ne seront pris en compte. On voit ainsi que le refus de voir les émotions négatives entraîne le refus de la prise en compte de la divergence et entraîne l'évitement.

Nous constatons ainsi au niveau collectif que le non-traitement des émotions et l'absence de construction de sens collective vont ensemble. Or, il n'existe pas chez SAMSARA de mécanisme au niveau collectif pour que les émotions soient identifiées et captées. On le voit par exemple avec le cas de consultants qui se sentent très mal dans leur mission et veulent changer, et notamment le cas d'une consultante qui a fini par être sur le point de lancer avec la RRH une procédure de harcèlement contre son client. Questionnant un associé sur la situation et le temps qu'il a fallu pour que des actions soient prises, il nous explique que c'est un problème de « *bruit* » : trop de consultants « *se plaignent pour rien* » donc il faut du temps pour identifier quand c'est une « *vraie* » plainte. Or, si les consultants se « plaignent », c'est qu'ils expriment du mécontentement, donc que des émotions négatives n'ont pas été reconnues ou ont été jugées non recevables, même si la situation sur laquelle la plainte rejait n'est pas forcément celle qui l'a causée, donnant l'impression que les individus se plaignent à tort. Cette non prise en compte des émotions empêche de capter les signaux d'alerte et les interprétations des situations concernées mais aussi des autres situations qui peuvent avoir été à l'origine des émotions qui ont rejait sur cette situation. Ainsi, l'évitement des émotions entretient et est entretenu par la dynamique d'évitement du processus de construction de sens. Cet évitement peut intervenir en amont des situations pour faire en sorte que les émotions négatives n'apparaissent pas : si les divergences de perception et d'interprétation sont susceptibles de générer des émotions négatives et qu'elles ne sont pas exprimées de façon factuelle, éviter que les divergences soient exprimées évite d'avoir à traiter les émotions qui surgiraient. Nous le constatons dans les projets qui ne sont pas clarifiés en amont ou autres sujets « qui fâchent » comme le cadre et les règles mentionnés dans la partie précédente. Ce que nous constatons dans ce cas, c'est que lorsque les divergences finissent par apparaître, la dynamique d'opposition ou d'alignement qui est alors adoptée pour tenter de calmer les émotions dérangeantes associées entraîne des émotions encore plus vives : « *On me laisse les clés de la maison et on me dit « fais ce que tu veux », pour entendre dire « ton truc c'est de la merde », c'est un peu compliqué (ton de voix + corps qui montrent l'euphémisme)* (E88). Cela entraîne alors un retrait des individus de l'organisation, soit en se concentrant sur leurs missions clients et en se désengageant des projets internes, soit en quittant l'entreprise. Ainsi, l'évitement permet de ne pas subir les émotions négatives à court terme mais les amplifie dans la durée et mène à l'impossibilité de suspendre l'incertitude donc de faire confiance à l'organisation et au désengagement.

### 3. *Une recherche d'émotions positives à la fois favorable et défavorable à la confiance*

Nous allons voir dans ce point que les émotions positives suscitées initialement par SAMSARA portent pour part en elles la déception ultérieure, et que les émotions positives peuvent s'imposer comme une norme au niveau affectif, de la même manière que cela se fait au niveau cognitif avec les *a priori* qui deviennent certitude, comme nous l'avions vu dans le point A.2.

Nous avons vu dans le chapitre 5 que le discours lors du recrutement étayé par des témoignages de salariés et des actions qui confirment la promesse génère une confiance initiale. Cette confiance initiale vient notamment des émotions positives qui sont suscitées par ce que les individus découvrent, parce que cela diffère positivement de la norme qu'ils connaissent. Dans le même temps, cela crée des attentes élevées, qui ont deux conséquences négatives à terme. D'une part, **plus les attentes sont élevées, plus il est difficile de les honorer dans la durée, donc plus le risque de déception est élevé. D'autre part, les émotions positives surviennent lorsqu'une situation problématique est non seulement résolue favorablement mais qu'elle est résolue alors qu'on ne s'y attendait pas ou plus rapidement qu'on ne l'imaginait. Si l'on s'attendait à ce qu'elle soit résolue, alors la résolution du problème évite l'émotion négative mais ne génère pas d'émotion positive**, nous explique Weick (1995). Si le problème est résolu, mais moins vite que ce que l'on pensait, alors une émotion négative survient. Ainsi, les promesses et premières impressions inspirent confiance à court terme parce qu'elles génèrent des émotions positives, mais les attentes qu'elles suscitent ouvrent la voie à la déception et autres émotions négatives dans la durée.

Ce phénomène ne se constate pas qu'au recrutement mais au fil de l'expérience. Les communications institutionnelles qui annoncent des grands événements, de la croissance, un développement international par exemple, se veulent mobilisatrices en générant de l'enthousiasme et de l'envie, donc des émotions positives. Cependant, si ces annonces ne sont pas suivies de faits à la hauteur, la déception est d'autant plus grande, comme le souligne un associé : « *On a dit aux collaborateurs donc à moi qu'on allait faire de la croissance externe et on en a jamais fait, vaut mieux pas le dire. Y a la notion des paroles et des actes. T'as le droit de rater une fois, deux fois, la troisième fois on t'écoute plus. [...] En 2018 y aura pas de croissance externe, les Human Days sont toujours pas faits, l'Excol y a rien eu. C'est des exemples concrets.* » dit Augustin (E95), soulignant comment cette déception entache la confiance dans la durée.

Nous avons vu dans le point 1 que lorsque les émotions sont traitées et qu'elles redeviennent neutres ou positives, elles permettent un traitement constructif des situations autant qu'elles en résultent. Nous pourrions penser que le climat *a priori* positif et les émotions positives favorisent l'exploration des situations et les dynamiques de clarification et de connexion, pourtant nous avons vu dans les parties précédentes que ces dynamiques ne s'imposent pas. En effet, nous constatons que les



émotions positives ne sont favorables à l'exploration des interprétations alternatives et à la prise en compte de facteurs divergents que si elles sont associées à l'acceptation des émotions négatives que ces dernières peuvent susciter.

Or, **les émotions positives tendent à devenir une injonction ; dans ce cas, l'obligation de ressenti positif empêche l'exploration.** Cela transparait déjà dans les cas d'évitement des émotions négatives évoquées dans le point 2, mais nous soulignons ici comment cette injonction peut venir en amont, avec un discours qui joue sur les émotions positives et empêche même de ressentir les émotions négatives. Ainsi, le mail de janvier 2018 qui annonce les lignes de flottaison fait appel à « *l'enthousiasme* », à des « *vœux d'épanouissement personnel et professionnel* ». Il indique que « *Nous aimons tous notre modèle pour ce qu'il nous apporte au quotidien de plaisirs, de rencontres ou de belles missions* ». Il annonce que « *nous allons surperformer le marché* » puis lister les mesures prises avant de conclure avec deux phrases ponctuées de points d'exclamation et de souhaiter une « *excellente année !* ». Le mail lui-même est intitulé « *Bon début d'année 2018 !* ». La combinaison du recours aux émotions positives, aux points d'exclamation et au « nous » voire « nous tous » entraîne cette injonction de ressenti positif de l'annonce et ne laisse pas de place au fait que cela puisse être mal vécu.

**L'obligation de percevoir la situation positive conduit à nier la réalité.** Ce même mail indique par exemple que « *SAMSARA est souvent visité par d'autres entreprises car son organisation originale surperforme ses concurrents en termes d'impact client, d'innovation et d'expérience collaborateur* » alors qu'aucun indicateur n'indique cette surperformance et que chaque année le constat est fait que l'expérience des collaborateurs n'est pas celle souhaitée et que des initiatives sont annoncées pour l'améliorer. Chaque année, les objectifs annoncés à la convention tenue en janvier indiquent l'objectif de réduire le turnover en améliorant l'expérience des collaborateurs. Dans le même temps il est considéré normal que les individus partent au bout de 18 mois, le turnover est élevé parce que SAMSARA permet de se rendre compte plus vite qu'ailleurs que l'on n'est pas fait pour le conseil, et les gens qui quittent SAMSARA sont très contents de la façon dont l'entreprise leur a permis d'apprendre et de progresser : « *si on les interrogeait un après, ils nous le diraient* », considère à plusieurs reprises le président lorsque nous voulons échanger avec lui sur la façon dont les individus se sentent (parfois mal) chez SAMSARA. Il y a donc cette croyance qu'on ne peut que se sentir bien chez SAMSARA et être satisfait de son expérience qui rend difficile l'exploration du fonctionnement pour le modifier.

**Au niveau individuel, l'injonction perçue de vivre SAMSARA de façon positive entraîne une honte ou une culpabilité quand le ressenti n'est pas positif, qui ne permet pas de parler explicitement.** Or, les émotions ne s'éliminent pas d'elles-mêmes. Si elles ne sont pas entendues sur le coup, elles rejaillissent à d'autres moments, sous d'autres formes, ce qui entretient les dynamiques d'opposition et

l'impression que les individus sont « *toujours [en train de] se plaindre* » et que ces retours soient qualifiés de « *bruit* », comme indiqué précédemment. Même Christine, lorsqu'elle nous partage les raisons de son départ, nous dit en préambule : « *Je vais te dire d'abord tel que je l'ai vécu, et après je dirai ce que je m'autorise à dire ou pas dire. Ou plutôt je vais d'abord te dire ce que j'ai dit à Armand [président], c'est la vérité, mais j'ai donné que la conclusion et pas toutes les étapes* ». Cette incapacité à dire les choses entretient alors les perceptions erronées (ou du moins partielles) sur la façon dont l'organisation est vécue.

Comme nous l'avions vu dans le chapitre 2, les émotions négatives servent de signal d'alerte. **En refusant les émotions négatives, SAMSARA se prive des signaux d'alerte** via l'expression de faits divergents et interprétations alternatives. Cela rassure à court terme mais empêche les dynamiques de concrétisation et de connexion de se mettre en place, dynamiques nécessaires à la création de la confiance-clarification et de la confiance-connexion qui permettent à la confiance de se renouveler dans la durée.

**Résumons cette partie C.** Nous avons constaté que les émotions jouent un rôle dans la façon de construire du sens au niveau collectif. Quand les émotions sont reconnues et factuelles, les situations sont elles aussi abordées factuellement. Les interprétations alternatives sont intégrées et les relations sont animées d'une dynamique de connexion intégrant de la concrétisation. Cela crée un inconfort à court terme mais un apaisement à long terme associé à une construction de sens collective et de confiance-interaction. Lorsque les émotions sont neutralisées, elles permettent la concrétisation et la confiance-clarification, qui favorisent une approche cognitive qui encourage la neutralisation des émotions en retour. Lorsque les émotions sont reconnues mais ignorées, elles sont associées à la dynamique d'évitement. Lorsque les émotions sont subies et intenses, elles sont souvent négatives et sont associées à l'opposition, aux généralités et généralisations et au recours à l'expérience indirecte. Lorsque les émotions sont reconnues et valorisées, la dynamique associée est l'alignement pour restaurer des émotions positives rapidement. Ainsi, les cas où un sens commun permettant l'action est construit sont ceux dans lesquels les émotions sont reconnues et intégrées ; lorsque la construction de sens échoue à être partagée, il s'agit des situations où les émotions sont ignorées ou non traitées. D'autre part, nous constatons que les dynamiques collectives peuvent prendre le pas sur le fonctionnement des individus, en accroissant ou entretenant les émotions chez des individus qui ont une propension individuelle à les reconnaître et les traiter (comme Christine, voir chapitre 3 et l'exemple ci-dessus) ou à l'inverse en conduisant des individus qui subissent leurs émotions à les reconnaître et les calmer (comme le cas de Denis dans la situation 1). Ainsi le traitement des émotions non seulement individuel mais aussi collectif joue un rôle sur la façon de construire du sens collectivement et particulièrement sur les dynamiques d'engagement dans l'action.

## Résumé et conclusion de la partie III

Dans la partie II, nous avons constaté que le modèle repose sur des éléments relevant de constructions de sens différentes, favorables tantôt à la confiance-interaction ou à la confiance-clarification, tantôt à la confiance sécurisation ou identification. Les éléments liés aux deux premiers types de construction de sens sont les plus perceptibles par les salariés lors de leurs premiers échanges et expériences, tandis que les éléments liés aux deux autres prennent le pas dans la durée. Cela explique la perte de confiance dans la durée parce que les éléments liés aux types de confiance initialement suscités ne sont pas maintenus. Dans la troisième et dernière partie, nous avons clarifié des tensions dans les croyances qui sous-tendent le modèle et contribuent à ce phénomène.

Premièrement, le souhait de « faire grandir » et « déplier l'esprit » des collaborateurs pose de façon subtile la question des *a priori* portés sur les salariés et particulièrement sur leur compétence. Accompagner des collaborateurs au fil de leur évolution et de leur apprentissage s'ils le souhaitent diffère d'une obligation de transformation des collaborateurs, de leurs compétences et de leurs façons de penser, voire d'une recherche d'évolution pour qu'ils correspondent à ce qui devrait être. De plus, les *a priori* tendent à devenir des certitudes. L'obligation induite d'être bien intentionné et compétent est défavorable à la prise en compte des faits divergents et interprétations alternatives et favorise une dynamique d'évitement pour pallier la dissonance cognitive induite par les situations qui ne correspondent pas aux souhaits.

Deuxièmement, le modèle suppose l'interaction, la connexion, la transversalité, donc une conception de l'organisation connectée et interdépendante. Pourtant, nous avons constaté que le fonctionnement repose dans le même temps sur une conception distincte dans laquelle les individus et les organisations sont déconnectés les uns des autres. Le système porte ainsi en lui la dynamique d'opposition entre individus et collectif et entre la nécessité et le rejet d'un cadre commun, ce qui conduit aux oscillations identifiées dans la partie II entre opposition, évitement et alignement tout en cherchant la concrétisation et la connexion. Ce phénomène est accentué et accentue les oppositions, évitement et tentatives d'alignement entre associés qui sont censés être garants d'une culture qui n'est pas partagée et ne peut pas le devenir.

Enfin, les croyances par rapport aux émotions sont elles aussi ambivalentes. Les émotions sont vues comme faisant partie des individus et des relations et ont ainsi droit d'expression, et dans le même temps les émotions négatives paraissent dangereuses et sont découragées. Or, nous observons un lien entre la façon de traiter les émotions et de traiter les situations. Lorsque les émotions sont vues comme dangereuses, elles sont intenses et subies et elles entraînent une protection qui se traduit par la mise à distance du différent et du divergent et de l'opposition, donc une confiance-sécurisation qui rassure dans l'immédiat mais augmente ou entretient l'intensité des émotions négatives dans la durée

et rend la confiance fragile. Lorsque les émotions sont valorisées mais que les émotions négatives sont dévalorisées, un biais d'affect positif apparaît pour restaurer rapidement les émotions positives. Cela entraîne une recherche du similaire pour confirmer ce que l'on pense (d'où de l'évitement voire de l'aveuglement) et une dynamique d'alignement en cas de divergence. Lorsque les émotions sont évitées, la construction de sens est elle aussi animée par l'évitement. Lorsque les émotions sont factuées, la construction de sens peut s'appuyer sur du concret pour faciliter la clarification des situations ; quand les affects sont inclus comme d'autres facteurs de façon distanciée et modérée, elles sont associées à une analyse inclusive et connectée des situations qui permet l'interaction. Ainsi les croyances qui sous-tendent le fonctionnement de SAMSARA sont-elles triplement conflictuelles.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 7

Nous avons vu dans le chapitre 6 qu'il existe différentes façons de faire confiance, qui correspondent à différentes façons de construire du sens. Le processus de construction de sens s'appuie sur un triple processus de sélection de facteurs, d'interprétation et d'engagement dans l'action, le tout influencé et influençant l'identité des acteurs. Le chapitre 6 l'avait abordé à partir des individus ; ce chapitre 7 a exploré comment ce processus et ses déclinaisons se retrouvent au niveau organisationnel et aide à comprendre la façon dont SAMSARA inspire confiance à court terme mais ne parvient pas à transformer cette confiance durablement, la construction de sens participant au fonctionnement de l'organisation en même temps que l'inverse.

Cette analyse a révélé des tensions intrinsèques au modèle SAMSARA : le fonctionnement de l'entreprise repose simultanément sur plusieurs façons de construire du sens qui se contrecarrent, empêchant qu'une façon de construire la confiance puisse se mettre en place durablement. Le fonctionnement de SAMSARA permet l'expression de faits divergents, l'expérience directe, l'émergence d'interprétations alternatives à travers les nombreuses rencontres, les nombreux projets transverses. Il offre également des possibilités de concrétisation et de connexion qui posent les bases de la confiance-clarification et de la confiance-interaction. Cependant, nous avons constaté que les pratiques qui permettent l'émergence de la divergence ne suffisent pas à ce que cette divergence se fasse de façon constructive, c'est-à-dire permette la convergence vers une construction de sens collective. Le fonctionnement favorise paradoxalement le recours à des faits généraux et issus de l'expérience indirecte, le rejet des interprétations alternatives et des dynamiques d'opposition, d'évitement et d'alignement qui sapent la confiance-interaction dans la durée. Nous avons montré que l'absence de dispositifs organisationnels de dialogue et de convergence n'est pas une simple difficulté de mise en œuvre mais est liée à des tensions inhérentes au modèle lui-même. Le triple processus de construction de sens fait appel à des éléments des différents types de confiance, parce que les croyances sous-jacentes et résultantes sont elles-mêmes conflictuelles. Ces croyances contradictoires

concernent les individus, la conception des relations entre individus et organisation et le rapport aux émotions.

Le fonctionnement repose sur une conception globalement positive des individus en termes des priori et de compétences tout en envoyant des signaux qui en font douter par certains aspects puisqu'il faut changer leur état d'esprit pour la plupart. De plus, si le système s'affranchit des *a priori* négatifs sur les individus, il glisse de la possibilité qu'ils soient bien intentionnés et compétents vers la certitude qu'ils le sont, non seulement pour les tâches ou missions pour lesquelles ils ont été recrutés mais pour toutes celles qui peuvent se présenter au cours de leur parcours. Il remplace ainsi une certitude négative par une certitude positive plutôt que par la possibilité de bonnes intentions et de compétence. Si cela permet de sortir du cercle vicieux de méfiance et de s'ouvrir à d'autres façons de faire confiance, la certitude de bonnes intentions et de compétence crée une obligation qui, elle, est défavorable à la construction de sens associée à une confiance résiliente. En effet, l'obligation induite que les individus soient bien intentionnés et compétents conduit collectivement à ne pas capter voire ne pas exprimer les signaux divergents et conduit à éviter de voir ce qui ne va pas dans le sens du modèle souhaité. Cela rassure à court terme mais rend la confiance fragile. La confiance-clarification et la confiance-interaction demandent toutes les deux d'intégrer les faits divergents et les interprétations alternatives tandis que leur rejet entraîne une confiance-sécurisation fragile, ou une recherche d'identification non pas construite mais forcée qui s'avère tout aussi fragile dans la durée.

Autre tension intrinsèque, le fonctionnement de SAMSARA repose pour une grande part sur une conception systémique de l'organisation dans laquelle les individus et l'organisation sont constitutifs les uns des autres et n'existent qu'ensemble, comme on le voit par exemple dans la structure ouverte et le fonctionnement en projets transverses. Dans le même temps, l'analyse plus fine montre que le fonctionnement repose aussi sur une conception distincte, dans laquelle individus et système existent séparément les uns des autres sans nécessairement s'influencer, et cette conception prend le dessus dans le temps et dans les situations à fort enjeu. Cette tension rejaillit sur le rapport entre individu et collectif et sur la place et le type de cadre à mettre en œuvre. La conception connectée est particulièrement favorable à une confiance-interaction durable, qui inclut l'ouverture au différent, la réflexivité et la connexion et permet une articulation entre individuel et collectif et la construction d'un cadre partagé évolutif ; lorsqu'elle vient nuancer une conception majoritairement distincte, elle permet le questionnement et la modération associées à la confiance-clarification. En revanche, une conception clairement distincte entraîne une confiance-sécurisation qui non seulement est plus fragile, mais qui ne correspond ni à la promesse ni aux premières expériences vécues et à la confiance initialement construite et qui entraîne l'opposition entre individus et collectif et entre l'existence d'un cadre extérieur ou l'absence de tout cadre. La conception connectée est sensée favoriser la confiance-

identification, or nous constatons chez SAMSARA que l'identification peut être associée à une conception distincte, avec des conséquences dont nous discuterons dans le chapitre suivant.

Enfin, nous avons constaté au niveau organisationnel un lien entre le rapport aux émotions et la construction de sens, comme nous l'avions noté au niveau individuel, et, de nouveau, nous avons identifié une ambivalence dans le modèle de SAMSARA. D'un côté, les émotions sont vues comme une nécessité et sont encouragées, de l'autre elles sont un danger et sont évitées. Cela conduit à ce que les émotions soient exprimées sans être traitées ou prises en compte. Aussi, elles sont intenses et subies, et cela favorise la confiance-sécurisation avec le recours aux faits qui confirment la prévisibilité et aux interprétations confirmatoires pour se rassurer et ce qui diverge est mis à distance ou rejeté. Or, cette stratégie qui tente de supprimer les émotions négatives conduit à leur renforcement et au renforcement des dynamiques d'opposition et d'évitement, nuisibles à la confiance-clarification et à la confiance-interaction. Nous avons également constaté une recherche d'émotions positives associées à l'évitement voire l'aveuglement à court terme pour éviter de voir ce qui dérange, et associées à la dynamique d'alignement dans la durée, lorsque le divergent apparaît et que des tentatives sont faites pour forcer une convergence non construite. Or, les situations dans lesquelles les émotions sont reconnues et factuées sont celles où la construction de sens collective permettant l'action est possible, mais ces situations sont minoritaires.

Nous avons montré dans ce chapitre que les tensions en termes d'*a priori* sur les individus, la conception du monde et le rapport aux individus qui prévalent au niveau organisationnel dépassent les fonctionnements individuels. Même si des individus parviennent à créer les conditions pour instaurer des dynamiques de connexion et clarification dans un groupe restreint, cela reste lié à des individus et ces initiatives ne parviennent pas, sur la période étudiée, à faire évoluer les mécanismes de fond. Au niveau organisationnel, les espaces d'expression collective ne permettent que rarement de construire un sens partagé et nous ne constatons pas de dispositifs organisationnels qui permettent non seulement l'émergence mais aussi la prise en compte de faits spécifiques, issus de l'expérience directe de nature variée, d'interprétations alternatives et de réflexivité dans des dynamiques de concrétisation et de connexion durable. Lorsque l'expression collective est animée avec écoute, bienveillance, inclusion et ouverture, d'une manière structurée, comme cela a commencé à être le cas avec le coaching des leaders ou dans le cas d'Evan, cela est possible. Dans ce cas, des faits précis, issus de l'expérience directe et portant sur des éléments variés sont exprimés et une confiance-interaction qui prolonge une confiance-clarification est à l'œuvre. Ces cas sont cependant trop rares pour influencer fondamentalement le fonctionnement de l'organisation. L'oscillation entre les dynamiques d'évitement, d'opposition ou d'alignement qui dominant, entre l'ouverture et le rejet des interprétations alternatives et entre différentes façon de sélectionner les faits ainsi que la conception du monde séparée et la difficulté à prendre en compte les émotions entretiennent des effets de

balancier ou de revirements dans le fonctionnement de l'organisation, la construction de sens participant à créer le fonctionnement-même de l'organisation.

## CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS

### COMMENT NOS RESULTATS QUESTIONNENT ET COMPLETENT LES ETUDES ACTUELLES DE LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE

---

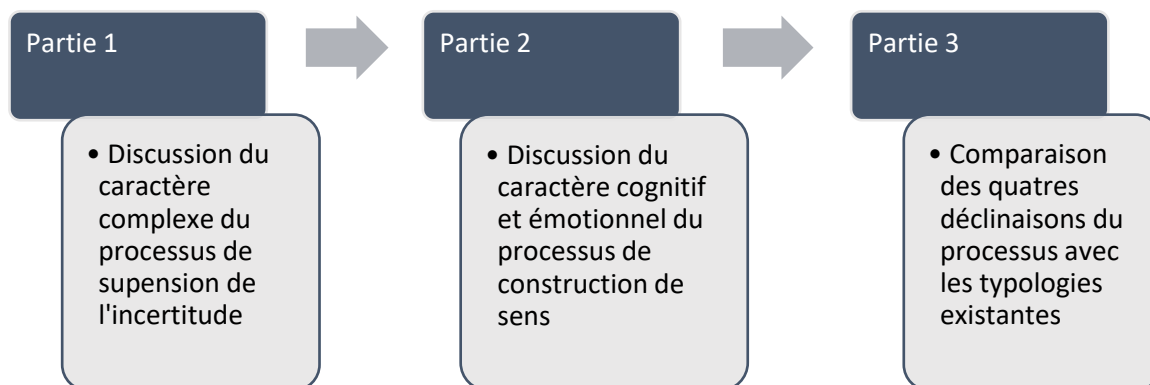
#### INTRODUCTION DU CHAPITRE 8

Alors que nous approchons de la fin de cette thèse, retraçons le chemin parcouru jusqu'ici. Nous nous posons la question de savoir comment les individus font confiance à l'organisation. Nous avons vu dans le premier chapitre que non seulement il n'y a pas consensus sur ce qu'est la confiance mais que les études se concentrent sur les raisons de faire confiance et non sur la façon même de faire confiance. Ce changement de question a accompagné un changement de définition de la confiance pour la voir non comme un état d'attentes positives mais comme une suspension de l'incertitude. Le chapitre 2 a montré en quoi la question du sens était cruciale dans la compréhension de la façon de faire confiance. Notre étude empirique conduite en immersion pendant trois ans et notre approche de théorie ancrée, exposées dans le chapitre 3, nous ont donné accès à des données qualitatives d'une grande richesse. Nous avons présenté notre terrain et les premiers constats sur la place de la confiance dans cette organisation dans les chapitres 4 et 5. Les paradoxes que nous avons constatés et la poursuite de l'exploration pour les comprendre nous ont conduit au constat que faire confiance est un processus de construction de sens. Le chapitre 6 a présenté ce processus et les quatre déclinaisons qui sont apparues, correspondant à quatre façons pour les individus de faire confiance à l'organisation, tandis que le chapitre 7 est revenu sur le niveau organisationnel pour montrer comment l'organisation participe à la construction de sens et donc de la confiance (ou non confiance) des individus dans l'organisation.

Ce chapitre va maintenant discuter de ces résultats par rapport aux recherches précédentes sur la confiance et de ce qu'ils confirment, complètent et questionnent. Nos résultats font ressortir que la confiance, en étant un processus de construction de sens permettant de suspendre l'incertitude est un processus complexe. La partie I présente les caractéristiques clés qui relèvent de la pensée complexe et la manière dont cela nous démarque des approches classiques essentiellement mécanistes. La partie II discute des différentes facettes du processus de construction de sens ; elle articule d'abord les aspects cognitifs des processus de sélection, d'interprétation et d'engagement dans l'action avec des approches existantes puis complète avec les aspects identitaires et émotionnels du processus, qui sont un apport majeur de cette thèse. La partie III entre dans le détail des différentes déclinaisons du processus de construction de sens et compare les quatre types de faire-confiance que nous avons identifiés avec les typologies de confiance existantes ; elle prolonge en discutant de l'existence ou non d'une confiance idéale.



Figure 29 : Architecture du chapitre 8



## I. DISCUSSION DU CARACTERE COMPLEXE DU PROCESSUS DE SUSPENSION DE L'INCERTITUDE

Les définitions de la confiance mobilisées jusqu'à présent s'appuient sur des conceptions théoriques de la confiance qui s'inspirent souvent les unes des autres tandis que les études de terrain cherchent ses dimensions, antécédents ou conséquences. Or, explorer empiriquement la façon même de faire confiance nous a conduit à revoir de façon significative le concept-même de confiance. Fidèlement à la théorie ancrée, nous avons exposé dès les premiers chapitres cette reconceptualisation avec la notion de suspension d'incertitude et la façon de concevoir la confiance comme un processus complexe de construction de sens. Nous allons développer ici comment les résultats étayent ces choix et perspectives et nous ancrent dans une approche complexe, en revenant sur le caractère dialogique et récursif du processus.

### A. Faire confiance, un processus dialogique

Nos résultats montrent que faire confiance repose à plusieurs titres sur la coexistence de logiques différentes qu'il n'est pas possible de réduire sans dénaturer la situation. Cette partie met en perspective ces aspects dialogiques avec les approches actuelles de la confiance. Nous traiterons d'abord du fait que faire confiance implique à la fois la certitude et l'incertitude (point 1), que le processus correspond à la fois à une attitude individuelle et un comportement collectif (point 2) et que faire confiance fait appel simultanément à des *a priori* positifs et négatifs (point 3). Le caractère dialogique se retrouve également dans le côté à la fois rationnel et émotionnel, cognitif et affectif du processus, mais ce point bénéficiera d'un développement propre dans la partie II.

## 1. *La dualité de la certitude et de l'incertitude, essence du processus de confiance*

Notre étude étaye empiriquement la proposition de Möllering (2006) selon laquelle l'incertitude n'est pas un simple contexte de la confiance mais est l'essence du processus. Plus précisément, elle fait ressortir le rapport dialogique à l'incertitude que Lewis et Weigert (1985) et Simmel (*in* Möllering 2006) avaient identifié théoriquement : la confiance implique la certitude via de bonnes raisons de faire confiance, sinon il s'agirait de foi, mais elle implique aussi l'incertitude, sinon il s'agirait de prédiction. La confiance allie les deux à travers la suspension de l'incertitude pour faire « comme si » cette incertitude n'existait pas (*ibid*). Cela implique de sortir du « tout ou rien » et d'accepter d'être dans la dualité de la certitude ET de l'incertitude. Puisque l'on considère que l'incertitude est inhérente à la confiance tout en faisant comme si cette incertitude n'existait pas, la confiance implique une illusion assumée (Möllering 2006). Ce changement de rapport à la certitude et à l'incertitude, qui sous-tend tout notre développement, change aussi le regard sur les notions de violation et de trahison. Lorsque l'illusion est assumée, les déconvenues éventuelles conduisent à la déception et non à la perception de trahison puisque l'on avait accepté d'emblée que la déception était possible. En revanche, si l'on confond la confiance avec la certitude qu'il n'y aura pas de défaillance et que le comportement ou le résultat sera celui attendu, la déconvenue par rapport à cette certitude est perçue comme une violation, une trahison<sup>69</sup>. Ce changement permet de ne pas analyser toute déconvenue comme une violation et ouvre la possibilité d'étudier les situations de perturbation et ce qui permet de maintenir la confiance ou non, comme l'a fait Frédérique Six (2004), et de distinguer l'étude de la préservation de la confiance de celle de sa restauration, comme l'ont initié Gustafsson *et al.* (2020). Enfin, ce changement permet de revoir la relation entre confiance et contrôle, les deux étant des moyens de faire face à l'incertitude qui n'existent pas l'un sans l'autre : le contrôle réduit l'incertitude tandis que la confiance la suspend. La confiance nécessite de s'appuyer sur des bases, sans quoi il s'agit de foi ou d'aveuglement, tandis que le contrôle peut réduire l'incertitude mais ne pourra jamais la supprimer, ne serait-ce que parce qu'il subsistera toujours l'incertitude quant à l'efficacité des contrôles pour atteindre les objectifs (Möllering, 2005b).

## 2. *Un processus à la fois individuel et collectif*

Le processus de confiance identifié montre que la confiance dans l'organisation implique l'attitude individuelle, les interactions entre acteurs, les relations avec le top-management et le système organisationnel lui-même. De ce fait, la confiance est multi-niveau donc un concept « meso » comme l'indiquent théoriquement Rousseau *et al.* (1998) par exemple. Khodyakov (2007a) a montré comment

---

<sup>69</sup> Voir les définitions du CNRTL, centre national de ressources textuelles et lexicales (<http://www.cnrtl.fr/definition>) et du Grand Robert de la langue française.

la confiance (ou son défaut) dans l'Union Soviétique était une combinaison de confiance institutionnelle et de confiance interpersonnelle dense et faible. Shamir et Lapidot (2003) ont montré ce type d'imbrication entre les différents niveaux en se concentrant sur la confiance dans le supérieur, Gillespie et Dietz (2009) par rapport à la réparation de la confiance organisationnelle en cas de violation ; notre étude montre que c'est le cas aussi pour la construction et la préservation de la confiance des individus dans l'organisation, comme Siebert *et al.* (2015) le suggéraient théoriquement. Karsenty (2015a) prône également la prise en compte des interactions entre le climat social et les variables individuelles et la façon dont la subjectivité des acteurs interagit avec l'organisation. Nos résultats vont en ce sens et étayent également empiriquement la suggestion théorique de Lumineau et Schilke (2018) pour qui la confiance organisationnelle est un processus à la fois mental et social, donc qui fait appel simultanément à l'attitude individuelle, aux interactions entre individus et au contexte social et institutionnel et que ces différents éléments ne se contentent pas de s'influencer mais se créent mutuellement, croyances et systèmes s'interpénétrant.

Cette imbrication des niveaux individuel et collectif vient questionner la relation entre individu et groupe et celle entre confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle : les études sur la confiance institutionnelle considèrent les institutions comme des systèmes impersonnels, déconnectés des acteurs, comme pour Bachmann (2011) ou Zucker (1986). Or, nous avons montré que le système est lié aux individus. Fuglsang et Jagd (2015) ont montré que non seulement la confiance dans les institutions inspire des relations de confiance entre individus et entre institutions mais aussi que les relations entre individus et la façon dont ils créent du sens à partir des situations participent à la création des institutions donc que la confiance aux niveaux individuel et organisationnel se créent mutuellement. D'autre part, vu les différentes déclinaisons de construction de sens, l'organisation peut jouer un rôle en tant qu'institution, non pas pour remplacer par un système impersonnel des relations de confiance défaillantes du fait que les individus ne se connaissent plus (ce qui correspond à une conception de la confiance-sécurisation) mais pour appuyer le développement de relations personnelles. Vanhala, Puumalainen et Blomqvist (2011), considèrent comme nous que la confiance organisationnelle ne doit pas se limiter à la confiance interpersonnelle ou à la confiance entre salariés et supérieurs mais doit impliquer l'organisation elle-même. En revanche, ils considèrent que cette confiance institutionnelle liée à l'organisation elle-même est impersonnelle, alors que nos résultats invitent à concevoir que la confiance institutionnelle puisse être personnelle en s'appuyant sur les relations et en les soutenant plutôt qu'en y palliant. Le processus de construction de la confiance-interaction montre au contraire que l'organisation, en soutenant ce processus, peut renforcer le lien de confiance entre les individus, par exemple en favorisant un processus de construction de sens inclusif. Cette approche de la confiance organisationnelle favorise à la fois la confiance dans l'organisation elle-même et la confiance entre individus.

### 3. *Un processus qui intègre des a priori à la fois positifs et négatifs*

Notre étude montre que la confiance peut se créer soit à partir de croyances d'altruisme, de bonnes intentions, de compétences et d'intérêts convergents soit à partir de croyances d'opportunisme, d'intentions pas toujours claires, de possible incompetence et d'intérêts possiblement divergents. Selon ces croyances, les individus font confiance *a priori* plus ou moins facilement. Cependant, la confiance peut aussi se construire à partir d'une combinaison plus subtile de ces croyances et les *a priori* peuvent être positifs pour certains aspects et négatifs pour d'autres, ou dans certains contextes. Ainsi, *a priori* positifs et négatifs ne s'opposent pas nécessairement. Cette perspective se démarque des approches dominantes, notamment toutes celles qui s'inscrivent dans la lignée de Mayer et al. (1995), résumées par Dietz et Den Hartog (2006) qui considèrent que n'est de la vraie confiance que celle qui repose sur la première série et qui n'étudie la confiance que du point de vue des *a priori* positifs. Nous avons démarré notre recherche en partageant la position de Dietz et Den Hartog, toutefois c'est lorsque nous avons intégré la prise en compte des différents types de croyances et d'attitudes que le processus et ses différents éléments clés sont apparus. Nous nous rapprochons ainsi de l'approche (rarement mobilisée) de Wicks, Berman et Jones (1999) pour qui il est possible d'avoir une « prudence biaisée de bonnes intentions », de Laurent Karsenty pour dépasser une vision « naïve » de la confiance (Karsenty, 2015a) et de Lewicki, McAllister et Bies (1998) qui ont suggéré que la confiance et la défiance pouvaient ne pas être des opposés mais deux concepts différents qui peuvent se compléter<sup>70</sup>. Dans sa thèse en cours<sup>71</sup> sur les relations de coopération, Angelo Kostis développe la notion de « *watchful blindness* » (aveuglement vigilant) à partir de la façon dont confiance et défiance peuvent être deux principes organisationnels non pas opposés mais qui se complètent (Kostis, Bengtsson et Näsholm, 2019). Cet oxymore typique de la pensée complexe est cohérent avec ce qui est apparu dans nos résultats sur la façon dont la coexistence et la prise en compte des croyances à la fois positives et négatives enrichit la confiance.

#### B. **Faire confiance, un processus récursif**

Outre le caractère dialogique du processus que nous venons de présenter, faire confiance est un phénomène complexe de par sa récursivité, c'est-à-dire qu'elle demande sa propre exécution pour se dérouler (point 1) et parce que cette récursivité modifie le rapport au temps, qui ne peut plus être conçu de façon linéaire (point 2).

---

<sup>70</sup> On notera que l'anglais ne dispose que du terme « distrust » pour parler de défiance et de méfiance. Or, la défiance consiste à ne pas savoir si l'autre ou la situation présente un danger ou non tandis que la méfiance consiste à être (quasiment) sûr qu'il y a danger ; aussi, la défiance conduit à ne se fier qu'avec précaution tandis que la méfiance conduit à ne pas se fier (Karsenty, 2013a). En croisant cela avec nos résultats, cela indique que la défiance est compatible avec la confiance alors que la méfiance ne l'est pas.

<sup>71</sup> La soutenance est envisagée fin 2020.

## 1. *Un processus actif qui se crée lui-même*

Nos résultats montrent que la confiance n'est pas un état (passif) ni un enchaînement d'états (comme pour Mayer, Davis et Schoorman, 1995) mais une action, une construction non pas en tant que résultat mais en tant qu'action de construire. Cela questionne ainsi l'ensemble des définitions de la confiance hormis celle de Guido Möllering (2006) sur laquelle nous nous appuyons et celle de Khodyakov (2007a). Möllering (2006), reprenant Giddens, qualifie de confiance active la confiance qui se construit dans l'interaction à partir de la réflexivité, la communication et l'ouverture, par rapport à la confiance qui s'appuie sur le raisonnement et celle qui s'appuie sur les règles et routines. Nous reprenons volontairement le terme « actif » pour faire écho à la conception de Möllering et l'appliquons à tout le processus car la confiance implique toujours un rôle actif de la part de celui qui fait confiance et une interaction avec le destinataire de confiance, individu ou organisation : elle ne résulte pas de façon passive ni exclusive des caractéristiques de l'autre et/ou du contexte qui entrainerait *de facto* la confiance ou non mais combine tous ces éléments en sus de l'attitude *a priori* évoquée précédemment.

Notre étude montre que la confiance n'est pas un processus linéaire avec simple rétroaction, comme dans les modèles de Mayer, Davis et Schoorman (1995) et de Dietz (2011). Karsenty (2013) a ébauché la conception d'un système dynamique qui inclut davantage d'éléments mais le schéma représente toujours la confiance dans une boucle essentiellement unidirectionnelle. En étant une construction de sens, la confiance est un système dynamique complexe et multidirectionnel, comme Delerue et Bérard (2007) l'ont suggéré dans leur modélisation de la confiance inter-organisationnelle. Leur modèle pointe la récursivité de la confiance, à savoir qu'elle demande sa propre exécution pour se dérouler, ce que nous avons aussi constaté. Il faut en effet faire « comme si » on avait confiance pour pouvoir effectivement faire confiance, donc déjà faire confiance pour faire confiance, ce qui peut sembler insoluble, tel le cas de la poule et l'œuf. C'est ce que Khodyakov (2007a) appelle l'« anticipation imaginative » qui oriente la réalité et la crée pour part. La confiance, comme chacun des éléments du processus de construction de sens, est simultanément cause et résultante du processus, comme cela apparaissait déjà dans nos travaux de master recherche dans lesquelles la confiance ressortait à la fois comme item « queue » et item « tête » des cartes cognitives (Chêne et Le Goff, 2017).

## 2. *Une récursivité qui perturbe la linéarité temporelle*

En apparaissant comme un processus récursif et non comme une conséquence de caractéristiques, d'une analyse causale ou autre recherche de sens, la façon de faire confiance quitte la temporalité linéaire. La confiance, telle que nous l'avons observée, évolue dans le temps dans un processus à la fois continu et fragmenté, continu en ce qu'il se déroule sans cesse, et fragmenté en ce qu'il fait appel à des événements différents, fidèlement au processus de construction de sens identifié par Weick

(1995). De plus, si Dietz (2011) considère la confiance comme une expérience cyclique plutôt que linéaire, nous constatons que les cycles ne sont pas de simples boucles de rétroactions ou des enchaînements temporels mais des imbrications complexes entre les différents aspects du processus (sélection, interprétation, action) et entre les éléments temporels puisque chaque événement et interprétation peut faire revoir les situations précédentes sous des angles différents. Ainsi, les temps passés, présents et futurs s'interpénètrent, comme Khodyakov (2007a) l'a ébauché. Comme le souligne Rojot (2005) dans sa présentation de l'approche de K. Weick, cette conception du temps est à la fois prospective (puisque l'isolation d'indices et leur interprétation conduit à l'action) et rétrospective (puisque l'action précède la sélection et l'interprétation qui sont reconstituées pour construire le sens). Cette conception du temps est difficile à capter dans notre société au temps linéaire ; les invitations à prendre en compte le temps dans l'étude de la confiance s'inscrivent souvent dans cette perspective, comme l'étude récente de Korsgaard *et al.* (2018) mais les travaux interculturels donnent des éclairages intéressants sur la possibilité de concevoir et vivre le temps différemment (voir par exemple Cailliau, 2015 ; d'Iribarne *et al.*, 2020 ; Nisbett, 2004 ; Trompenaars et Hampden-Turner, 1997). Les courants processuels se penchent sur cette question en étudiant les organisations comme fluides et mouvantes (Cordelier, Vásquez et Mahy, 2011 ; Khodyakov, 2007a ; Langley *et al.*, 2013 ; de Vaujany, Hussenot et Chanlat, 2016). Nos résultats appuient la pertinence de développer ces perspectives malgré leur difficulté et invitent à prendre en compte non seulement la façon dont la confiance évolue au fil du temps mais aussi l'influence de cette conception alternative du temps sur le processus de confiance.

## Résumé et conclusion de la partie I

Cette partie a discuté du caractère dialogique et récursif du processus de confiance, deux caractéristiques clés des phénomènes complexes. Nos résultats montrent que faire confiance intègre à la fois la certitude et l'incertitude sans forcer l'alternative entre l'un ou l'autre. C'est un processus mental et social, individuel et collectif, qui implique une attitude individuelle, des relations, des comportements collectifs et un contexte particulier, sans pouvoir être réduit à aucun des aspects à moins d'en perdre des caractéristiques essentielles. Le troisième aspect dialogique dont nous avons discuté concerne la façon de prendre en compte que les *a priori* sont à la fois positifs et négatifs au lieu de les opposer et comment cela permet de comprendre le processus de confiance avec plus de richesse et de subtilités. Nous avons discuté ensuite du caractère récursif de la confiance, qui se voit dans le fait que faire confiance implique une part d'illusion, comme s'il était nécessaire de faire confiance pour pouvoir faire confiance. Cette récursivité conduit à brouiller la linéarité et à reconcevoir le rapport au temps dans la façon d'étudier comme de développer et préserver la confiance.

## II. DISCUSSION DU CARACTERE COGNITIF ET AFFECTIF DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE SENS ET DE PRESERVATION DE LA CONFIANCE

Nous venons de discuter du caractère complexe du processus. Nous allons maintenant revenir sur le caractère cognitif, émotionnel et identitaire du processus de confiance pour voir comment nos résultats s'articulent avec les connaissances actuelles sur la construction et la préservation du sens et de la confiance. Nos résultats confirment que la confiance est un processus à la fois cognitif et affectif, comme Lewis et Weigert (1985) le suggéraient, et ajoutent une dimension identitaire. Nous allons aborder les différentes dimensions cognitives du processus de confiance en discutant du processus de sélection des facteurs par rapport aux critères de confiance habituellement pris en compte (point A.1), du processus d'interprétation des facteurs notamment par rapport à la recherche de sens (point A.2.), et du processus d'engagement dans l'action (point A.3). Nous discuterons ensuite des croyances que nous avons identifiées comme clés pour la construction de sens en termes de confiance (point B.1) et du rôle clé des émotions dans le processus (point B.2).

### A. Un processus cognitif

Faire confiance est abordé quasi exclusivement comme un processus cognitif dans la littérature actuelle en gestion, et jamais en tant que processus de construction de sens. Dans cette partie, nous allons voir comment la conception du processus de construction de sens s'articule avec des approches actuelles. La sélection des facteurs sera particulièrement mise en perspective avec les recherches s'intéressant aux critères pour être dignes de confiance (point 1), le processus d'interprétation avec les approches de recherche de sens (point 2) et l'engagement dans l'action avec les approches qui prennent en compte le passage à l'action (point 3).

#### 1. *Un processus de sélection des facteurs qui dépasse la liste de critères*

Nous avons indiqué dans le premier chapitre que la confiance est largement étudiée sous l'angle des bonnes raisons de faire confiance, que ces raisons soient liées à l'intérêt de maintenir ou briser la relation ou qu'il s'agisse de l'évaluation des caractéristiques de l'autre en termes de prévisibilité, de compétence, de bienveillance et d'intégrité. Nous retrouvons dans nos résultats la prise en compte de raisons de faire confiance sous la forme de facteurs liés à la prévisibilité (fiabilité), à la bienveillance (bonnes intentions, attention, soutien, justice), à l'intégrité (éthique, honnêteté, loyauté) et à la compétence. Ces raisons apportent la part de certitude nécessaire à la confiance que nous avons mentionnée précédemment. Si cela est cohérent avec la littérature dominante sur la confiance et notamment sur la confiance organisationnelle, nos résultats diffèrent toutefois à plusieurs titres.

Premièrement, si les quatre types de critères se retrouvent à l'échelle de la population étudiée, nos résultats montrent qu'un type de facteur est généralement dominant (en occurrences et en importance accordée) selon le type de construction de sens et de confiance à l'œuvre : la prévisibilité

se retrouve davantage dans la confiance-sécurisation, la compétence a plus d'importance dans la confiance-clarification, la bienveillance a une plus grande part dans la confiance-interaction, tandis que l'intégrité est davantage associée à la confiance-identification. Ces critères sont étudiés pour la confiance d'une manière générale par la plupart des auteurs. Le seul à émettre une distinction est Ring (1996), pour qui la confiance fragile s'appuie sur la prévisibilité et la compétence tandis que la confiance résiliente s'appuie sur les bonnes intentions et la loyauté.

Deuxièmement, ces facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation ne constituent pas l'ensemble des facteurs pris en compte. Dietz (2011) indique que « la confiance ne découle pas nécessairement du fait d'être digne de confiance<sup>72</sup> » mais n'explore pas ce qui fait que c'est le cas ou non. Notre recherche montre que cet élément n'est pas anecdotique. D'autres facteurs que ceux liés aux caractéristiques de l'individu ou de l'organisation peuvent être pris en compte, comme sa propre attitude, le contexte général ou spécifique, ainsi que l'historicité et la nature de la relation. Ainsi, nos résultats indiquent la recherche des critères qui rendent l'organisation digne de confiance ne constitue qu'une petite partie du puzzle et que les études sur la confiance organisationnelle ne peuvent pas s'y limiter, alors que c'est le cas actuellement.

Troisièmement, au-delà du type de facteur sélectionné, nous avons constaté l'importance dans le processus de la façon dont les facteurs sont issus des expériences directes ou indirectes et qu'ils sont spécifiques ou généraux. Les facteurs issus de l'expérience indirecte comme la réputation contribuent à forger la confiance initiale, notamment lorsque les individus n'ont pas encore d'expérience directe de l'organisation, comme l'indiquaient par exemple Reitter et Ramanantsoa (2012). Nos résultats confirment cet aspect, avec la façon dont les témoignages de salariés contribuent à la confiance accordée initialement. L'expérience directe est ensuite censée remplacer l'expérience indirecte dans la durée. Or, nous avons constaté que les facteurs sélectionnés peuvent continuer d'être issus majoritairement de l'expérience indirecte, via les on-dit, ragots, bruits de couloir etc. et que dans la durée le recours à des facteurs liés à l'expérience indirecte participe à la construction d'une confiance plus fragile que les types de construction de sens qui font appel aux expériences directes. Dans le prolongement de cet aspect, nous avons également constaté que les facteurs pris en compte peuvent être spécifiques ou généraux et que le sens construit et donc la confiance associée en dépendent. Ces aspects n'ont pas été abordés dans la littérature sur la confiance à notre connaissance.

Enfin, nous voulons aborder la question de la transparence, qui est très souvent jugée clé pour la confiance dans le monde professionnel, et qui apparaît dans des études récentes sans que la notion ne soit clarifiée ou définie (Gillespie et Dietz, 2009 ; Weibel *et al.*, 2016). Nous avons constaté que la

---

<sup>72</sup> « Note that the diagram also makes it clear that trust does not necessarily follow from trustworthiness » (p.219)



construction de sens fait appel à un processus de sélection qui consiste à ne porter son attention que sur certains éléments parmi une multitude d'éléments qui pourraient être retenus face à une situation ambiguë, c'est-à-dire aux sens multiples (Weick 1995 p.91). Or, la transparence peut ajouter des informations à la somme d'informations, donc ajouter de l'ambiguïté à l'ambiguïté. En effet, l'ambiguïté n'est pas résolue par plus d'informations mais par des informations de qualités différentes et par des mécanismes qui permettent la discussion, la clarification et l'action, voire qui permettent d'identifier quel est le problème à résoudre (Weick 1995 p.99). Michela Marzano parle même du « mythe » de la transparence : un objet est transparent quand on voit à travers ; la transparence totale reviendrait à ne plus avoir de contour ni de matière. Sans ombre et sans opacité, les objets n'ont pas de consistance et ne peuvent plus exister (Marzano, 2012). D'une certaine manière, la sélection de facteurs redonne des contours sur lesquels s'appuyer pour donner corps. Pour Michela Marzano, la transparence est confondue avec la véracité (ou absence de mensonge). Or, celle-ci n'implique pas de nécessairement tout dire mais que tout ce qui est dit soit vrai. Ainsi, la véracité aide la confiance, alors que la transparence, en cherchant à tout voir, cherche à supprimer tout inconnu, toute incertitude et dessert donc la confiance. Pour Marzano, il s'agit davantage de trouver le point d'équilibre entre la franchise (qui consiste à tout dire) et la réserve (qui consiste à ne pas tout dire) en veillant à ce que ce qui est dit est vrai. Ce point fait écho à l'invitation d'Angelo Kostis à trouver la combinaison adéquate pour chaque contexte et chaque situation entre *disclosing* et *withholding*, c'est-à-dire quelles informations sont révélées et quelles informations sont tues (Kostis, Bengtsson et Näsholm, 2019). Marzano ajoute la nécessaire distinction entre la transparence et la vérité ou le mensonge en se posant la question de ce que l'on dit ou ne dit pas et de savoir si ce que l'on dit est vrai ou non.

Pour résumer cette partie, si nous avons constaté que des critères liés à la prévisibilité, à la compétence, à la bienveillance et à l'intégrité apparaissent dans le processus, les indices dominants tendent à être différents d'un type de confiance à l'autre. De plus, l'importance des types de facteurs sélectionnés est moindre par rapport au fait que ces facteurs soient uniquement cognitifs ou bien cognitifs et affectifs, qu'ils soient spécifiques ou généraux et qu'ils soient issus de l'expérience directe ou indirecte. Nos résultats confirment empiriquement la suggestion théorique de Ring (1996) qui indiquait qu'une construction de sens qui s'appuie sur des facteurs cognitifs, généraux et issus de l'expérience indirecte conduit à une confiance fragile tandis qu'une construction de sens qui s'appuie sur des facteurs cognitifs et affectifs, spécifiques et issus de l'expérience à la fois directe et indirecte produit une confiance résiliente. Nos résultats complètent ces suggestions en déclinant quatre et non deux versions du processus de construction de sens. Nous reviendrons de façon détaillée sur ces déclinaisons dans la partie III. Enfin, nos résultats questionnent la quête de transparence souvent prônée.

## 2. *Un processus d'interprétation qui inclut mais ne se limite pas à la recherche de sens*

Comme nous venons de le voir, faire confiance (ou non) fait appel à la sélection de facteurs (critères, indices) parmi une multitude d'informations et cette sélection commence à cadrer la signification des situations. Nos résultats ont montré que non seulement tous les individus ne sélectionnent pas les mêmes facteurs, mais qu'un même facteur (une même situation, une même pratique) peut être source de confiance pour un individu et faire perdre confiance à un autre, ce qui reflète l'importance de l'interprétation faite des facteurs retenus. Nos résultats confirment ainsi l'importance de la question du sens donné aux facteurs et aux situations, comme Nooteboom (2003), Six (2004) et Tomlinson et Mayer (2009) l'ont préfiguré pour la confiance et Weick (1995) dans la construction de sens. Dans le modèle de Laurent Karsenty (2013), la recherche de sens est une étape parmi d'autres. Pour nous, elle est au cœur du processus. Les mécanismes d'attribution causale (Tomlinson et Mayer 2009), de *framing* (Nooteboom 2003, 2004, Six 2004), et de *relational signalling* (Six, 2004 ; Six et Sorge, 2008) interviennent particulièrement dans cette phase de la construction de sens durant laquelle les individus interprètent les éléments collectés, pour savoir si l'autre peut être tenu pour responsable de ce qui s'est passé, si les choses auraient pu se dérouler autrement et s'il s'agit d'une situation exceptionnelle ou permanente, ainsi que pour estimer si l'autre souhaite préserver la relation et fait ce qu'il faut pour ou non.

Toutefois dans notre étude, nous nous sommes moins intéressée au résultat de l'interprétation qu'au mécanisme même d'interprétation. Ce processus peut être conduit dans une démarche qui cherche soit à confirmer nos suppositions, soit à les tester en les remettant soi-même en question et/ou en prenant en compte voire en cherchant des interprétations alternatives. Cet aspect n'apparaît pas dans l'attribution causale. Un point commun entre nos résultats et les approches de Nooteboom et de Six qui s'appuient sur le *framing* est la capacité (plus ou moins grande) à mobiliser ou accepter des interprétations alternatives par rapport à la recherche de ce qui est confirmatoire. Dans le *framing*, le sens est donné automatiquement par rapport à un cadre de référence principal, cela étant plus simple et moins coûteux en temps et en énergie. Si un événement ne rentre pas dans le cadre de référence principal, alors soit on tort le sens ou l'événement pour le faire entrer dans le cadre d'une manière ou d'une autre, soit on fait appel à des cadres secondaires pour expliquer le sens. Le *framing* indique un lien entre la confiance et la capacité à mobiliser des cadres de références secondaires facilement. Nos résultats vont dans le même sens en indiquant le rôle de la capacité à mobiliser des interprétations alternatives et à faire preuve de réflexivité pour questionner les suppositions et interprétations spontanées. Cet élément était déjà souligné par Weick (1995) par rapport à la construction de sens : on ne voit que ce que l'on croit, donc plus on est capable de croire des choses différentes, plus on élargit ce que l'on peut voir et les interprétations que l'on peut concevoir. Nos résultats ajoutent que

ce questionnement est facilité lorsque les interprétations sont contextualisées et est plus difficile lorsqu'elles sont associées à des généralisations. Nos résultats précisent que l'interprétation peut être conduite selon différents moteurs, que nous avons qualifiés de jugement, questionnement, réflexivité et valeurs et que ces moteurs sont mobilisés de manière préférentielle respectivement dans la confiance-sécurisation, la confiance-clarification, la confiance-interaction et la confiance-identification. Nous reviendrons de façon plus détaillée sur les quatre types dans la partie III.

Si nous avons souligné les points communs avec des approches existantes de recherche de sens, nos résultats en diffèrent par un aspect majeur : le processus d'interprétation n'est pas un processus de décision à partir de faits qui sont analysés (ce qui est l'approche du *framing* et de l'*attribution causale* et des modèles linéaires ou rétroactifs comme ceux de Mayer *et al.*, 1995 ou de Karsenty, 2013). Il ne s'agit pas de trouver un sens qui préexisterait et serait à découvrir pour décider de faire confiance ou non. Dans nos résultats, l'interprétation est un élément du processus plus global de construction de sens, qui crée la sélection des facteurs autant qu'il en résulte. L'interprétation d'une situation comme étant source ou non de confiance conduit à sélectionner des facteurs qui justifient cette interprétation ; la sélection est donc (pour part) une reconstitution à partir de l'interprétation déjà faite, alors que la confiance est habituellement vue comme un processus de décision qui résulte d'indices. Par exemple, les interprétations qui favorisent la réflexivité et la prise en compte voire la sollicitation d'interprétations alternatives encouragent l'expression de facteurs spécifiques et divergents tandis que les interprétations qui cherchent la confirmation encouragent l'expression de faits similaires et les généralités. De même, le processus d'interprétation résulte du processus d'engagement dans l'action tout comme il le crée.

### 3. *Un engagement dans l'action qui construit la sélection et l'interprétation*

Comme nous l'avons indiqué dans le cadrage théorique présenté au début de cette thèse, la confiance est généralement considérée comme un état ou un enchaînement d'états et non comme une action. Notre étude a fait ressortir la confiance comme une action, un processus permanent. Lorsque l'action est prise en compte dans les recherches, elle peut être assimilée à la décision de faire (ou refaire) confiance par exemple pour L. Karsenty (2013a), B. Nootboom (2003), ou encore Tomlinson et Mayer (2009). Elle peut également être vue comme une action qui suit la décision de faire confiance, une prise de risque dans la relation (Mayer et al. 1995), ou une action de déléguer (Castelfranchi et Falcone, 2000). Pour notre part, l'action fait intégralement partie de la confiance.

Dans les approches que nous avons citées, la confiance est un mécanisme unidirectionnel avec rétroaction simple : des indices sont collectés, des attentes sont forgées, une décision de faire confiance ou non est prise, puis le résultat des actions et des interprétations qui sont faites de ces actions confirme ou modifie l'évaluation des indices et les attentes donc la confiance. Nous avons

quant à nous constaté que l'engagement dans l'action n'est pas une conséquence de l'analyse des facteurs et du processus d'interprétation qui conduisent à la décision ou non de faire confiance, ni une réaction à des événements qui surgissent. Elle est ce que Rojot (2005) appelle une « proaction » : les actions contribuent à forger la réalité que vivent les acteurs. L'action participe à la sélection et l'interprétation censées y conduire, même si les acteurs n'ont pas forcément conscience que leurs actions créent ou orientent leur environnement. C'est un des éléments clés qui nous ont orientée vers la mobilisation de la construction de sens de Weick pour qui l'environnement n'est pas donné mais est agi<sup>73</sup> (1995).

Zand (1972) indiquait comment l'état intérieur de confiance ou méfiance se traduit en action de faire confiance ou de se méfier à travers la façon de partager des informations, d'accepter (plus ou moins) l'influence des autres et de chercher à les influencer, et de vouloir les contrôler tout en acceptant (plus ou moins) d'être contrôlé. Selon lui, le comportement d'une partie influence le comportement d'une autre partie qui entretient et justifie le comportement initial. Dans notre perspective, le comportement crée la réalité non seulement en influençant le comportement des autres en retour, comme l'indique Zand, mais aussi en influençant la façon de percevoir et interpréter les situations, quels que soient les comportements, comme Ring (1996) l'a suggéré théoriquement. Si Zand (1972) et Ring (1996) distinguent seulement deux façons de faire confiance ou non, nous avons pour notre part identifié quatre dynamiques d'action, à savoir l'opposition, la concrétisation, la connexion et l'alignement, ainsi qu'une dynamique de non-action, l'évitement, et ces dynamiques changent la sélection et l'interprétation. Voyons comment ces différentes dynamiques s'articulent avec les recherches existantes.

La dynamique d'opposition est associée à une façon de construire du sens qui consiste à rejeter ce qui ne rentre pas dans les croyances qui ont été adoptées ou ce qui ne va pas dans le sens des actions entreprises. Nous avons constaté que cette dynamique conduit à sélectionner des indices avant tout liés à la prévisibilité, généraux et issus de l'expérience indirecte, à rejeter les interprétations alternatives, à juger et à généraliser rapidement. Pour Zand (1972), un individu qui se méfie évite de révéler certains faits, idées, conclusions et ressentis qui l'exposeraient, donc les informations ne sont ni adéquates ni complètes et n'interviennent pas au bon moment. Il n'est pas réceptif aux propositions des autres et rejette leur influence mais s'attend à ce que les autres acceptent ses façons de voir. Enfin, il essaie de contrôler les autres mais refuse de se voir contrôler. De ce fait, les autres se méfient aussi, rejettent son influence et évitent les contrôles (Zand 1972). On retrouve dans le mécanisme présenté par Zand cette dynamique d'opposition et la façon dont cela crée une boucle de renforcement sur le

---

<sup>73</sup> Cette expression d'« environnement agi » qui n'est grammaticalement pas correcte est l'expression utilisée par Rojot (2005) pour traduire l'idée d'« *enacted environment* » de Weick (1995)

comportement des autres qui du coup confirment la façon de faire confiance ou se méfier. Nous avons retrouvé ce mécanisme dans la façon même de sélectionner et interpréter ce que l'on voit qui crée cet effet confirmatoire. Pour Zand, ce type de comportement ajoute de l'incertitude sociale à l'incertitude de la situation et augmente la probabilité d'incompréhensions et de mauvaises interprétations et que les problèmes ne soient pas résolus. Si l'on parle de mauvaise interprétation, cela signifie qu'il y en a une bonne, existante, qui serait à découvrir, tandis que nous avons montré qu'il n'existe pas de bonnes ou mauvaises interprétations mais d'interprétations partagées ou non. Malgré cette distinction, nos résultats vont dans le sens des suggestions de Zand en les transposant à la façon de construire du sens. Comme Zand, nous avons constaté que les dynamiques d'opposition entravent les interprétations communes et l'action partagée. Cette dynamique d'opposition se traduit notamment par le recours à des mécanismes de sanctions, punition et récompense de ce qui est bien ou mal, appliqués de façon unilatérale. Dans ce type de dynamique, la construction de sens se fait principalement en cherchant la confirmation des attentes plutôt que leur contradiction, ce qui est une des façons de construire du sens identifiées par Weick (1995). S'il y a argumentation, elle se fait sous forme de conflit et de confrontation. Cette façon de construire la confiance se retrouve dans des approches impersonnelles de la confiance comme celle de Shapiro, Sheppard et Cheraskin (1992) et dans des approches économiques comme celle de Williamson (1993).

Une seconde dynamique correspond à la concrétisation, qui consiste à expliciter les croyances qui sous-tendent les actions et à traduire en actions les croyances. Nous avons constaté que cette dynamique conduit à sélectionner des indices avant tout liés à la compétence, à la fois factuels et généraux et issus de l'expérience à la fois directe et indirecte, à accepter des interprétations alternatives dans une certaine mesure sans toutefois les chercher activement et à questionner avant de généraliser. Les approches qui proposent des échelles de mesure, inventaires et grilles pour faire des états des lieux et outiller la confiance s'inscrivent dans cette perspective de clarification et concrétisation (Bruna et Vernay, 2015 ; Caldwell et Clapham, 2003 ; Cummings et Bromiley, 1996 ; Sérieyx, 2009 ; Sérieyx et Fallou, 2010 ; Shockley-Zalabak et Morreale, 2011). Les approches sous l'angle de l'échange social, du don et contre-don et du contrat psychologique sont dans cette dynamique également, en ce qu'il y a besoin de preuves explicites de confiance (Coyle-Shapiro et Diehl, 2018 ; Neveu, 2004b ; Rousseau *et al.*, 2014). Cette dynamique rappelle également l'importance de ce que Gustafsson *et al.* (2020) ont appelé « *cognitive bridging* » et certains éléments de *l'inclusive enactment*. Pour préserver la confiance en cas de perturbation, l'organisation doit faire en sorte que les individus comprennent pourquoi ce qui s'est passé a eu lieu et doit permettre, face à l'incertitude présente, de créer un lien cognitif positif entre ce qui était auparavant et les situations futures. Elle doit également restaurer des éléments concrets avec la mise en œuvre de processus justes, des comportements intègres et l'application de standards cohérents.

Une troisième dynamique d'action est la connexion, qui consiste à créer du lien entre croyances et actions et entre les parties impliquées. Nous avons constaté que cette dynamique conduit à sélectionner des indices non seulement liés à la compétence mais aussi à la bienveillance, que ces facteurs sont principalement factuels et issus de l'expérience directe, que cette dynamique est associée à la recherche active d'interprétations alternatives et à la réflexivité et que les interprétations sont contextualisées. Cette dynamique est plus favorable à la construction de sens à partir des actions engageantes dont l'engagement est explicite (Weick 1995). Pour Zand (1972), les personnes qui partagent des informations pertinentes, complètes, précises et au bon moment apportent des données réalistes, sont davantage réceptifs à l'influence des autres et acceptent davantage l'interdépendance. Cela réduit l'incertitude sociale et augmente les chances de parvenir à une interprétation commune des intentions et comportements. Nous retrouvons ce mécanisme d'influence des comportements non seulement sur le comportement des autres en retour, mais sur la façon de percevoir et d'interpréter les situations mêmes, malgré le comportement des acteurs. La dynamique de connexion se rapproche aussi de l'*inclusive enacting*, un des trois éléments identifiés par Gustafsson *et al.* (2020) comme déterminants pour préserver la confiance organisationnelle lorsque celle-ci est menacée. D'après leurs résultats, la confiance est préservée lorsque les membres de l'organisation sont inclus dans les décisions, que non seulement des processus justes et cohérents sont créés mais que les individus peuvent s'exprimer tout au long de la perturbation, de façon à créer à la fois un sentiment collectif et de la maîtrise sur ce qui se passe. Les organisations étudiées qui ont préservé la confiance face à des perturbations sont celles dont « les dirigeants ont compris que différents groupes de parties prenantes avaient le droit et le besoin légitime d'être entendus ». Les verbatims détaillés rapportés dans leur étude précisent qu'il ne s'agit pas simplement que des espaces soient créés pour que les gens puissent s'exprimer, mais que les individus soient écoutés et entendus, constat que nous avons également fait. Cela se traduit par la mise en place de « structures de consultation robustes et de processus pour inclure les individus ». Notons que nous avons ventilé les résultats de Gustafsson *et al.* (2020) entre les dynamiques de concrétisation et de connexion, même si la distinction n'est pas nette et que les deux aspects, « *cognitive bridging* » et « *inclusive enactment* », sont entremêlés et font appel aux deux dynamiques dans la façon dont les auteurs les ont présentés. Enfin, la dynamique de connexion se rapproche des résultats de Frédérique Six (2004). Pour elle comme pour nous, le processus de recherche de sens (ou création de sens, pour nous) peut être conduit par l'individu seul, en questionnant des tiers, ou en questionnant les personnes directement concernées, et/ou en questionnant sa propre attitude et cette façon d'inclure ou non les acteurs change les interprétations. Les travaux de Six invitent également à mettre en perspective l'association entre sanction et dynamique d'opposition que nous avons soulignée au début de ce point et montrent que le recours aux sanctions peut aussi se faire au service de la connexion. D'après ses résultats, la sanction peut être plus ou moins préjudiciable, plus ou moins informationnelle et plus ou moins

relationnelle, elle peut être conduite avec ou sans exploration préalable, en privé ou en public, avec l'individu seul ou avec des tiers. Lorsque la sanction est conduite avec exploration et qu'elle est informationnelle et relationnelle, elle peut contribuer à la préservation de la confiance, tandis qu'une sanction préjudiciable sans exploration fait perdre confiance. Ainsi, une sanction peut être conduite dans une dynamique de connexion et permettre de clarifier ou continuer de construire le cadre de ce qui est autorisé ou non dans l'organisation à partir de situations concrètes. Le lien entre sanction et faire-confiance mériterait d'être exploré plus en détails.

La quatrième dynamique d'action que nous avons identifiée est l'alignement, qui consiste à chercher à ce que les facteurs sélectionnés et les interprétations des uns et des autres soient les mêmes. Dans la connexion, il s'agit de les comprendre et de les relier de façon à pouvoir agir ; dans l'alignement, ils doivent être identiques. Nous avons constaté que cette dynamique conduit à sélectionner des indices liés avant tout à l'intégrité, que ces facteurs sont principalement factuels, issus de l'expérience directe et indirecte, que cette dynamique est associée à la recherche d'interprétations alternatives pour les faire converger avec les siennes et que les interprétations sont motivées par des idéaux et valeurs personnelles. Ce type de dynamique et de façon de faire confiance se retrouve dans les études qui considèrent la confiance comme un moyen de contrôle socio-idéologique. C'est le cas de la thèse de Frédéric Bornarel (2004) qui a identifié comment la confiance peut être un moyen de contrôle social et psychologique dans des cabinets de conseil. Bijlsma-Frankema et Koopman (2004) placent explicitement le recours à la confiance comme mécanisme de gouvernance au sein des organisations au même niveau que le contrôle clanique (Ouchi, 1979), le contrôle par les valeurs (Eisenhardt, 1985) et le contrôle social (Das et Teng, 1998). Les travaux de Brière sur la démocratie dans le groupe Hervé mobilisent la notion de confiance, et la façon dont il l'aborde s'inscrit dans cette perspective d'alignement (Karsenty, 2019b). Point commun avec la première dynamique, l'alignement cherche la confirmation des attentes et la réduction de l'incertitude même si le moyen est différent.

La dernière dynamique est celle d'évitement. Cette dynamique de non-action se retrouve dans ce que Rojot (2005) qualifie d'omission dans sa présentation des travaux de Weick. L'omission peut être due par exemple à la peur de l'échec, à la peur que l'issue soit pire que la situation actuelle, à la crainte de la normalisation de l'événement menaçant, au doute sur la capacité à atteindre des résultats positifs ou à l'impression que les résultats potentiels ne valent pas les efforts à fournir ; on crée alors des conditions défavorables qui justifient de ne pas y parvenir, indique Rojot (2005). Nos résultats pointent vers la pertinence de ces différentes raisons d'éviter les situations même si nous n'avons pas pu rentrer dans ce détail. Nous supposons que l'évitement est à l'œuvre dans les différents types de façons de construire la confiance et se décline différemment, et il serait intéressant d'étudier les différentes dynamiques d'évitement de façon plus précise et identifier l'impact à court-terme et à long-terme sur la façon de faire confiance. Cette exploration pourrait intégrer la notion d'aveuglement et en quoi il

permet de faire-confiance (puisque'il faut une part d'illusion, comme nous l'avons indiqué précédemment) et en quoi il l'empêche, probablement avec des questions d'effet à court terme et à long terme qui diffèrent (Kostis, Bengtsson et Näsholm, 2019 ; Skinner, Dietz et Weibel, 2014).

### **Résumé de la partie A**

Cette partie a montré comment les approches actuelles de la confiance s'articulent avec la confiance vue comme processus de construction de sens. Les approches classiques sur les critères qui rendent dignes de confiance se relient au processus de sélection de facteurs en éclairant sur le type de facteurs pris en compte concernant l'autre partie (individus ou organisation). Nous avons montré que la sélection ne se limite toutefois pas à ces critères pour être digne de confiance mais intègre des facteurs sur le contexte, sur soi ainsi que sur l'antériorité de la relation. On retrouve ainsi les différents angles abordés par Möllering (2006) pour qui la confiance s'appuie à la fois sur du calcul, sur des éléments institutionnels et sur une part active, trois aspects qu'il appelle raison, routine et réflexivité. Cela confirme empiriquement la pertinence de prendre en compte tous ces aspects. Nous avons montré que des approches comme l'attribution causale (Tomlinson et Mayer, 2009) ou le *framing* (Nooteboom, 2003b) éclairent le processus d'interprétation en plaçant la question du sens au cœur de la confiance. Toutefois, l'interprétation n'est pas, selon nos résultats, un processus de décision qui résulte de l'analyse de raisons de faire confiance ou non mais un processus de construction de sens dans lequel les éléments significatifs et l'interprétations associée sont choisis de façon à y trouver une cohérence, la sélection de faits résultant ainsi de l'interprétation autant que l'inverse. Sélection et interprétation sont également affectés par le troisième processus qui participe à la construction de sens, l'engagement dans l'action. Nous avons montré comment le *relational signalling* de Six (2004) et les travaux de Gustafsson *et al.* (2020) sur la préservation de la confiance pointent vers le lien entre la façon d'agir et le type de confiance à l'œuvre et comment nos travaux développent et détaillent cet aspect. De plus, nous avons souligné comment l'engagement dans l'action résulte et oriente la façon de sélectionner les indices et d'interpréter les situations pour rechercher un sens cohérent. Tous ces éléments confirment empiriquement l'approche théorique de Ring (1996) sur la façon dont la confiance est un processus de construction de sens et la précisent et la détaillent à travers quatre déclinaisons. A ces éléments s'ajoutent deux aspects majeurs de la construction de sens, à savoir le lien avec les croyances sous-jacentes qui forgent l'identité individuelle, ainsi que le caractère émotionnel évoqué par Weick (1995) et par Van Knippenberg (2018) qui reste sous-étudié dans la construction de sens comme dans la confiance. Nous allons maintenant discuter de ces deux points.



## B. Un processus identitaire émotionnel

Nous venons de discuter des différentes étapes de la construction de sens et de ses différentes déclinaisons comme différentes façons de faire confiance. Nous avons abordé la sélection des facteurs, l'interprétation et l'engagement dans l'action sous leur angle cognitif, comme c'est le cas dans la littérature sur la confiance, organisationnelle ou non. Cependant, nos résultats ont montré que faire confiance est également un processus identitaire en ce qu'il fait appel aux croyances et contribue à les forger, et un processus hautement émotionnel. Nous allons revenir maintenant sur ces deux aspects et montrer comment les croyances ne se limitent pas aux *a priori* positifs ou négatifs sur les individus (III.B.1) et comment les émotions jouent un rôle clé dans le processus de confiance (III.B.2).

### 1. Des croyances qui dépassent les *a priori* positifs sur les individus

Le cadrage théorique posé au début de cette thèse avait souligné le rôle probable des croyances dans le processus de construction de sens et de confiance. Nos résultats précisent le rôle et le type de croyances. Dans la plupart des études sur la confiance, organisationnelle ou non, la confiance est liée à une conception des individus soit bien intentionnés, altruistes et compétents, soit opportunistes. Nos résultats montrent que les croyances sur les individus jouent effectivement un rôle dans la confiance mais que cette croyance mérite d'être explorée de façon plus subtile et que ce n'est pas la seule croyance qui participe de façon majeure au processus de construction de sens.

Les études précédentes sur la confiance indiquent que la confiance change selon les *a priori* positifs ou négatifs sur les individus. Nos résultats confirment et complètent cette perspective puisque les différentes façons de faire confiance que nous avons identifiées sont associées à différents *a priori* non seulement sur les individus mais aussi sur les organisations, et plus précisément les entreprises dans notre cas. Les entreprises peuvent être vues comme recherchant leur seul profit et l'intérêt de quelques personnes ou au contraire être vues comme cherchant à servir leurs salariés ou le bien commun et des intérêts convergents. Ce type de questionnement est soulevé par exemple par la théorie du *stewardship* de Davis, Schoorman et Donaldson (1997), par les travaux de Segrestin et Hatchuel (2012) par l'idée d'entreprises humanistes de Lecomte (2016) ou encore par les débats autour des entreprises à mission. Dans notre typologie, les *a priori* ne sont pas nécessairement soit positifs soit négatifs. La confiance-sécurisation est associée à des *a priori* négatifs, la confiance-clarification est associée à des *a priori* neutres, la confiance-interaction est associée à des *a priori* positifs mais prudents et la confiance identification va de pair avec des *a priori* exclusivement positifs. Cette distinction va donc au-delà des *a priori* soit positifs soit négatifs et invite à prendre en compte plus de subtilité.

Nos résultats invitent également à être vigilant quant à plusieurs amalgames au sujet des *a priori* positifs. Premièrement, les *a priori* quant au fait que les individus peuvent être bien intentionnés et

compétents ne sont pas la même chose que la croyance qu'ils le sont nécessairement. L'*a priori* permet d'envisager la relation avec un point de départ positif mais permet d'évaluer ensuite si / dans quelle mesure ils le sont, tandis qu'une croyance qu'ils sont bien intentionnés et compétents rend plus difficile de voir les signes divergents. L'*a priori* positif aide à faire confiance mais l'excès de croyance positive entraîne l'aveuglement. Deuxièmement, un individu peut être bien intentionné sans être compétent et inversement, de même qu'un individu peut être compétent pour telles tâches mais ne pas l'être pour d'autres ; assimiler les intentions et la compétence dans une seule et même croyance positive englobante augmente là aussi les risques d'aveuglement. Troisièmement, les bonnes intentions ne sont pas la garantie que tous (individus et organisation) vont agir de concert car leurs intentions peuvent être divergentes tout en étant bonnes. Dernièrement, nous avons suggéré dans le cadre théorique de décorréler les *a priori* plus ou moins positifs sur les individus du rapport au risque et à l'incertitude. Nos résultats ouvrent des pistes en ce sens à deux niveaux. D'une part, les *a priori* peuvent être positifs par principe mais ne pas résister dès que l'incertitude rejaillit, non pas parce que la croyance n'est pas assez solide mais parce que le risque toléré est trop faible. D'autre part, nous constatons que les *a priori* sont de plus en plus positifs dans les quatre types de faire-confiance que nous avons présentés, mais que l'acceptation de l'incertitude est quant à elle en cloche, étant plus grande pour la confiance-connexion que pour la confiance-identification dans laquelle la crainte de perdre l'identité commune conduit à ne même pas envisager qu'il puisse ne pas y avoir identification. Dans ce cas, il ne s'agit plus de confiance « *trust* » mais de confiance « *confidence* » au sens de Luhmann (Luhmann, 1989). Le rapport entre les *a priori* plus ou moins positifs sur les individus et les organisations et le rapport au risque ou à l'incertitude mérite plus ample exploration.

Une deuxième croyance qui est apparue clé dans le processus de construction de sens est le rapport de soi au monde et la façon de considérer le monde comme extérieur à soi, distinct, ou de se voir comme relié, faisant partie d'un tout. Ring (1996) a supposé que le « soi » de l'acteur économique peut-être conçu indépendamment des autres ou de façon connectée et que cette conception a un lien direct avec la façon de construire du sens. Nos résultats confirment et étayent empiriquement cette supposition. Lorsque le « soi » est vu comme distinct des autres et du système avec lequel il interagit, les individus sont vus comme distincts du collectif dans lequel ils évoluent. Ce type de conception du monde encourage la compétition, la division, la décomposition en unités, les processus scindés en parties distinctes, les distinctions entre niveaux hiérarchiques. A l'inverse, une conception connectée dans laquelle les individus sont considérés comme faisant partie d'un tout conduit à une conception de l'organisation comme un système dont toutes les parties n'existent que les unes avec les autres. Nous retrouvons pour les deux premiers types de confiance une conception du monde en termes de lois générales qui doivent s'appliquer à tout le système tandis que les deux autres sont associés à des conceptions des lois comme devant prendre en compte les cas particuliers. Ring avait suggéré

l'association entre type d'apprentissage distinct et lois générales d'une part et type d'apprentissage connecté et prise en compte du spécifique. Nous constatons ce lien même si nous n'arguons pas que ces éléments vont nécessairement de pair.

Ces conceptions distincte ou connectée se retrouvent dans les différentes façons de sélectionner les facteurs et d'interpréter les situations ainsi que dans les dynamiques d'engagement dans l'action. La conception distincte est liée à la prise en compte de faits généraux issus essentiellement de l'expérience indirecte et de nature cognitive, à des interprétations rapidement généralisées et motivées par la recherche de failles dans le système ou le questionnement précis, ainsi qu'à un engagement dans l'action orienté pour soi ou pour le système dans des dynamiques d'opposition ou de concrétisation. La conception connectée est liée à la prise en compte de faits spécifiques issus de l'expérience directe à la fois cognitifs et affectifs, à la recherche active d'interprétations alternatives, cette recherche étant mue par l'empathie ou les valeurs, à la réflexivité pour identifier comment l'on contribue soi-même aux situations et au système, et à un engagement dans l'action à la fois pour soi et les autres ou bien soit pour soi soit pour le système. D'après nos résultats au niveau individuel, une conception distincte de soi et du monde se retrouve dans la confiance-sécurisation et dans la confiance-clarification, tandis qu'une conception connectée est associée à la confiance-connexion et la confiance-identification. En revanche au niveau organisationnel la confiance-identification peut être mobilisée avec une conception distincte qui la rapproche alors de la sécurisation.

Ces éléments contribuent à former le cadre qui sert de référence principale en s'ajoutant à tout ce qui définit ce qui est normal ou non, tout ce que les individus attendent de l'organisation. Comme l'indique Weick (1995), les indices ne sont en effet collectés et ne prennent sens que par rapport à un cadre. Nos résultats confirment cet aspect clé du *sensemaking* en ce que les facteurs sélectionnés et les interprétations faites le sont par rapport à des normes individuelles et collectives. Les individus ont leur cadre personnel mais l'organisation apporte aussi un cadre à l'intérieur duquel les indices sont remarqués, extraits, comparés, auquel s'ajoutent des éléments issus de la culture nationale ou des cultures professionnelles par exemple. La construction de sens se fait à partir de cette combinaison qui crée le cadre de référence dont parle (Nooteboom, 2003b) dans le *framing*. Ce qui est considéré normal et n'est pas remarqué dans un contexte par un individu pourra être anormal et remarqué dans un autre. Par exemple, si la norme dans un secteur est que les consultants sont envoyés en mission sur décision de leur manager, ne pas participer au choix de leur mission ne sera pas remarqué. A l'inverse, si la norme dans l'organisation est que les consultants décident de leur propre mission, les consultants seront plus enclins à remarquer les situations dans lesquelles le manager décide à leur place, puisque cela n'est pas « normal » dans cette organisation. Le cadre de référence n'est pas donné aux individus ni figé mais est une construction permanente, les individus se l'appropriant (ou non) différemment et participant à le construire.

Parmi les sources de doute ou de perte de confiance, les salariés de SAMSARA ont souvent fait remarquer l'absence de cadre, le manque de repères sur la façon de fonctionner chez SAMSARA : ils ne savent pas quels repères ils ont en commun pour analyser les situations d'une façon partagée et n'ont pas d'analyse commune qui leur permet de construire des interprétations communes qui puissent servir ensuite de repère. Ce besoin de repères communs fait écho aux « structures sensées minimum » qu'évoque Weick (1995), qui forment le cadre à l'intérieur duquel les indices sont remarqués, extraits et rendus raisonnables ou sensés. Pour Weick (1995), un constituant de ce cadre est les « traditions », qu'il appelle aussi « vocabulaire des prédécesseurs ». On retrouve ce point dans l'étude empirique de Gustafsson *et al.* (2020) à travers l'importance de prendre en compte les « fondations établies de la confiance », les habitudes et normes héritées qui sont sources de confiance de façon propre au contexte. Selon Weick, le cadre est également constitué par les croyances quant à quelles causes produisent quels effets et quant aux résultats préférés (« idéologies »), par les suppositions et définitions prises pour acquises, les prémisses et les postulats qui permettent l'action (« contrôles de troisième ordre » et « paradigmes »), et par les structures cognitives qui régissent l'ajustement aux situations (« théories de l'action »). Si cela dépasse l'étude que nous avons faite, cette notion de structure sensée minimum qui pose le cadre montre l'importance des croyances et nous semble une piste de recherche future pertinente pour explorer plus avant le lien entre les croyances et les déclinaisons du processus de construction de sens ainsi que la façon dont croyances et actions s'articulent pour faire confiance. Cela permettrait d'étudier plus précisément le rôle dynamique des attentes dans le processus : si les attentes sont liées aux croyances, Weick indique qu'au cours du processus de construction de sens les attentes peuvent être revues pour s'ajuster aux situations rencontrées ou les événements peuvent être modifiés pour correspondre aux attentes. La place et le rôle des attentes en amont de la décision de confiance dans les modèles classiques demande donc à être revue et questionnée sous l'angle de la construction de sens.

Si nous invitons à explorer et prendre en compte les croyances propres à chaque organisation et chaque contexte, ce point ouvre également sur la nécessité de prendre en compte nos propres croyances en tant que chercheurs pour savoir selon quel cadre de référence nous approchons l'étude même de la confiance. Nous avons en effet vu dans la partie sur les actions comment les différentes approches de la confiance correspondent souvent à l'une ou l'autre des dynamiques de confiance et ne permettent d'envisager la confiance que dans l'une ou l'autre perspective. Siebert *et al.* (2015) ont fait ce constat et considèrent que le changement de cadre de référence des études change la conception de la confiance, comme nous l'avons constaté dans cette thèse. Ils invitent à dépasser les études « unitaristes » pour développer des études « pluralistes » ou « radicales », ce qui va dans le sens de notre perspective complexe dialogique sur la confiance.

## 2. *Le rôle des émotions dans le processus*

En sus du rôle des différentes croyances que nous venons de développer, nous avons constaté différents rapports aux émotions. Elles peuvent être vues comme un danger, comme inexistantes ou peu importantes, comme une réalité à prendre en compte ou comme une ressource à valoriser. Nous traitons ces croyances comme un point à part étant donné les appels précédents à prendre en compte le caractère émotionnel de la confiance. Lewis et Weigert indiquaient en 1985 le besoin de considérer la confiance comme un phénomène émotionnel. Möllering (2006) indiquait lui aussi que les émotions ne sont prises en compte dans les études que de façon rationnelle et Van Knippenberg soulignait en 2018 le défaut persistant d'études aussi bien théoriques qu'empiriques sur cet aspect. Notre étude répond à l'appel en faisant ressortir empiriquement le rôle clé des émotions dans le processus de confiance : la façon dont elles sont reconnues ou non et dont elles sont subies ou prises en compte change la façon de construire du sens ; de même, la façon de construire du sens joue sur les émotions. Pour Lewicki et Bunker (1995) et pour Ring, (1996), les émotions n'interviennent que dans les formes « supérieures » de confiance. D'après nos résultats, les émotions sont toujours présentes dans le processus, quel que soit le type de confiance à l'œuvre, comme le suggéraient théoriquement Jones et George (1998) et Williams (2001) sans préciser comment. Cela fait également écho au caractère non-calculatoire, intuitif, et expérientiel de la façon de traiter les informations et de prendre des décisions pour faire confiance mentionné par Lumineau (2017). Notre étude apporte des éléments empiriques sur la façon dont les émotions participent au processus de confiance.

Comme quelques auteurs l'ont mis en lumière, des émotions négatives surgissent quand la situation ne correspond pas à ce qui était attendu et que l'incertitude rejaillit (Nooteboom, 2003b ; Six, 2004 ; Tomlinson et Mayer, 2009). Weick (1995) indique que moins il y a de procédures (*standard operating procedures*), plus il y a d'interruptions et donc d'émotions. Pour Nooteboom, Six et Tomlinson et Mayer, les émotions négatives sont le signal que l'incertitude est de retour et permettent au processus cognitif d'analyse de la situation de s'enclencher, la confiance étant renouvelée ou préservée si le résultat du processus cognitif est positif. Nos résultats confirment ce rôle de signal d'alerte, toutefois ils indiquent que les émotions ne s'arrêtent pas d'elles-mêmes une fois qu'elles ont joué ce rôle. Elles restent présentes si elles ne sont pas reconnues et traitées et influencent la façon dont se déroule la construction de sens. Nous avons rappelé ci-dessus que le processus cognitif peut prendre en compte des facteurs de nature et de portée différentes, que les interprétations peuvent être plus ou moins ouvertes, inclusives et réflexives, et que l'engagement dans l'action peut s'appuyer sur des dynamiques différentes. Nos résultats montrent un lien direct entre la façon de traiter les émotions et la façon de mener le processus cognitif.

Lorsque les émotions sont subies et majoritairement négatives, les facteurs et interprétations alternatives ne sont pas entendus, les actions sont sous-tendues par l'opposition et le blâme et les

acteurs cherchent les failles des individus et du système. L'incertitude est suspendue s'il y a l'impression qu'il y a similarité et absence de faille, donc si les individus ont l'impression que tout est sûr, qu'il n'y a plus aucune incertitude. Les émotions négatives font rejeter ce qui semble différent et encouragent les *a priori* négatifs. Shockley-Zalabak et Morreale (2011) disent qu'avoir recours à la méfiance *a priori* permet de ne pas se sentir trahi en cas de défaillance car on s'attendait à ce que l'autre défaille. La méfiance est ainsi, selon eux, une façon de se protéger des émotions négatives. Dans nos observations, c'est le contraire qui se passe : les émotions négatives sont plus fortes lorsqu'elles sont associées à des *a priori* négatifs, qui entretiennent une dynamique d'opposition, cette dynamique favorisant la déception et donc les émotions négatives, qui renforcent à leur tour les *a priori* négatifs et l'opposition.

Lorsque les émotions sont reconnues et mises à distance, les situations sont observées de façon plus factuelle. La modération des émotions permet davantage de modération et de neutralité dans l'analyse cognitive. Lorsque cela va jusqu'à la neutralisation, cela entraîne un détachement qui incite à l'évitement plutôt qu'à un effort de clarification. En revanche, une mise à distance modérée permet au processus cognitif d'analyse de la situation de s'enclencher. La mise à distance des émotions n'implique pas nécessairement leur négation mais permet de les observer de façon factuelle. Lorsque les émotions sont reconnues et intégrées comme des faits, les situations sont elles aussi analysées de façon à la fois factuelle et cognitive. Cette combinaison ouvre à des faits plus divers et des interprétations multiples et donc à une conception plus large de la situation. Ce lien entre le traitement actif des émotions et le processus cognitif était mis en avant par Weick (1995). Plus cela prend du temps pour faire cesser une interruption, plus la stimulation dure et plus l'émotion non seulement dure mais s'amplifie, la frustration pouvant devenir irritation puis colère voire rage. Or, « la colère inhibe l'argumentation, pas seulement parce qu'elle ferme les canaux de communication mais parce qu'elle dégrade la qualité de l'argumentation à travers la réduction de l'attention suite à une stimulation accrue » (Weick, 1995, p.137-138<sup>74</sup>). Ce point rejoint les conclusions de Gustafsson *et al.*, (2020) qui indiquent que prendre en compte les émotions et créer des espaces où elles peuvent être partagées, examinées et modifiées est clé pour préserver la confiance en cas de perturbation. Nos résultats détaillent comment et pourquoi.

Nos résultats montrent aussi que les émotions positives sont à la fois un atout et une menace pour la confiance. En effet, la recherche d'émotions positives, plus confortables, peut conduire à faire confiance puisque cela permet de suspendre l'émotion négative qui allait avec l'incertitude. Cela facilite ainsi la part d'illusion nécessaire pour faire confiance (Möllering 2006). Toutefois, la valorisation des émotions positives entraîne un biais positif par recherche de maintien ou de restauration rapide d'un ressenti confortable et favorise l'évitement voire l'aveuglement. Ce rôle ambivalent des émotions

---

<sup>74</sup> Notre traduction

complète les perspectives de Skinner, Dietz et Weibel (2014) qui ont commencé à mettre en avant théoriquement les « côtés obscurs » de la confiance, qui se révèle à double-tranchant.

Enfin, les affects peuvent être pris en compte comme des indices à part entière, comme le suggéraient Lewis et Weigert (1985). Il ne s'agit pas seulement du fait que l'autre ou l'organisation fasse preuve de bienveillance et soutien, comme l'indique McAllister (1995), mais de prendre en compte les affects des individus et ses propres affects en tant que tels. Bien entendu, l'organisation elle-même n'a pas d'affects ; c'est là qu'entre en jeu la façon dont les pratiques organisationnelles s'incarnent dans ses acteurs (Gillespie et Dietz, 2009). La prise en compte des affects des individus dépasse la confiance interpersonnelle et influence la façon de faire confiance dans l'organisation elle-même.

### **Résumé et conclusion de la partie B**

Cette partie est revenue sur le caractère identitaire et émotionnel du processus de construction de confiance à travers le rôle des croyances et des émotions. Jusqu'à présent, le seul type de croyance mobilisé dans les études sur la confiance concerne les *a priori* positifs ou négatifs sur les individus, et éventuellement sur les organisations. Nos résultats confirment le rôle de ces *a priori* et indiquent qu'ils ne sont pas forcément opposés et que des *a priori* positifs et négatifs peuvent coexister et se compléter. Ils invitent également à distinguer les *a priori* des certitudes et à ne pas les considérer de façon monolithique. Enfin, ils suggèrent que les *a priori* positifs ne vont pas nécessairement de pair avec une acceptation élevée du risque et de l'incertitude. De plus, nos résultats révèlent l'importance majeure d'une autre croyance, évoquée par Ring et étudiée pour la première fois empiriquement : la façon de concevoir le monde comme extérieur à soi ou de se voir comme appartenant à un tout. Cette conception de soi distincte ou connectée change de façon significative la façon de construire du sens. Enfin, nous avons souligné l'importance de prendre en compte les croyances, normes, et culture propres à l'organisation en ce qu'elles forment le cadre singulier qui sert de référence dans ce contexte. En retour, la façon de construire du sens et d'agir affecte ces croyances. En ce qui concerne les émotions, notre étude apporte une contribution majeure en montrant empiriquement qu'elles jouent un rôle selon qu'elles sont reconnues, ignorées ou valorisées, et subies ou prises en compte. Ce rôle intervient dans toutes les déclinaisons de processus et pas seulement dans ses formes « supérieures », et les émotions ne servent pas seulement de signal d'alerte en cas de perturbation mais interviennent dans tout le processus. Notre étude détaille ce mécanisme pour chaque type de sens.

### **Résumé et conclusion de la partie II**

Cette partie a discuté des différents aspects du processus de construction de sens intervenant dans la façon de faire confiance, en croisant tout d'abord les aspects cognitifs avec les études actuelles, qui ne l'abordent que sous cet angle. Nous avons montré que les critères pour juger du caractère digne de confiance ou non se retrouvent dans la sélection de facteurs mais n'en sont qu'un aspect et nous avons

montré en quoi nos résultats permettent de mieux comprendre ce processus. De même, nous avons montré que le *framing* et l'attribution causale entrent dans le processus d'interprétation mais n'en captent pas tous les aspects. Enfin, nous avons montré que l'action fait partie intégrante du faire-confiance et n'est pas seulement une résultante de la sélection et de l'interprétation mais contribue à construire ces dernières. Nous avons croisé les dynamiques d'action identifiées pour les différentes façons de faire confiance avec les approches existantes de la confiance et avons montré comment ces études correspondent généralement à l'une ou l'autre des façons de faire confiance et non à l'ensemble du processus. Non seulement les approches existantes ne captent qu'une partie du processus, mais elles l'abordent en plus uniquement sous un aspect cognitif alors que le processus fait appel aux croyances individuelles et collectives et les fait évoluer. Notre étude confirme le rôle des *a priori* négatifs ou positifs sur les individus et les organisations, habituellement mentionné. Toutefois, nous montrons que ces *a priori* jouent un rôle plus subtil et complexe et que d'autres croyances interviennent, notamment la conception du soi et du monde distincte ou connectée, ainsi que des croyances propres à l'organisation, qui forment le cadre de référence et évoluent avec le processus. Ces éléments, en partie suggérés par Ring (1996), sont novateurs par rapport aux approches actuelles, y compris les approches dynamiques et celles faisant appel à la recherche de sens. Enfin, notre étude étaye empiriquement la proposition théorique que les émotions jouent un rôle capital dans la façon de faire confiance, non seulement comme signal d'alerte en cas de décalage avec les attentes mais dans tout le processus, la façon de traiter les émotions étant directement liée à la façon de construire du sens.

### III. COMPARAISON DES QUATRES DECLINAISONS DU PROCESSUS AVEC LES TYPOLOGIES EXISTANTES

Nous avons discuté jusqu'à présent des différents aspects du processus de confiance et comment ces aspects s'articulent entre eux et avec différentes façons d'étudier la confiance. Nos résultats ont révélé quatre déclinaisons de ce processus, qui correspondent à quatre façons de faire confiance. Nous allons maintenant voir comment ces quatre déclinaisons s'articulent avec les typologies existantes

#### A. Confirmation et complémentation des typologies existantes

Nous discuterons ici principalement des typologies de Lewicki et Bunker (1996) et de Ring (1996)<sup>75</sup> qui considèrent la confiance dans ses différentes dynamiques alors que les autres typologies présentées dans la première partie de cette thèse l'abordent de façon statique ou s'intéressent davantage à ce qui réduit l'incertitude comme préalable à la confiance qu'à la façon de suspendre l'incertitude donc de faire confiance. Notre typologie a été créée à partir de la confiance entre individus et organisation.

---

<sup>75</sup> Pour faciliter la lecture, nous n'indiquerons pas chaque fois la référence (1996 dans les deux cas) pour ces auteurs puisqu'il s'agit de la même tout au long du développement.



Celle de Ring concernait les relations inter-organisationnelles même s'il indique en note que cela s'applique probablement au niveau organisationnel, tandis que celle de Lewicki et Bunker a été développée pour les relations interpersonnelles. Nos résultats confirment qu'il existe différentes façons de faire confiance à l'organisation tout comme il existe différentes façons de faire confiance au niveau interpersonnel et au niveau inter-organisationnel. Nous constatons dans nos déclinaisons de nombreux points communs avec les deux typologies mentionnées ainsi que des différences ou des précisions importantes, dont nous allons faire état en discutant successivement de la confiance-sécurisation (point 1), de la confiance-clarification (point 2), de la confiance-interaction (point 3) et de la confiance-identification (point 4).

### 1. *La confiance-sécurisation par rapport à la CBT et à la confiance fragile*

Notre premier type de construction de confiance repose sur la sécurisation, cette action de faire passer d'un sentiment d'angoisse à un sentiment de sécurité, et ce, grâce à un élément extérieur<sup>76</sup>. Pour rappel, cette façon de faire confiance fait appel à des facteurs généraux, cognitifs, issus de l'expérience indirecte, centrés principalement sur la prévisibilité. L'interprétation repose sur le jugement et le rejet des interprétations divergentes et la dynamique d'action principale est l'opposition. Ces caractéristiques sont associées à des *a priori* plutôt négatifs, à une conception distincte du soi et du monde et les émotions sont vues comme un danger et subies.

Dans cette façon de construire du sens, faire confiance est paradoxalement possible si l'on croit qu'il n'y a plus d'incertitude et donc qu'il n'y a rien à suspendre donc qu'il n'y a pas besoin de faire confiance : dans ce cas, je fais confiance parce que je crois qu'il n'y a pas besoin de faire confiance, parce qu'il y a illusion de sécurité. Cette négation de l'incertitude complète la confiance liée au calcul et à la dissuasion. On retrouve une des caractéristiques principales de la confiance liée au calcul (*Calculus-Based Trust, CBT*) de Lewicki et Bunker qui s'appuie sur le système et des garanties extérieures comme des sanctions et récompenses. L'apaisement émotionnel cherche à être atteint par la mise à distance de l'incertitude via le rejet de tout ce qui est différent : mécanismes de blâme et de jugement, opposition et recours aux expériences indirectes et aux généralités participent à l'évitement des différences individuelles, étayant empiriquement et développant cet aspect que suggéraient théoriquement Lewicki et Bunker. Cette façon de faire confiance correspond également à la confiance fragile de Ring pour la plupart de ses caractéristiques, avec toutefois une différence majeure. Ring considère que la confiance fragile est cognitive et objective alors que nous avons constaté qu'elle est hautement émotionnelle et subjective même si les individus ne le reconnaissent pas et croient être factuels et objectifs.

---

<sup>76</sup> Grand Robert 2017

## 2. *La confiance-clarification par rapport à la KBT et à la confiance fragile*

La confiance-clarification fait appel à des facteurs à la fois généraux et spécifiques, essentiellement cognitifs, issus de l'expérience indirecte et directe, centrés principalement sur la compétence et la justice. L'interprétation repose sur le questionnement et intègre des interprétations alternatives sans toutefois les rechercher. La dynamique d'action principale est la concrétisation. Ces caractéristiques sont associées à des *a priori* neutres, à une conception distincte du soi et du monde et les émotions sont neutralisées.

La confiance-clarification, recoupe une partie de la confiance liée à la connaissance (*Knowledge-Based Trust, KBT*) de Lewicki et Bunker et croise des éléments de la confiance fragile et de la confiance résiliente de Ring. Dans cette façon de faire confiance, les individus ne sont pas dans le déni de l'incertitude mais dans la clarification du périmètre d'incertitude qu'ils peuvent suspendre et des éléments pour lesquels ils ne peuvent pas faire comme si l'incertitude n'existait pas. On retrouve ici l'idée que Lewicki et Bunker appellent « *courtship* », ou « faire la cour » dans la confiance liée à la connaissance, à savoir interagir avec l'autre en discutant, en l'observant, en en faisant l'expérience dans différents états émotionnels et en apprenant comment les autres voient son comportement de façon à apprendre à le connaître. Cette façon de connaître est essentiellement cognitive. Elle est cognitive au sens de McAllister (1995), c'est-à-dire que les informations collectées sur l'autre sont plutôt liées à la compétence et à la fiabilité. Toutefois nous ne nous limitons pas à cette acception et parlons aussi et surtout de confiance cognitive au sens de Lewis et Weigert (1985) c'est-à-dire qu'il s'agit de la façon même de collecter les informations qui fait appel à l'intellect, sans prendre en compte le ressenti et les émotions comme des façons de connaître et de s'exprimer. De plus cette façon de faire confiance ne s'appuie ni sur des *a priori* positifs ni sur des *a priori* négatifs clairement affichés et affiche une neutralité (ou modération) émotionnelle. Pour Ring, la confiance fragile est associée à un état d'esprit de doute, donc des *a priori* négatifs (« *doubting mind* ») tandis que la confiance résiliente est associée à un état d'esprit qu'il qualifie de confiance, associé à des *a priori* positifs (« *trusting mind* »). Ici, nous constatons un esprit plus neutre, un « *neutral mind* » Cette façon de collecter les informations est essentiellement cognitive et se fait d'une façon distanciée, extérieure aux événements. Les faits pris en compte sont généralement issus d'expériences indirectes même s'ils peuvent être plus factuels que dans le premier cas.

## 3. *La confiance-interaction par rapport à la KBT et à la confiance résiliente*

La confiance-interaction fait appel à des facteurs essentiellement spécifiques, à la fois cognitifs et affectifs, issus de l'expérience directe, centrés principalement sur les bonnes intentions tout en prenant en compte les autres aspects. L'interprétation repose sur l'empathie et la réflexivité et cherche activement des interprétations alternatives. La dynamique d'action principale est la connexion. Ces

caractéristiques sont associées à des *a priori* positifs tout en conservant une vigilance, à une conception connectée du soi et du monde et à la prise en compte des émotions.

Cette façon de faire confiance est celle qui se démarque le plus des typologies de Lewicki et Bunker et de Ring car elle n'est ni la KBT dont nous venons de discuter ni l'IBT (*Identification-Based Trust*) dont nous discuterons ensuite, et croise des éléments de la confiance fragile et de la confiance résiliente de Ring. Lewicki et Bunker en ont capté une caractéristique importante en disant que les informations sont collectées par une « communication régulière [qui] augmente notre capacité à comprendre les façons dont l'autre approche le monde et nous permet de la comparer avec la nôtre » puis en ajoutant que lorsqu'il n'y a plus cette communication régulière, le contact est perdu avec l'autre à la fois émotionnellement et en termes de capacité à penser et réagir comme l'autre. Cependant, ces auteurs mettent tout dans la KBT, donc font l'amalgame avec ce qui pour nous est la confiance-clarification. Si la confiance-clarification est essentiellement cognitive, la confiance-interaction est à la fois cognitive et affective, non seulement au sens de McAllister (1995) puisqu'une importance particulière est accordée à la bienveillance, à l'attention et au soutien, mais aussi et surtout au sens de Lewis et Weigert (1985) c'est-à-dire que les individus prennent en compte les affects et le ressenti (les leurs et ceux des autres) comme des données. Dans cette façon de faire confiance, les individus se sentent liés aux autres et au système et font partie d'un tout, ce que nous avons appelé une conception de soi « connectée » en écho au mode d'apprentissage connecté de Ring (1996). Une dernière différence qui distingue la confiance-interaction de la confiance-clarification et qui précise la confiance liée à la connaissance de Lewicki et Bunker en deux catégories est la façon dont les faits alternatifs et interprétations divergentes sont recherchés activement alors qu'elles sont collectées passivement dans le cas précédent. Rousseau *et al.* (1998) utilisent l'expression « relational-based trust » (RBT) pour décrire à la fois cette confiance liée aux expériences directes et incluant un lien affectif et la confiance liée à l'identification, indiquant que l'IBT est la forme la plus large de la confiance relationnelle mais leur description est théorique et vague. Dietz et Den Hartog (2006) font apparaître la RBT de façon distincte de la KBT et de l'IBT dans leur récapitulatif des différents types de confiance sans développer davantage. Nos résultats permettent de préciser cette forme de confiance qui était ébauchée mais n'était pas développée ni étayée empiriquement jusqu'à présent.

#### 4. *La confiance-identification par rapport à l'IBT et à la confiance résiliente*

La confiance-identification fait appel à des facteurs spécifiques et généraux, essentiellement affectifs, issus de l'expérience directe et indirecte, centrés principalement sur l'intégrité. L'interprétation repose sur les valeurs et intègre des interprétations alternatives tant qu'elles ne remettent pas en question fondamentalement les valeurs considérées comme essentielles. La dynamique d'action principale est l'alignement. Ces caractéristiques sont associées à des *a priori* positifs, à une valorisation des émotions

positives. En ce qui concerne la conception du soi et du monde, elle apparaît connectée au niveau des individus et distincte pour la déclinaison organisationnelle.

Cette dernière façon de faire confiance que nous avons identifiée recoupe la confiance liée à l'identification de Lewicki et Bunker, dans laquelle les individus font confiance parce que les parties comprennent, internalisent les désirs des autres, qu'ils partagent les mêmes besoins, choix et préférences. Une différence majeure apparaît cependant entre leur approche et nos résultats : pour eux la confiance résulte de l'internalisation des besoins et valeurs, donc lorsqu'il y a effectivement identification, alors que pour nous l'identification est le processus même qui permet de suspendre l'incertitude à travers sa mise en œuvre, quitte à ce qu'elle soit partielle voire erronée : croire qu'il y a identification et être dans une démarche d'identification compte autant que le résultat aboutissant à l'identification. Aussi, l'identification peut être projetée plutôt que réelle. Pour Ring (1996), il n'existe qu'un type de confiance alternatif à la confiance fragile, à savoir la confiance résiliente. La distinction entre confiance-clarification et confiance-interaction a permis de préciser la confiance liée à la connaissance de Lewicki et Bunker ; la distinction entre confiance-interaction et confiance-identification permet de préciser la confiance résiliente de Ring, qu'il associe largement à la confiance liée à l'identification de Lewicki et Bunker. Si pour Ring, la confiance résiliente est à la fois cognitive et affective, nous constatons que la confiance-identification bascule du côté des affects, ceux-ci ayant tendance à prendre le dessus sur la cognition, la rendant par cet aspect plus proche de la confiance-sécurisation que des deux autres types alors que dans les autres typologies et chez les auteurs la mobilisant (Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010 par exemple) la confiance liée à l'identification n'a pas grand-chose à voir avec la confiance liée au calcul. Nous développerons d'autres aspects de la confiance-identification par rapport aux autres approches faisant appel à l'identification dans la partie B qui discutera de l'existence ou non d'une façon idéale de faire confiance, puisque l'identification est généralement avancée comme telle.

**Pour résumer cette partie A**, si Lewicki et Bunker avaient théorisé l'existence de différents types de confiance correspondant à différentes façons de construire la confiance pour les relations interpersonnelles, nos résultats indiquent empiriquement que c'est aussi le cas pour la confiance organisationnelle. Nous avons vu que notre typologie retrouve les grandes lignes de celle de Lewicki et Bunker et qu'elle l'enrichit en la précisant et en ajoutant un quatrième type de confiance. De plus, si un certain nombre d'éléments se recoupent, leur articulation diffère. Si pour ces auteurs les différents types de confiance se construisent différemment, pour nous, comme pour Ring et pour Dietz (2011), le processus est le même quel que soit le type de confiance au sens où il s'agit toujours d'une suspension de l'incertitude via la construction de sens, en revanche ce processus se décline différemment. Nous avons retrouvé dans les déclinaisons les caractéristiques des façons de faire

confiance fragile et résiliente de Ring (1996) mais avons montré que les éléments qu'il a identifiés s'articulent non pas de façon binaire mais au moins de quatre manières.

## B. Un type idéal de confiance et d'évolution ?

La réponse à la question de savoir s'il existe un type idéal de confiance peut se situer à deux niveaux. Le premier est de savoir s'il y a un type de confiance idéal parmi les quatre d'une manière générale, un type de construction de sens qui soit plus résilient, plus durable, qui ait le moins d'effets secondaires (point 1). Le second est de savoir s'il existe un fonctionnement idéal selon les types d'organisations ou d'autres critères de contingence (point 2).

### 1. *Une confiance-interaction plus résiliente que les trois autres, y compris que la confiance-identification*

Dans cette organisation, nous constatons que la confiance-sécurisation est très précaire, que la confiance-clarification est un peu plus résiliente, et que la confiance-interaction est plus résiliente que la confiance-identification. Cela va dans le sens de l'enquête TNS-Sofres qui conclut que « la mise en œuvre d'une stratégie d'inclusion "booste" significativement le capital confiance de l'entreprise » (Bruna et Vernay, 2015) et l'étude empirique de Six et Sorge (2008) sur les organisations à confiance élevée qui montre l'importance de la capacité, au niveau organisationnel, de « faciliter des signaux relationnels non ambigus » qui indiquent une intention de préserver la relation. En revanche, nos résultats vont à l'encontre de la plupart des travaux qui considèrent la confiance liée à l'identification comme étant la confiance idéale, comme Ring (1996) pour qui la confiance liée à l'identification est la plus résiliente, Lewicki et Bunker (1996) qui la considèrent comme l'étape la plus aboutie ou Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman (2010) qui incluent l'identification comme une dimension à part entière des organisations à confiance élevée.

Nos résultats questionnent l'idée que la confiance liée à l'identification est la plus résiliente en ce qu'ils montrent que l'identification peut rejoindre aisément la sécurisation. Les approches actuelles ne voient pas de points communs entre la confiance liée au calcul et la confiance liée à l'identification et considèrent même que la première n'est pas vraiment de la confiance et que les deux reposent sur des paradigmes différents (Dietz et Den Hartog, 2006 ; Lewicki et Bunker, 1996). Or, nos résultats montrent que ces deux façons de faire confiance se rejoignent sur plusieurs points. Dans les deux cas les émotions sont intenses (même si elles sont davantage subies dans le premier cas et valorisées dans le second), la façon de sélectionner et interpréter est très affective (même si cela n'est pas reconnu dans le premier cas et assumé dans le second), et il y a une volonté de n'avoir qu'une « bonne » façon de faire et de voir les choses, (même si dans le premier cas cela se traduit par le rejet du différent alors que dans le second cela se traduit par la tentative d'amener les autres et le système à correspondre à nos façons de voir et de faire). L'identification peut devenir une autre façon de chercher la sécurité à

travers un contrôle socio-idéologique qui remplace un type de mécanisme de sécurité externe (processus, règles) par un autre type de mécanisme externe (des valeurs). Les valeurs peuvent être internalisées de la même manière que des mécanismes de sanctions et récompenses et devenir une norme qui préside aux comportements. Comme nous l'avons indiqué précédemment, faire confiance demande une part d'illusion nécessaire et croire que l'on partage des croyances et des normes peut aider à mettre en mouvement pour faire confiance. Toutefois, nous constatons un risque que l'identification soit une projection plutôt qu'une construction et que l'illusion de croyances et de normes communes soit telle qu'elle entraîne un aveuglement accru. En effet, l'identification implique particulièrement l'identité et les valeurs personnelles. Si les valeurs sont projetées comme communes mais qu'elles s'avèrent divergentes, ou si des évolutions (des individus et/ou de l'organisation) conduisent à une divergence qui n'existait pas ou n'était pas vue auparavant, cela entraîne une remise en question qui est d'autant plus difficile à faire qu'elle touche à l'identité personnelle et pas seulement professionnelle. Cela renforce les côtés « néfastes » (Skinner et al. 2014), « négatifs » (Langfred, 2004), les « effets secondaires » (McEvily, Perrone et Zaheer, 2003), le « piège » (Möllering et Sydow, 2018) de la confiance, notamment de continuer à faire confiance même lorsque cela n'est plus approprié.

D'après nos résultats, la confiance-interaction limite les effets néfastes de la confiance en prenant en compte le côté affectif de la confiance tout en étant plus factuelle et moins personnelle. Elle s'appuie sur un *a priori* positif qui permet l'illusion de confiance nécessaire, mais prend aussi en compte la possibilité d'intentions négatives ou « bonnes » mais divergentes et de compétences insuffisantes ou inadéquates. C'est le fonctionnement qui invite le plus à prendre en compte des faits variés précis issus de l'expérience directe et des interprétations alternatives. La conception d'un soi connecté favorise la réflexivité et la contextualisation des interprétations, qui évitent les mécanismes de « tout ou rien » et permettent donc plus facilement d'ajuster la confiance.

## 2. *Une confiance idéale propre à chaque organisation*

D'après les éléments présentés dans le point précédent, la confiance-interaction est la plus résiliente des quatre. Toutefois, notre propos n'est pas d'affirmer qu'elle est nécessairement plus adaptée que les autres. Certains auteurs parlent de confiance « faible » et confiance « élevée » (Dietz et Den Hartog, 2006 ; Shockley-Zalabak et Morreale, 2011 ; Wicks, Berman et Jones, 1999), avec, entre les deux, une confiance « modérée » (Karsenty, 2015a). Nous sommes circonspecte sur les critères qui permettent cette hiérarchisation et sur une mesure qui permet de comparer les niveaux ou degrés. D'une part, nous questionnons l'idée même d'être « supérieure » ou plus « élevée », terme qui indiquerait une hiérarchie, un ordre entre les différents types de confiance. Dans notre approche, la confiance apparaît non pas de niveau différent mais de nature différente.

D'autre part, cela serait contradictoire avec la façon dont nous avons souligné à plusieurs reprises l'importance du contexte. Notre étude a eu lieu dans une ETI française, du secteur de l'informatique et du conseil, dirigée par son fondateur principal qui impulse à l'organisation sa façon d'accepter une forte incertitude et de chercher à être dans l'ajustement permanent plutôt que dans le contrôle, la maîtrise et la standardisation. Ces caractéristiques en font un terrain propice à la confiance-interaction et l'analyse nous a permis d'identifier des éléments qui la servent et la desservent par rapport à d'autres façons de construire la confiance. Cela ne veut pas dire pour autant qu'elle est nécessairement adaptée à tout contexte, ni que tout contexte devrait évoluer en ce sens. Nous allons voir maintenant quelques aspects contextuels qui invitent à la précaution face à d'éventuelles velléités de généralisation.

Nous avons entendu à plusieurs reprises dans notre terrain que les choses devaient être faites « en bonne intelligence » par exemple. Or, compter sur le jugement d'un professionnel qui maîtrise son métier pour ne pas s'enfermer dans des règles vides comme bureaucratiques et inadaptées aux situations est très français (d'Iribarne, 2008). Dans d'autres pays comme les pays scandinaves, la règle est perçue comme un soutien pour le collectif et non comme une contrainte dont les cas particuliers s'affranchissent (Dumetz et Saginova, 2012). Le rapport à la règle et au besoin de sécurité peut ainsi changer par culture nationale. Il peut aussi changer selon le secteur d'activité ou le métier. Le secteur de l'informatique hérite d'une culture libertaire que ne partagent pas les entreprises du nucléaire ou du secteur des transports par exemple, dans lesquels la sécurité est essentielle. Aussi, la confiance ne peut se construire qu'en tenant compte des croyances des individus comme des organisations, ce que l'on retrouve dans l'idée de prendre en compte le contrat psychologique entre les individus et les organisations (Rousseau, 1989 ; Rousseau *et al.*, 2014) ou les fondements de la confiance propres à l'organisation de Gustafsson *et al.* (2020).

Frédéric Bornarel (2007) croise les *a priori* sur les individus et le contexte d'interdépendance et d'incertitude plus ou moins favorable à la confiance (lorsque l'interdépendance est élevée) ou défavorable (lorsqu'elle est faible), arrivant à quatre types de confiance impossible, irréductible, paradoxale et idéale, la première étant pour lui associée aux organisations tayloriennes, la seconde aux organisations bureaucratiques, la troisième aux organisations modernes et la quatrième aux organisations claniques. La situation d'interdépendance et l'incertitude étant la norme aujourd'hui, il serait pertinent de détailler davantage ces relations selon le rapport entretenu avec l'incertitude et pas seulement avec le contexte d'incertitude plus ou moins grande. Dans tous les cas, nous questionnons le fait qu'il existe une forme « idéale » de confiance dans un certain contexte et que la confiance soit « impossible » dans un autre et invitons plutôt à chercher comment la confiance se traduit et pourrait se traduire dans chaque contexte, l'objectif étant de mieux agir face à l'incertitude.

Nous avons présenté dans le chapitre 1 des études contingentes de la confiance montrant par exemple que les pratiques de leadership transactionnel peuvent être davantage sources de confiance que les pratiques de leadership d'appartenance dans un contexte de pouvoir formel fort du supérieur et inversement dans un contexte de pouvoir formel faible (Abid-Dupont et Chandon, 2016), ou que le type de relation de confiance dans lesquelles investir change selon le contexte de main d'œuvre (Hamiot et Vincent, 2014). Nous ne prétendons donc aucunement que la confiance-identification est nécessairement plus résiliente ni qu'elle est nécessairement plus adaptée. Nos résultats invitent plutôt à élargir l'éventail des possibles pour trouver ce qui est adapté à chaque organisation et chaque contexte et notre grille donne des pistes pour faire ces études.

De plus, il est tout à fait possible que dans certains contextes, les règles et les processus permettent davantage d'agir et que prendre le temps des interactions soit rédhibitoire. La France entretient un rapport particulier avec la règle et autres lois qui sont vues comme une contrainte qu'il s'agit de contourner quand elles ne sont plus jugées pertinentes, mais elles peuvent aussi être vues comme un soutien (Dumetz et Saginova, 2012 ; d'Iribarne, 2008 ; d'Iribarne *et al.*, 2020). Si elles sont tellement nombreuses qu'elles en viennent à inhiber l'action parce que l'on cherche à réduire indéfiniment l'incertitude au lieu de sauter, alors il est temps d'aller piocher dans d'autres fonctionnements (clarification, interaction, identification) les éléments appropriés au contexte pour aider, ce qui est bien différent que de projeter un fonctionnement « idéal ».

Inversement, si faire confiance devient un aveuglement qui ne permet plus d'agir efficacement, ou si la construction de sens devient telle que l'exploration des émotions, des croyances, des interprétations alternatives etc. ne conduit plus à l'action, alors la palette que nous avons indiquée permet de faire le diagnostic de ce qui est excessif ou de ce qui fait défaut pour ajuster. Lewicki et Bunker avaient pris la métaphore d'un chœur chantant en harmonie pour illustrer la confiance liée à l'identification. Pour rester dans le domaine de la musique, on pourrait dire que les éléments qui constituent le faire-confiance sont les boutons d'un égaliseur dont il s'agit d'ajuster chaque filtre dans une combinaison unique plutôt que de pousser tous les boutons au maximum ou de fixer les boutons selon les positions qui se sont avérées donner un très bon résultat pour une autre bande son, c'est-à-dire une autre organisation.

### 3. *Une évolution de la confiance qui diverge des approches précédentes*

Le développement de la confiance est généralement vu comme démarrant d'une confiance faible qui se renforce progressivement en fonction des résultats positifs des interactions, dans une spirale de renforcement, éventuellement avec des tournants critiques (Möllering et Sydow, 2018 ; Zand, 1972). Lewicki et Bunker (1996) considèrent que la confiance démarre nécessairement par la confiance liée au calcul puis peut évoluer vers la confiance liée à la connaissance puis à l'identification si les conditions



sont réunies. Nos résultats posent un constat différent à la fois au niveau individuel et au niveau organisationnel. En effet, les individus étudiés étaient dès leur arrivée dans l'un ou l'autre des fonctionnements et la façon dominante de faire confiance de ceux que nous avons observés et interrogés sur une durée allant de un à trois ans est restée stable. Il nous semble avoir perçu des débuts de changements en fin de période chez certains mais soit les individus ont quitté l'entreprise, soit notre contrat a pris fin, ne nous permettant pas de poursuivre la collecte pour vérifier. Au niveau organisationnel, malgré des changements apparents, les façons de faire confiance et les mécanismes à l'œuvre sont restés eux aussi similaires au cours des trois années étudiées. De plus, nous avons constaté que la confiance accordée peut directement faire appel à la confiance-interaction, sans passer par la confiance-calcul. La façon d'avoir recours spontanément à la confiance-interaction sans passer par le calcul ou la sécurisation se rapproche des études sur la « *swift trust* » (Blomqvist et Cook, 2018 ; Meyerson, Weick et Kramer, 1995) qui montrent que la confiance peut être accordée immédiatement dans le cadre de groupes de travail éphémère, sans la construire peu à peu. Une différence majeure entre la *swift trust* des groupes éphémères et nos résultats est que la *swift trust* est uniquement cognitive alors que nous avons constaté que la confiance accordée spontanément dans notre terrain est à la fois cognitive et affective. Ces résultats indiquent que les différentes façons de construire du sens et de faire confiance sont de qualité différente et non des niveaux successifs d'une confiance faible ou basse à une confiance forte ou élevée.

Lewicki et Bunker (1996) indiquent que l'existence d'arrangements formels, légaux ou organisationnels peuvent empêcher la confiance liée à la connaissance de survenir, leur retrait le favorisant. Nous avons effectivement constaté que la suppression des excès de mécanismes de contrôle et de surveillance favorise un climat propice à d'autres formes de relations et de confiance et contribue à la modification du cadre de référence principal. Toutefois, le simple retrait n'était pas suffisant pour qu'une autre forme de confiance émerge durablement. La confiance n'est pas une spirale qui se renforce d'elle-même si les mécanismes qui l'entravent sont absents mais demande des mécanismes adaptés et un travail actif sur les croyances et les actions pour sortir des tensions internes inhibantes.

Aussi, il nous semble nécessaire, pour de futures études sur l'évolution de la confiance, de distinguer l'évolution de la confiance au sein d'un type de confiance, d'une même façon de faire confiance (par exemple comment la confiance-sécurisation se renforce-t-elle ou diminue-t-elle au fil du temps), et l'évolution de la confiance en cas de changement de façon de faire confiance, donc de changement de type dominant de construction de sens. Dans ce second cas, un deuxième niveau de distinction peut être nécessaire entre le cas où un changement est souhaité et impulsé dans le cadre d'un changement organisationnel (comme dans le cas d'une « libération » d'entreprise, sur lequel nous allons revenir dans la partie suivante) et le cas où un changement de façon de faire confiance intervient *de facto*, est une résultante d'autre chose, cette autre chose étant alors à identifier.

## Résumé et conclusion de la partie III

Cette partie a discuté des quatre façons de faire confiance que nous avons identifiées au niveau organisationnel par rapport aux typologies existantes et particulièrement comment elles s'articulent avec la confiance liée au calcul, celle liée à la connaissance et celle liée à l'identification de Lewicki et Bunker, avec la confiance fragile et la confiance résiliente de Ring et avec la confiance liée aux relations de Rousseau *et al.* Nous avons ensuite questionné l'existence d'une façon idéale de faire confiance, donc de l'existence d'un type de construction de sens préférable aux autres. Dans la littérature, la confiance liée à l'identification est généralement mise en avant comme l'objectif à atteindre pour créer des organisations à confiance élevée. Nous avons remis en question cette perspective de deux manières. D'une part, nous avons montré que la confiance-interaction est plus résiliente que la confiance-identification. D'autre part, nous avons indiqué comment la confiance idéale pour une organisation n'est pas nécessairement la confiance-interaction et est à envisager en fonction du contexte spécifique.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 8

Nous avons exposé dès le cadre théorique que nos résultats questionnent doublement les approches classiques de la confiance organisationnelle : elle n'est pas un état ou un enchaînement d'états mais une action, et l'incertitude n'est pas un contexte mais est au cœur même de la confiance, puisque la confiance est un processus de suspension l'incertitude, suspension qui se traduit par un processus de construction de sens. Ce chapitre a développé et discuté ces résultats et leurs implications plus en détails.

Tout d'abord, nous avons discuté des implications de notre définition et de notre approche de la confiance organisationnelle, et plus précisément du fait qu'elle est dialogique et récursive et est donc un phénomène complexe. Nous avons mis en perspective quatre aspects dialogiques et deux récursifs.

- #1. La confiance implique à la fois la certitude et l'incertitude. Les études des bonnes raisons de faire confiance sont nécessaires pour étayer la part de certitude sur laquelle la confiance s'appuie mais ne suffisent pas pour comprendre comment faire « comme si » l'incertitude n'existait pas à partir de là.
- #2. La confiance organisationnelle est un phénomène à la fois individuel et collectif, les deux niveaux se créant mutuellement. Cette création mutuelle suggère de revoir la notion de confiance organisationnelle comme institutionnelle, vue actuellement uniquement comme un système impersonnel permettant de pallier le défaut de confiance interpersonnelle, pour envisager que le système vienne recréer la personnalisation au lieu d'entretenir la dépersonnalisation.

- #3. Le processus de confiance inclut à la fois des *a priori* positifs et des *a priori* négatifs, ce qui va à l'encontre des études actuelles qui considèrent comme « vraie » confiance seulement celle qui s'appuie sur les *a priori* positifs. Prendre les deux en compte élargit les perspectives sur la façon de faire confiance et ouvre des possibilités d'éviter ou limiter des travers de la confiance.
- #4. Faire confiance est un phénomène à la fois cognitif et affectif ; notre étude est la première à le montrer empiriquement.
- #5. Faire confiance est un processus récursif en ce que la confiance demande sa propre exécution pour se créer ; cela remet en question les approches causes-conséquences ou les perspectives via boucle de rétroaction unidirectionnelle.
- #6. La confiance est à la fois proactive et rétroactive en ce que l'engagement dans l'action résulte et influence simultanément la sélection et l'interprétation des facteurs servant de base à la confiance ; aussi, notre approche de la confiance perturbe la linéarité temporelle des approches actuelles.

Deuxièmement, notre approche a montré que la confiance est un processus de construction de sens non seulement cognitif mais aussi identitaire et émotionnel et nous avons montré comment les approches actuelles se relient au premier aspect mais manquent le second. Nous avons fait le lien entre les aspects cognitifs du processus et des approches existantes de la confiance organisationnelle. Les études cherchant les bonnes raisons de faire confiance à l'organisation à travers les dimensions qui la rendent digne de confiance apportent des éléments sur les critères pris en compte mais nous avons montré que ces approches sont restrictives car le processus de sélection ne se limite pas à ces facteurs. L'interprétation des facteurs a été mise en perspective par des travaux sur la recherche de sens (*framing*, attribution causale) qui ont en commun de placer la question du sens au cœur du processus plutôt que les attentes et leur satisfaction. Nous avons montré que notre perspective en diffère à plusieurs égards, notamment parce que la confiance n'est pas un processus de décision dans lequel l'action résulte de l'analyse. Le troisième aspect du processus, l'engagement dans l'action, a été rapproché des travaux faisant appel au *relational signalling* et à la notion de préservation de confiance et nous avons montré qu'il n'y a pas un sens donné à découvrir mais que l'action participe à créer le processus de sélection et d'interprétation en même temps qu'il en résulte et donc que le sens se crée plus qu'il ne se recherche.

Nous avons ensuite souligné comment toutes ces approches passent à côté du caractère identitaire et affectif du processus. Nos résultats confirment que la confiance implique les *a priori* sur les individus et les organisations mais montrent qu'ils sont mobilisés d'une façon plus subtile que des *a priori* positifs ou négatifs. De plus, nos résultats montrent que d'autres croyances entrent en jeu. Une croyance apparue clé dans le processus est le rapport entre soi et le monde, vus comme distincts ou connectés. La façon de faire confiance résulte de ces croyances mais les croyances peuvent être

renforcées, remises en question et modifiées par la façon de faire confiance. Enfin, le processus met en jeu des croyances propres au contexte et à la culture de l'organisation donc le processus doit être étudié de façon contextualisée. Outre ces croyances, le rapport aux émotions change la façon de vivre le processus en même temps que des émotions résultent du processus. Nous avons montré que les émotions ne sont pas seulement un signal d'alerte permettant ensuite à un processus cognitif de s'enclencher mais qu'elles sont présentes dans tous les aspects du processus, sélection, interprétation et engagement dans l'action et jouent un rôle majeur dans la façon dont le processus se décline.

Troisièmement, nous avons comparé les quatre déclinaisons du processus de confiance que nous avons mises identifiées avec les typologies existantes, principalement celles de Lewicki et Bunker (1996) et de Ring (1996). Nous en retrouvons les grandes lignes, les appliquons à la confiance organisationnelle (plutôt qu'interpersonnelle pour la première et inter-organisationnelle pour la seconde) et les précisons. La confiance-sécurisation se rapproche de la confiance liée au calcul et la confiance fragile, tandis que la confiance-identification se rapproche de la confiance liée à l'identification et la confiance résiliente. La distinction entre confiance-clarification et confiance-interaction permet de préciser la confiance liée à la connaissance de Lewicki et Bunker et d'entrer dans plus de subtilités que la distinction binaire de Ring. La confiance-interaction est un ajout majeur à ces typologies par la combinaison unique d'éléments qu'elle propose pour construire du sens, combinaison qui permet de limiter la plupart des limites et effets néfastes de la confiance telle que conceptualisée jusqu'à présent.

Nous avons ensuite discuté de la question de l'existence d'une confiance idéale, d'un point de vue générale et de façon contextualisée. Les études précédentes mettent en avant la confiance liée à l'identification comme étant la plus « haute » et l'idéal à viser. D'une part, nos résultats questionnent cette perspective, étayant les raisons qui montrent que la confiance-interaction est la plus résiliente des quatre et soulignent les limites de la confiance-identification dans un contexte organisationnel. D'autre part, nos résultats questionnent qu'un type de confiance soit toujours préférable qu'un autre. De plus, la confiance-identification est vue comme l'étape ultime de l'évolution de la confiance, tandis que nos résultats questionnent cette progressivité et suggèrent qu'il s'agit de différentes façons de faire confiance et non d'étapes successives.



## CHAPITRE 9 : DISCUSSION ORGANISATIONNELLE ET MANAGERIALE

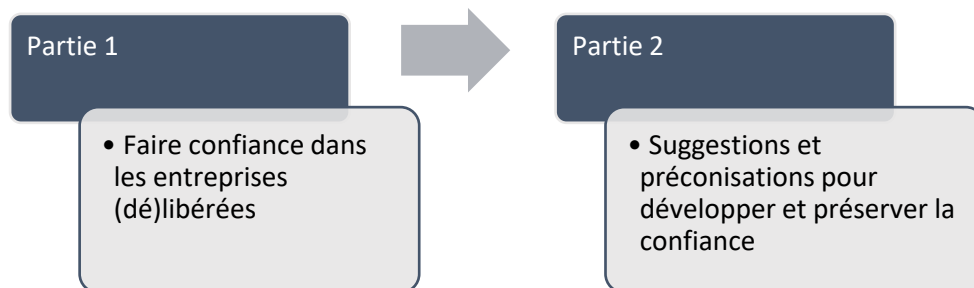
### PERSPECTIVES SUR LES ENTREPRISES LIBEREES ET PRECONISATIONS POUR DEVELOPPER ET PRESERVER LA CONFIANCE

---

#### INTRODUCTION DU CHAPITRE 9

Le chapitre 8 a discuté de nos résultats par rapport à la littérature sur la confiance. Ce neuvième et dernier chapitre prolonge la discussion sur un plan plus opérationnel en deux temps. La première partie abordera la question des entreprises libérées puisque notre terrain s'inscrivait dans ce courant à notre arrivée, même s'il s'en est affranchi pendant notre présence. Nous verrons comment notre grille de construction de sens et ses déclinaisons permettent d'éclairer des questions actuellement en suspens par rapport à des initiatives associées à cette démarche. A partir de tous les éléments abordés au fil de la thèse, la dernière partie proposera des préconisations pour construire et préserver la confiance entre individus et organisation tout en tenant compte du contexte propre à chaque entreprise.

*Figure 30 : Architecture du chapitre 9*



#### I. FAIRE CONFIANCE DANS LES ENTREPRISES (DE)LIBEREES

Nous avons vu dans le chapitre 3 qu'une des raisons de choix de notre terrain est que SAMSARA s'inscrivait dans le courant des entreprises libérées (E.L.) et que ce courant accorde une place particulière à la confiance. Pourtant, la confiance n'est ni définie ni questionnée dans les livres et études sur le sujet que nous avons consultés, pas même dans l'ouvrage de Verrier et Bourgeois (2016) qui place pourtant la confiance dans son titre. Dans l'ouvrage de référence de Getz et Carney (2012), la confiance est implicitement assimilée à un changement de regard  $\alpha$

*priori* sur les individus pour qu'ils soient vus comme bien intentionnés et compétents. Or, nous avons vu que la confiance inclut cet *a priori* mais ne s'y limite pas et qu'elle est un processus complexe de suspension d'incertitude. Nous proposons dans cette partie d'utiliser notre grille de construction de sens pour identifier comment les croyances et actions favorisent tel ou tel type de confiance dans les E.L. Nous démarrerons par la façon dont se traduit le processus de sélection-interprétation-action par rapport aux questions qui se posent sur la participation, le dialogue dans les E.L. (partie A). Nous développerons ensuite le rapport aux émotions (partie B) puis les croyances liées au rapport au monde en les reliant aux questions liées à la relation entre l'individu et le collectif (partie C) et finirons avec le rapport à l'incertitude via l'articulation confiance/contrôle (partie D).

### A. Un triple processus de sélection-interprétation-action lié aux questions de participation, de discussion et d'intelligence collective

Les E.L. ont en commun de créer des lieux et opportunités de rencontre, de favoriser les échanges en direct et de mettre en avant le recours à l'« intelligence collective ». Pourtant, les études indiquent que les conditions du dialogue et de la circulation de la parole ne sont pas réunies (Fremaux et Taskin *in* Detchessahar, 2019 ; Retaux *in* Karsenty, 2019 ; Picard, 2015). Pour rappel, la construction de sens repose sur la sélection de facteurs et leur interprétation, associées à un engagement dans l'action. Nous avons vu que la sélection peut prendre en compte des faits plus ou moins spécifiques ou généraux, cognitifs et/ou affectifs, avec des focus différents, que les interprétations peuvent être plus ou moins ouvertes aux alternatives et être animées par des moteurs différents, et que l'action peut être mue par une dynamique d'opposition, de clarification, d'interaction ou d'identification. Nous avons également souligné que les échanges sont nécessaires mais pas suffisants pour que la construction de sens associée à la confiance-interaction ait lieu et que celle-ci demande des compétences et mécanismes particuliers. Nous allons voir dans cette partie comment se déroulent les échanges dans les entreprises libérées et quel type de sélection-interprétation-action ils favorisent. Nous appliquerons notre grille de construction de sens aux entreprises évoquées dans les actuels travaux sur les E.L., et constaterons que le processus de construction de sens se décline différemment dans celle qui s'inscrivent dans le courant des E.L. à proprement parler (point 1), dans les entreprises holocratiques (point 2), et dans une qui se reconnaît en partie dans les E.L. tout en s'en éloignant (partie 3). Cette analyse est limitée en ce qu'elle ne s'appuie que sur les études publiées et non sur les données d'origine mais apporte tout de même des perspectives susceptibles de nourrir les réflexions et discussions sur la confiance dans les entreprises libérées et autres cherchant à réinventer les organisations.

### 1. *Des échanges peu structurés qui s'appuient sur des généralités dans les entreprises libérées*

Hélène Picard constate dans les E.L. qu'elle a étudiées qu'il existe beaucoup de groupes de travail pour réfléchir aux « produits de demain », mais peu de mise en discussion des productions d'aujourd'hui, des pratiques et des problèmes du quotidien et de la résolution des désaccords pour bien travailler. Selon elle, les discussions ont recours au symbolique et à l'imaginaire plutôt que d'être dans le concret et s'appuyer sur des pratiques quotidiennes, elles ne sont pas orientées pour développer « l'intercompréhension » et ne permettent pas de relier l'agir au monde vécu. Si l'on met cela en perspective de la construction de sens, cela indique que les échanges ne s'appuient pas sur des faits concrets liés à des expériences directes mais sur des généralités et des idéaux. Picard constate également des processus de sélection et d'exclusion qui construisent les limites d'une parole « autorisée » ou non et entraînent une difficulté à discuter des « côtés sombres » du fonctionnement (Picard, 2015). Son approche, qui s'inscrit dans les études critiques en management et a recours à des approches lacanienne et habermassienne, est bien différente de celle de Sandrine Fremaux et Laurent Taskin, qui s'appuient sur la notion d'espace de dialogue du travail (EDT) de Matthieu Detchessahar, pourtant S. Fremaux et L. Taskin arrivent à un constat similaire chez Poul et Chronoflex : les échanges tels qu'ils sont mis en œuvre dans les E.L. ne permettent pas de mettre en discussion le travail lui-même (Detchessahar, 2019). Cela se retrouve également dans les conclusions de Xavier Retaux chez Philibert, spécialiste de jeux de société, qui s'est demandé si les entreprises libérées sont des « environnements capacitants », c'est-à-dire capables de créer les conditions du débat des règles organisationnelles et de leurs évolutions et de permettre le développement des individus, des collectifs et des organisations (*in* Karsenty 2019, p.150). Cette question fait écho à celle d'une construction de sens qui permette l'action collective, associée à la confiance-interaction. Si le mot « débat » est employé par l'auteur, terme que nous avons associé à la confiance-sécurisation par la connotation d'opposition qu'il implique, le développement des idées par Retaux montre qu'il s'agit de ce que nous avons qualifié de dialogue. Les environnements capacitants sont en effets des espaces qui permettent un échange sur le travail qui soit réflexif et qui allie conception et usage, de façon à ce que le développement des individus et celui de l'organisation s'alimentent mutuellement. A travers l'étude de la société Philibert, Retaux conclut que l'existence de nombreux espaces de discussion ne suffit pas à ce que ces espaces remplissent la fonction de dialogue que l'on attend d'eux, notamment en raison d'un manque de discussion sur le fonctionnement-même de l'organisation. De plus, chez Philibert comme chez Poul et Chronoflex, les affects ne sont pas pris en compte alors qu'ils sont fortement présents et seuls les affects positifs ont droit de cité, Hélène Picard parlant par



exemple de frustration et de colère qui ne peuvent pas s'exprimer. Ainsi, les faits pris en compte sont essentiellement généraux, issus de l'expérience indirecte et cognitifs tout en subissant les affects négatifs et valorisant les affects positifs. Cela correspond principalement à des caractéristiques des constructions de sens de type confiance-sécurisation et un peu à la confiance-identification.

De plus, nous constatons que les interprétations qui ne correspondent pas au modèle et aux valeurs prônées peuvent difficilement être entendues. L'entreprise libérée invite à passer d'une conception d'individus non dignes de confiance à des individus possiblement bien intentionnés et compétents. Si cette possibilité devient croyance qu'ils le sont nécessairement cela impose une vision normée des individus et conduit à un glissement de la volonté de ne pas enfermer les individus dans des rôles prédéfinis et de l'idée que « tout le monde peut tout faire » à l'obligation de devoir être multitâches, de prendre des responsabilités qui dépassent son poste initial et à la norme que « tout le monde doit tout faire ». Ce cas de figure se retrouve dans la réflexion de Yoann Bazin (2018) sur la façon dont la libération est (ou peut-être) une libéralisation. De plus, selon la « philosophie » de l'entreprise libérée, rendre les individus responsables et autonomes est nécessairement mieux pour les individus, en plus de l'objectif final de performance de l'entreprise (que cet objectif soit reconnu ou non). Pourtant, la question peut être posée de savoir si tous les individus veulent être autonomes et responsables et peuvent être autonomes et responsables de la même manière, et, quand bien même la réponse est positive, poser la question de savoir pourquoi il le faudrait nécessairement. Comme indiqué dans le chapitre 7, Danièle Linhart le faisait remarquer au président de SAMSARA lors d'une rencontre que nous avons provoquée. Ce type d'attitude se retrouve dans plusieurs autres cas étudiés, comme le groupe Hervé, Poulton et Chronoflex<sup>77</sup>. Ce type de conception entraîne une dynamique d'alignement associée à une identification forcée plus que construite qui rapproche de la sécurisation.

Face à la difficulté de discuter d'une façon qui permette l'élaboration et la prise de décision ou simplement d'agir de concert, une solution est de recréer des règles et des processus pour éviter la discussion, tandis qu'une autre solution est d'outiller et structurer les échanges (Retaux in Karsenty 2019 ; Picard, 2015). Les auteurs ne font pas de suggestion quant à la façon de le faire, mais d'autres chapitres de l'ouvrage de Karsenty montrent deux types de solutions très

---

<sup>77</sup> Cette assertion s'appuie sur nos conversations personnelles avec Thibaud Brière alors qu'il était salarié du groupe Hervé, avec Anne-Sophie Chevasson, qui a participé à la transformation de Poulton, et avec des salariés de Chronoflex lors du Campus des Entreprises libérées.

différentes pour tenter de remédier à ces limites, qui correspondent à deux façons de construire du sens, comme nous allons le voir dans les deux points suivants.

## 2. *Une structuration formelle, factuelle et cognitive des discussions avec l'holocratie*

Une première option observée pour structurer les échanges est le recours à l'« holocratie<sup>78</sup> » de Brian Robertson, qui repose sur une « constitution » qui définit les « règles du jeu », une structuration sous forme de « cercles » avec des « doubles liens », un fonctionnement selon des « rôles » structurels et opérationnels clairement définis et un système complexe de réunions de différents types pour faire évoluer l'organisation elle-même, les rôles et sphères d'autorité associés et le travail lui-même<sup>79</sup>. L'étude de Matthieu Battistelli conduite dans une PME de menuiserie d'une soixantaine de personnes, et celle de Damien Richard et Jean-Luc Christin, qui ont étudié un cabinet de conseil d'une dizaine de personnes, dressent des constats similaires quant à l'holocratie (*in* Karsenty 2019). L'holocratie se veut une forme radicale d'auto-organisation bâtie à rebours de l'idée bureaucratique ou hiérarchique, qui évite la domination excessive, permet de traiter les tensions et de faire évoluer la structure. Les deux études constatent que le mécanisme permet effectivement de traiter les tensions opérationnelles et de faire évoluer l'organisation au fil de l'eau. En revanche, Battistelli constate qu'il repose sur des formes de « technicisations formelles *a priori* de la participation » et une « instrumentalisation au profit exclusif du projet de l'entreprise » qui rejette toute dimension personnelle et subjective. Richard et Christin dressent un constat similaire. En termes de construction de sens, on retrouve dans ce fonctionnement des éléments clés de la confiance-clarification, avec une prise en compte des faits dans les échanges, des mécanismes structurels pour permettre aux interprétations différentes de s'exprimer et une quête de neutralité pour éviter de subir les émotions. Cependant, la mise à distance de toute subjectivité et de tout affect est poussée à l'extrême et conduit à ne considérer les employés que dans leurs rôles, niant les individus eux-mêmes. En cela, ce fonctionnement est néo-taylorien, même si cette fois les rôles ne sont plus définis par des ingénieurs mais par les employés eux-mêmes dans le cadre de la constitution. Dans l'holocratie, la moindre interaction est contractualisée et Richard et Christin la voient comme un intensificateur de la « modernité liquide » (en référence à Zygmunt Bauman) et non

---

<sup>78</sup> Ou holacracy, selon l'orthographe initialement adoptée par Bernard Marie Chiquet qui l'a importée en France. L'orthographe à la française s'est imposée depuis.

<sup>79</sup> Pour une présentation de l'holocratie, voir les chapitres 7 et 8 *in* Karsenty 2019 ou l'ouvrage de son fondateur (Robertson, 2016).

comme une alternative à l'organisation moderne. D'ailleurs, Battistelli fait remarquer en conclusion que la société qu'il a étudiée ainsi que Zappos, pionnier et modèle emblématique de l'holocratie à grande échelle, ont toutes deux finalement assoupli le fonctionnement holocratique, même s'ils ne précisent pas en quoi. Richard et Christin quant à eux concluent à la nécessité de trouver un fonctionnement qui permette non seulement de clarifier les rôles et de résoudre les tensions opérationnelles mais aussi de retisser des liens et de prendre en compte les individus.

### 3. *Des expériences de structuration des échanges et interactions qui éloignent de l'entreprise libérée*

Une alternative à l'holocratie qui apparaît pour structurer les échanges consiste à créer des mécanismes qui permettent d'intégrer des faits et interprétations multiples, de types différents, non seulement cognitifs mais aussi affectifs, intégrant la réflexivité individuelle et collective. Battistelli suggère d'adopter une approche par la « collégialité », Richard et Christin une « gouvernance cellulaire ». Richard et Christin proposent de recourir à trois types d'espaces : des espaces contractuels, inspirés de la sociocratie et de l'holocratie mais remaniés, des espaces relationnels, ainsi que des espaces de sens, ces trois espaces ne constituant pas des options alternatives mais des espaces complémentaires qui reconnaissent la complétude des individus comme des collectifs<sup>80</sup>. Ces suggestions vont dans le sens d'une construction de confiance-interaction mais restent théoriques à ce stade<sup>81</sup>.

Une expérience concrète est explorée par l'étude de Sophie Marmora et Brigitte Nivet menée chez Pêcheur.com, entreprise de vente à distance d'articles de pêche d'une cinquantaine de salariés (*in* Karsenty, 2019). Cette entreprise affiche une intention et un fonctionnement reposant non seulement sur la confiance et la transparence mais aussi sur le dialogue, ce qui la distingue des autres organisations, et l'étude montre que les actions suivent l'intention. Un exemple se voit à travers le modèle de rémunération qui est lié non pas aux performances économiques ou à l'atteinte d'objectifs individuels mais à la contribution à l'écosystème, un des niveaux de rémunération les plus élevés reconnaissant explicitement le fait de faire du lien entre les différents métiers. De plus, ils ont mis en place des « dispositifs délibératifs » qui permettent que les situations et l'organisation se coconstruisent mutuellement, indiquent les autres. Si l'organisation valorise concrètement la bienveillance et la qualité de relation en les traduisant

---

<sup>80</sup> Leur proposition de constitution est accessible en licence libre sur internet : <https://cellulargovernance.org/>.

<sup>81</sup> L'étude de la mise en œuvre de la gouvernance cellulaire fait partie du programme de recherche de la chaire Management et Santé au Travail de l'IAE de Grenoble.

par exemple dans un système de primes liées à la reconnaissance individuelle et collective, le fonctionnement valorise dans le même temps le maintien de l'exigence avec des systèmes d'évaluations régulières qui permettent de donner du retour et d'échanger, ou encore des validations par référendum des décisions prises par les commissions pour tester l'adhésion des salariés aux propositions faites. Enfin, ces processus délibératifs sont assortis de la formation de tous les salariés à la fois à des méthodes agiles et autres méthodes collaboratives et à des techniques de communication interpersonnelle permettant une mise en œuvre cohérente avec l'intention. Les autrices notent que ces dispositifs délibératifs fonctionnent concrètement et que la singularité de la démarche est que les « situations et l'organisation se co-construisent ainsi mutuellement » (p.119). Elles ajoutent dans leur analyse que ce processus permet l'émergence de situations de gestion qui s'enchevêtrent et dans lesquelles les acteurs bénéficient d'un apprentissage permanent grâce au retour réflexif sur la situation en cours et l'élaboration de conjectures sur les évolutions possibles fait par les équipes. Cette réflexivité est soulignée par les personnes interviewées comme étant caractéristique des acteurs à tous les niveaux, y compris de la part du directeur général. Cette réflexivité et la recherche active de remise en question sont renforcées par l'intervention de personnes extérieures à l'entreprise dans les commissions et groupes de travail et par les échanges du DG non seulement avec d'autres dirigeants mais aussi avec des chercheurs. Selon Mintzberg (1982), l'ajustement mutuel demande des « postes de liaison » ainsi qu'une formation importante et une capacité à gérer les conflits en direct, ce que l'on retrouve dans la construction de sens collective. Pêcheur.com est la seule entreprise des ouvrages de Karsenty (2019) et de Weil et Dubey (2020) pour laquelle le développement de ces compétences est mentionné. Le fonctionnement de cette entreprise pointe vers la confiance-interaction, or, Pêcheur.com ne se revendique plus entreprise libérée. Nous allons voir dans les parties suivantes comment cette perspective est étayée par les croyances associées au processus de construction de sens en termes de rapport aux émotions et de conception du soi et du monde pour conclure sur la façon dont le rapport à l'incertitude reste lié à une quête de maîtrise.

## B. Un rapport ambivalent aux émotions

Pour rappel, dans la confiance-sécurisation, les émotions sont vues comme un danger et subies et sont associées à une dynamique d'opposition et une mise à distance du divergent. Dans la confiance-clarification, elles sont neutralisées et cette neutralité se retrouve dans le reste du processus. Dans la confiance-interaction, les émotions sont intégrées de façon factuelle, tandis que dans la confiance-identification, les émotions sont valorisées, surtout si elles sont positives. Lorsque les émotions positives sont valorisées excessivement et que les émotions

négatives sont rejetées, cela conduit à une recherche d'alignement et une quête d'identification projetée plutôt que construite. Nous allons voir ici le rapport aux émotions dans l'E.L. et la construction de sens associée.

### 1. *Un fonctionnement qui amplifie les émotions*

Lorsqu'une entreprise décide d'adopter un fonctionnement libéré, donc de faire davantage confiance *a priori* à ses salariés en les laissant plus autonomes et responsables, il y a un changement de ce qu'elle attend de ses salariés et de ce que les salariés peuvent attendre de l'organisation donc un changement de cadre de référence principal, par rapport au fonctionnement précédent de l'organisation et/ou par rapport à la norme actuelle des entreprises françaises plus largement. Changer le cadre de référence pour fonctionner de façon « libérée » peut être considéré comme une situation de perturbation majeure (au sens de Gustafsson *et al.*, 2020 et de Six, 2004) puisque cela supprime les repères familiers et peut susciter de l'inquiétude voire des émotions désagréables plus fortes. De plus, en déplaçant la responsabilité sur les individus et en faisant davantage confiance aux salariés, une part d'incertitude qui était auparavant prise en charge par le système ou par le supérieur revient désormais aux individus, qui doivent suspendre davantage d'incertitude donc faire davantage confiance. Si certains individus en poste peuvent trouver leur compte dans ce type de fonctionnement, cela peut aussi créer une pression sur ceux qui étaient plus à l'aise dans un contexte plus sécurisant, comme Skinner *et al.* (2014) le postulent.

Le changement de fonctionnement peut aussi générer des attentes déçues. Or, Smith *et al.*, (2017) ont étudié le lien entre les attentes et le vécu au cours du processus de socialisation de nouveaux arrivants d'une part et la façon dont ils jugent l'organisation digne de confiance d'autre part ; ils ont montré que plus les attentes sont élevées, plus il risque d'y avoir déception ou du moins perturbation et plus les émotions risquent d'être négatives. De plus, Weick (1995) indique que les émotions positives ne surviennent que s'il y a à la fois un effet de surprise et la résolution d'une situation problématique ou inconfortable. S'il n'y a pas d'effet de surprise, il n'y a pas émotion positive ; au contraire, si l'on s'attend à ce que la situation soit résolue et qu'elle l'est mais pas exactement comme on le souhaitait, ou pas tout à fait aussi rapidement qu'attendu, alors il y a émotion négative. Aussi, paradoxalement, plus les attentes sont élevées, plus les émotions tendent à être fortes et positives *a priori* mais neutres voire négatives au fil de l'expérience.

## 2. *Un fonctionnement qui ne prend pas en compte les émotions*

Si les émotions sont accrues par le fonctionnement, sont-elles davantage considérées et prises en compte ? Étonnamment, la question des émotions n'apparaît ni dans le numéro spécial de la RIPCO (2017), ni dans l'ouvrage coordonné par Laurent Karsenty (2019) ni dans celui coordonné par Thierry Weil et Anne-Sophie Dubey (2020). Cette absence ne semble pas être une simple faille dans les études mais le reflet du constat d'Hélène Picard, pour qui la parole dans les E.L. est réduite à sa dimension objective et instrumentale et qui indique que les émotions comme la frustration ou la colère ont du mal à être débattues et à trouver leur place dans les cercles de discussion des E.L. qu'elle a étudiées (Picard, 2015).

Dans l'E.L., le présupposé est en effet que les individus sont nécessairement contents qu'on leur accorde davantage d'autonomie et qu'on les libère du joug de la hiérarchie (Getz et Carney, 2012). La valorisation du bien-être voire la recherche du bonheur reflète et entretient un biais en faveur des émotions positives qui transforme *l'a priori* de bienveillance et de bonnes intentions en obligation d'être constamment positif pour chercher le « bonheur au travail » (Meissonnier, Arte France, 2015 ; Vanhée, 2013). Ainsi, à la valorisation des émotions, qui correspond à la confiance-identification, est associée une perception des émotions plutôt comme un danger si elles ne sont pas « positives ». De ce fait, les émotions inconfortables ne sont pas prises en compte voire ne peuvent pas être exprimées et sont subies, ce qui rapproche de la confiance-sécurisation, confirmant la tendance qui est apparue dans le point précédent. Ce refus des émotions culmine dans l'holocratie puisque ce fonctionnement neutralise structurellement et explicitement tout affect, ce qui est associé à une forme extrême de confiance-clarification. Ces éléments ne sont qu'une ébauche de la question des émotions dans les E.L. et il serait intéressant d'étudier plus finement le rapport aux émotions dans les E.L. et autres tentatives de s'affranchir du fonctionnement classique et la façon dont cela s'articule avec la construction d'un autre type de confiance.

### C. **Conception des individus et des organisations**

L'E.L. cherche à remettre l'individu au cœur du système, pourtant, l'articulation entre l'individuel et le collectif n'est pas évidente. Dans notre grille, nous avons vu que la conception du monde qui sous-tend le processus de construction de sens peut reposer sur une conception distincte, dans laquelle les individus et le système sont des entités indépendantes, ou une conception connectée, dans laquelle ils sont intrinsèquement liés, l'un n'allant pas sans l'autre voire l'un créant l'autre. Nous allons voir quelle conception domine dans l'E.L.

## 1. *Un fonctionnement qui nie l'organisation*

Dans les E.L., les individus étant bien intentionnés et compétents, ils ne sont pas seulement libres de décider eux-mêmes comment ils s'organisent et travaillent mais ils sont obligés de le faire, de même qu'ils doivent prendre des initiatives tout en s'assurant que cela se fait dans l'intérêt collectif. Un des enjeux des E.L. est de trouver des solutions entre autonomie (dans laquelle les individus imposent leur norme) et hétéronomie (dans laquelle ils subissent la norme d'un autre) pour construire des règles qui ont du sens et s'appliquent à eux et comme au collectif, concluent Weil et Dubey (2020). Cela pose question au niveau individuel, sur ce qui est attendu des individus et ce qu'ils peuvent attendre de l'organisation, et au niveau collectif sur ce qui fait repère pour agir collectivement. Les études reflètent une difficulté à traiter les questions de cadre et de régulation des interactions associée à une tension entre l'individu et le collectif qui sont vus comme opposés.

La suppression des processus, structures, règles et autres systèmes encourageant la défiance *a priori* ouvre la possibilité de créer un autre type de confiance, mais leur seul retrait n'est pas suffisant. S'ils sont retirés sans être remplacés par autre chose, en laissant toute initiative aux individus, c'est la désorganisation en plus de créer une pression forte sur ces derniers. Sans organisation, il n'y a plus d'objet auquel faire confiance, donc il n'y a plus de confiance organisationnelle. Si cela peut passer pour une lapalissade, c'est pourtant ce que nous avons constaté chez SAMSARA et ce qui se passe dans différentes entreprises qui se libèrent en commençant par retirer ce dont elles ne veulent plus sans savoir par quoi remplacer, comme chez PROVITAM étudiée par Théo Holtz (2018)<sup>82</sup>. Si l'entreprise libérée cherche à proposer une alternative à l'excès d'organisation, la proposition qu'elle apporte peut mener au défaut d'organisation, or un défaut d'organisation entraîne un défaut de mécanismes pour construire du sens collectivement, a souligné Weick (1995).

## 2. *Une opposition entre individus et système*

Cette absence de prise en compte du niveau organisationnel peut s'expliquer par le fait que l'E.L. est centrée exclusivement sur les déterminants individuels, comme le soulignent Verrier et Bourgeois (2016). L'ouvrage de Getz et Carney (2012) parle de la liberté des salariés et non de

---

<sup>82</sup> Ce point est étayé par nos échanges informels avec différents chercheurs et acteurs de libération d'Auchan, de Poulit, d'Agessys, de Chronoflex, et d'autres à différentes occasions, comme le Campus des Entreprises libérées de 2018, la journée de recherche organisée par Laurent Karsenty lors de la préparation de l'ouvrage paru en 2019 à laquelle nous avons pris part, les rencontres « Regards croisés » organisées par Thibaud Brière à Paris et à Tours depuis 2015 et la table ronde de l'école des Mines en 2020.

libérer l'entreprise elle-même. Selon eux, si les salariés sont considérés *a priori* bien intentionnés et compétents et libres de prendre leurs initiatives et s'organiser comme ils le souhaitent à l'intérieur d'une vision, l'organisation se fera d'elle-même. Le système est vu comme néfaste et la cause des maux ; s'en affranchir et permettre à l'individu de décider par lui-même est la solution. Ainsi, le niveau organisationnel n'est pas traité, comme Gilbert *et al.* l'indiquent dans les paradoxes qu'ils ont constatés (*in* Karsenty 2019). Cette position reflète une conception des individus et du système distincts et non se créant mutuellement, ce qui correspond là encore à la confiance-sécurisation. Fanny Fox et François Pichault remarquaient dans l'entreprise qu'ils ont étudiée qu'une conséquence quelque peu inattendue de la démarche était le manque de prise en compte du collectif, de nombreux collaborateurs restant inscrits dans une logique individuelle voire égoïste, privilégiant leurs intérêts parfois au détriment de ceux du collectif (*in* RIPCO, 2017). On retrouve ce type de conception opposant individus et collectif dans l'analyse de H. Picard, conduite dans une perspective critique, selon laquelle l'expression voire l'émancipation des individus n'est pas possible parce que le collectif les surplombe (Picard, 2015).

D'après les déclinaisons de construction de sens que nous avons identifiées, une conception alternative est que le système est composé des et par les individus et leurs interactions, et que les individus et le système n'existent pas l'un sans l'autre. C'est la perspective de Gilbert *et al.* pour qui cette tension reflète une difficulté à trouver comment articuler individus et système (*in* Karsenty, 2019). L'enjeu est alors d'inventer de nouvelles pratiques et de nouveaux cadres pour les interactions qui permettent de créer la « délibération collective » (Rousseau et Ruffier *in* RIPCO 2017), le dialogue (Detchessahar, 2019), un processus de changement « polyphonique » (Fox et Pichault, *in* RIPCO 2017), construit avec différentes voix, en intégrant les paradoxes et les ambivalences au lieu de les éviter, ce qui correspond alors à la confiance-interaction.

Ardelaine, une PME familiale de 60 personnes, les usines de Renault de Flins et la CPAM des Yvelines, établissement à la gestion privée mais de service public pour laquelle travaillent 1600 personnes sur 30 sites, ont des cultures très différentes mais partagent le fait d'avoir mis en place ce type de mécanisme, chacune à leur manière et dans des mesures différentes (Weil et Dubey, 2020<sup>83</sup>). Dans ces cas, il s'agit de la création de mécanismes pour articuler l'individuel et le collectif et pas seulement de la suppression des mécanismes vus comme néfastes. D'après les témoignages entendus et échanges informels que nous avons eus avec différents acteurs et

---

<sup>83</sup> Les éléments tirés du livre sont complétés par des témoignages issus de la table ronde sur les entreprises libérées organisée à Mines ParisTech le 26 février 2020. <https://www.la-fabrique.fr/fr/evenement/les-entreprises-liberees-futur-des-organisations-ou-impasse/>



chercheurs, il nous semble que ces initiatives sont associées à une conception connectée de soi et du monde qui permet de relier individus et collectif, tandis que les démarches de bon nombre d'E.L. reposent sur une conception distincte qui conduit à l'opposition ou la déconnexion des individus et du collectif. Cette proposition ouvre des pistes de recherche supplémentaires pour distinguer les différentes démarches qui sont mises en œuvre pour refonder les entreprises ou réinventer les organisations (Laloux, 2014, 2017 ; Segrestin et Hatchuel, 2012).

#### D. Un rapport ambivalent à l'incertitude et à la maîtrise

Avec la mise à distance des faits divergents et des interprétations alternatives, la dynamique d'alignement ou d'opposition, le rejet des émotions (du moins des émotions désagréables), et une conception distincte de soi et du monde, l'entreprise libérée oscille entre confiance-identification et confiance-sécurisation, l'identification tendant à être utilisée comme moyen de sécurisation. Or la confiance « sécurisation » est celle qui accepte le moins d'incertitude, la suspension ne se faisant que sur le moins d'incertitude possible, après avoir cherché à réduire celle-ci autant que possible. Si l'E.L. change (ou invite à changer) *d'a priori* sur les individus en les considérant possiblement bien intentionnés et compétents, elle ne questionne pas explicitement le rapport à l'incertitude. Comme mentionné précédemment, il existe deux moyens de faire face à l'incertitude : chercher à la réduire autant que possible, et suspendre l'incertitude en faisant comme si elle n'existait pas. La première stratégie correspond au contrôle, la seconde à la confiance (Möllering, 2005b). Or, les E.L. disent s'affranchir du contrôle au profit de la confiance, mais les faits montrent une réalité plus complexe, comme le soulignent notamment Gilbert *et al.* à travers le paradoxe de la liberté sous contrôle dans les E.L. qu'ils ont étudiées (*in* Karsenty, 2019). Discuter du type et de la place du contrôle dans les E.L. (point 1) et de la façon dont il sert la construction de confiance (point 2) permet ainsi de discuter du rapport à l'incertitude pour finir cette partie sur les E.L.

##### 1. Des contrôles formels et informels qui restent présents

L'E.L. encourage l'affranchissement du contrôle hiérarchique, pourtant le contrôle reste présent sous d'autres formes. Le contrôle organisationnel est une « influence créatrice d'ordre » sur les comportements des individus en vue d'atteindre des objectifs organisationnels, avec un double sens de vérification et de maîtrise (Chiapello, 1996). Il s'appuie sur trois types de mécanismes de contrôle : le contrôle des résultats (en termes de chiffres, d'atteinte d'objectifs, de niveau de qualité par exemple), le contrôle des comportements (en indiquant comment les tâches doivent être faites ou ne pas être faites, comment les individus et groupes doivent être organisés via des règles processus et standards), et le contrôle à l'entrée (recrutement, intégration, socialisation,

via l'emploi de normes, valeurs organisationnelles et idées sur ce qui est bien, important, louable en termes de travail et de vie organisationnelle). Ces contrôles peuvent être formels ou informels et s'inscrivent dans des systèmes de contrôle qui les combinent de façon coercitive ou habilitante dans des visées de surveillance, de coordination et/ou de pouvoir (Sitkin, Long et Cardinal, 2020). Ils incluent ceux spécifiquement mis au point par le management mais ne s'y limitent pas et peuvent être mis en œuvre par le management ou par d'autres individus (y compris soi-même) ou groupes d'individus ainsi que par des mécanismes impersonnels (Chiapello, 1996). Ce panorama succinct montre qu'en n'évoquant que la suppression des contrôles hiérarchiques formels, l'E.L. occulte de nombreuses autres formes et acteurs du contrôle, que nous allons aborder maintenant.

Les E.L. utilisent des technologies 2.0 pour partager largement les informations et les connaissances, et des processus sont largement utilisés, souvent dans une démarche *Lean*, pour impliquer les salariés dans leur conception et évolution, constatent Antoine *et al.* (RIPCO, 2017). Ainsi, des moyens de contrôles des résultats et des comportements existent toujours, par contre ils se veulent inclusifs et participatifs et ne plus être le fait et l'outil des supérieurs. A ces contrôles s'ajoutent une sélection à l'entrée, des processus d'intégration et des séminaires de socialisation qui mobilisent des valeurs, des normes communes, et une recherche d'adhésion à une vision partagée, qui relèvent du contrôle socio-idéologique. Cela passe par exemple par le processus d'intégration des nouveaux entrants puis une socialisation continue ou encore l'utilisation d'histoires, racontées dans l'ouvrage initial de Getz ou dans les ouvrages signés par des patrons d'E.L. (Gérard, 2017 ; Getz et Carney, 2012 ; Hervé *et al.*, 2007 ; Zobrist, 2014), ces histoires permettant de créer un mythe collectif ou entretenir l'utopie (Casalegno in RIPCO, 2017 ; Trouvé, 2014).

La suppression de la hiérarchie est revendiquée et un point commun des expériences documentées est la disparition initiale ou la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Pourtant, les études faites dans la durée ou avec du recul par rapport à la démarche initiale montrent la réapparition de rôles formels avec des distinctions formelles ou informelles d'ordre d'intervention en cas de difficulté ainsi que la formation de hiérarchies informelles au bout de quelques temps, brouillant la distinction entre hiérarchie, management et leadership. On voit par exemple chez Chronoflex des rôles de parrain/marraine qui interviennent en premier pour résoudre des situations problématiques, des « *team leaders* » qui prennent le relais si cela ne suffit pas, et le directeur général intervient en dernier recours (Gilbert *et al.*). La question du management et du leadership, que cela soit ou non à l'intérieur d'une hiérarchie formelle ou informelle, a été particulièrement étudiée par Théo Holtz dans le cadre de sa thèse réalisée en

contrat CIFRE (*in* RIPCO 2017, Karsenty, 2019). Il a suivi l'évolution de la transformation de l'organisation, avec une décision de libération qui s'est accompagnée du retrait du management comme Getz le prônait initialement. Si l'intention était de laisser émerger une animation et une régulation spontanées, Holtz a constaté que ces rôles n'étaient pas nécessairement pris par les équipes. Les équipes qui ont mis en place un leadership partagé (minoritaires) sont celles dont les membres possédaient un savoir-être particulier (fort investissement, capacité à travailler de façon autonome, esprit d'initiative etc.), des niveaux de qualification suffisant et un degré élevé de cohésion. Dans les autres cas, les rôles de leadership n'ont pas été pris ou l'ont été par des « néo-managers » qui ont remis en place des pratiques classiques, parfois de façon plus ferme qu'auparavant. En effet, comme le soulignent Gilbert *et al.*, une hiérarchie formelle a des rôles déterminés tandis qu'une hiérarchie informelle n'a pas de limites. Dans le groupe Hervé, la hiérarchie formelle a été maintenue tout en réduisant le nombre de niveaux par rapport à la norme vu la taille du groupe, et à ces rôles hiérarchiques ont été ajoutés des rôles transverses, comme les « animateurs journalistiques » (Brière *in* Karsenty 2019), rôles transverses que l'on retrouve dans les doubles liens de l'holocratie et les « relayeurs » de l'entreprise étudiée par Battistelli (Karsenty 2019).

Un autre constat récurrent dans les E.L. est que le président ou DG occupe une place particulièrement importante, étant considéré comme un « leader libérateur », « charismatique », « inspirant ». Les dirigeants d'E.L. aiment s'appuyer sur des histoires comme quoi ils laissent les clés de l'entreprise aux salariés, par exemple pendant qu'ils partent faire le tour du monde, comme dans le cas d'Alexandre Gérard de Chronoflex (Gérard, 2017). Pourtant les études de terrain s'accordent sur la prégnance du dirigeant sur l'écosystème et sur la façon dont la suppression des niveaux hiérarchiques entraîne une supervision directe accrue du dirigeant, comme nous l'avons constaté chez SAMSARA (Karsenty, 2019b ; Verrier et Bourgeois, 2016 ; Weil et Dubey, 2020). Lors de la session de questions-réponses à l'issue d'une intervention au cours du Campus des Entreprises libérées de 2017<sup>84</sup>, Alexandre Gérard reconnaissait son influence sur Chronoflex même s'il tentait de « lâcher », et les salariés présents confirmaient avec un sourire et des réactions évoquant la justesse voire l'euphémisme de la remarque.

Si les contrôles restent présents, la question se pose de savoir comment ils sont utilisés et quelle confiance ils servent, ce que nous allons discuter maintenant.

---

<sup>84</sup> <https://www.campus-entreprises-liberees.org/>

## 2. *Contrôle et confiance pour faire face à l'incertitude*

Si la confiance peut être utilisée comme moyen de contrôle social, comme la montré Frédéric Bornarel (2004), confiance et contrôle peuvent aussi se compléter pour développer la confiance (Möllering, 2005b). Nous avons suggéré précédemment que des contrôles pouvaient servir la confiance selon la façon dont ils sont conçus et mis en œuvre (Chêne et Le Goff, 2017), en nous appuyant sur les travaux de Tessier et Otley (2012) et de façon cohérente avec ceux de Weibel *et al.* (2016). Les résultats de cette thèse permettent de préciser cette perspective en suggérant que les contrôles servent toujours la confiance mais que différents contrôles servent différentes constructions de sens et donc différentes façons de faire confiance. La confiance-sécurisation s'appuie sur une construction de sens dans laquelle l'incertitude est (ou paraît) faible et dans laquelle les relations personnelles interviennent peu. Dans ce cas, des contrôles formels et informels couplés à des mécanismes de sanction en cas de déviance rassurent en apportant un cadre strict qui limite l'incertitude *a priori* et qui apporte un prêt à penser pour expliquer les déviations éventuelles et limiter les perturbations. Dans le cas de la confiance-clarification, les contrôles des résultats et les indications en termes de comportements attendus peuvent apporter le concret nécessaire. Dans le cas de la confiance-interaction, les contrôles formels comme informels peuvent aider à fournir les informations factuelles pour servir de base au dialogue. Dans le cas de la confiance-identification, les contrôles socio-idéologiques peuvent créer le partage (ou l'impression de partage) propice à l'identification. Qu'en est-il dans les E.L. ? Cela demanderait une étude plus poussée, cependant, voyons quelles grandes lignes apparaissent quant à l'intention et la façon dont les contrôles sont utilisés.

Nous venons de voir dans le point 1 que les E.L. utilisent des outils pour partager largement des informations. Pourtant, nous avons remarqué dans les parties précédentes que les échanges ne s'appuient pas ou peu sur des informations factuelles et que le dialogue se met peu en place. Les contrôles des résultats ne servent donc pas nécessairement de base pour développer le dialogue. Les informations collectées par les contrôles des résultats pourraient servir la confiance-clarification mais peu d'éléments allant en ce sens transparaissent dans les travaux actuels. Les expériences d'holocratie montrent que le seul recours aux faits ne suffit pas s'il n'est pas assorti de méthodes pour structurer leur prise en compte et que les questions relationnelles comme les émotions ou les enjeux de pouvoir ne sont pas traités (Batistelli et Richard et Christin *in* Karsenty 2019). Les informations issues du contrôle des résultats peuvent même être utilisées dans une visée corrective et de sanction pour éviter le différent plutôt que dans une visée de construction de dialogue et d'action collective coopérative. Thibaud Brière a par exemple montré comment ce mécanisme est à l'œuvre dans le groupe Hervé malgré les intentions

affichées (Karsenty, 2019b ; RIPCO, 2017), même si à l'échelle d'une équipe de la même entreprise nous avons observé que les contrôles peuvent effectivement servir la confiance (Chêne et Le Goff, 2017). Ce type d'utilisation des contrôles au service d'une réduction de l'incertitude se retrouve dans la mobilisation de la notion de transparence comme étant un élément essentiel. Comme nous l'avons fait remarquer dans le chapitre précédent, viser la plus grande transparence, vouloir que tout le monde voit tout, c'est vouloir tout savoir, donc n'accepter aucune ombre, aucun doute, aucune incertitude (Marzano, 2012). La façon de mobiliser la transparence peut donc refléter une recherche d'évitement de toute incertitude, ce qui va à l'opposé de la confiance qui reconnaît qu'il existe des zones d'incertitude.

De même, le recours aux valeurs et à une culture communes qui apportent un cadre pour servir de référence aux interprétations peut se rigidifier pour éviter tout débord. Dans la confiance-interaction, les individus connaissent, comprennent et prennent en compte le fonctionnement de l'autre et de l'organisation, y compris ses valeurs et priorités. Dans le cas des entreprises libérées, la vision et les valeurs du dirigeant ou de l'organisation doivent non seulement être comprises et acceptées mais être partagées, intégrées par les individus. Cela est souligné par le paradoxe de la liberté contrainte par les valeurs constaté par Gilbert *et al.* (in Karsenty 2019) et qui transparait dans l'étude du groupe Hervé (Brière in Karsenty, 2019) : les individus sont appelés à être eux-mêmes, et dans le même temps ils doivent non seulement accepter mais partager les valeurs et croyances proposées par les dirigeants. Les déviances sont difficilement tolérées et les perspectives différentes sont rejetées lorsqu'elles s'expriment, voire dissuadées de s'exprimer, de façon à éviter que ne jaillisse de l'incertitude. L'identification aux valeurs n'est plus le résultat d'une construction progressive qui devient une évidence, comme dans la confiance liée à l'identification de Lewicki et Bunker (1996). Elle n'est plus seulement projetée par les individus, risque que nous avons évoqué précédemment, mais tend à devenir une obligation imposée par l'organisation et donc un mécanisme de contrôle idéologique pour apporter de la sécurité, réduire l'incertitude quant à la façon de se comporter et assurer l'atteinte des objectifs. Ce mécanisme est renforcé par le recours prôné à l'autocontrôle, encourageant les individus à se contrôler et se sanctionner eux-mêmes et mutuellement.

Le contrôle par les pairs peut entraîner un phénomène de dissuasion de toute divergence plus fort qu'un contrôle par un supérieur hiérarchique. Comme nous l'avons évoqué pour les émotions, la norme de bienveillance et d'émotions positives rend difficile d'exprimer des doutes vis-à-vis de comportements déviants, qui du coup semblent autorisés ; or, lorsqu'ils se répètent et durent, et qui plus est si ces comportements émanent de figures d'autorité dans l'organisation, cela conduit à douter de la bienveillance non seulement de cet individu mais de

toute l'organisation. De plus, la norme d'autonomie et de compétence rend difficile d'exprimer que l'on n'est pas compétent pour telle ou telle tâche, par crainte d'être jugé non digne de confiance si reconnaître ses limites n'est pas valorisé collectivement. Enfin, la norme positive exerce une pression sociale qui empêche l'expression de perceptions divergentes et rend difficile pour un individu de demander plus de contrôle, de suivi ou de surveillance sans donner l'impression de violer la norme en vigueur et sans subir la pression du groupe contre lui. Du coup, la peur de la sanction sociale ou le souhait de conformité peut inciter les individus à ne pas exprimer leur point de vue. La dynamique de groupe est alors néfaste pour la confiance puisqu'elle rend aveugle aux signaux divergents.

En ce qui concerne la hiérarchie, Gilbert *et al.* constatent que les rôles censés remplacer les managers sont plus souvent au mieux des rôles de conseil ou de coups de main que des rôles de régulation et de mise en dialogue du travail. Au contraire, le manque de structuration des échanges et de la régulation pose des questions de rapports de pouvoir et de jeux d'influence sur le collectif et d'autorité avec une tendance à revenir dans des schémas classiques d'opposition. Chez Provitam, si les noms dont les « néomanagers » ont hérité reflètent une intention allant dans le sens de la confiance-interaction avec les « animateurs », « générateurs d'autonomie » et « accoucheurs », la description des rôles et les verbatims rapportés par Holtz reflètent quant à eux un fonctionnement de type sécurisation-identification avec une dynamique d'alignement. En effet, les « animateurs » doivent rappeler aux salariés la vision existante pour qu'ils agissent en cohérence et la partagent et doivent transmettre les informations utiles permettant la décision. Les « générateurs d'autonomie » veulent et doivent utiliser des techniques d'écoute active et de maïeutique pour laisser les individus trouver eux-mêmes leurs solutions, pourtant il s'agit d'« aiguille[r] sur le chemin à prendre » et de « montre[r] le chemin » estime un salarié. Des constats similaires ont été documentés pour le groupe Hervé (Brière *in* Karsenty 2019) et cela s'apparente à la conception de « faire grandir » chez SAMSARA, souligne un de nos tuteurs. La démarche et les verbatims rapportés illustrent la conception distincte (je/vous) qui persiste et la démarche d'alignement plus que de concrétisation ou de connexion. Chez Provitam, face à des dérives qualifiées de retour au *command-and-control*, un nouveau rôle a été créé, rôle appelé « coach » mais qui, selon Holtz, n'a rien d'un coach professionnel mais est le retour non assumé d'un chef pour remettre un cadre et donner du sens, ancrant la démarche d'alignement forcé. Xavier Retaux a lui aussi constaté l'émergence de formes de contrôles horizontaux et d'une « hiérarchie naturelle » classique reprenant des rôles de contrôle hiérarchique (*in* Karsenty 2019).

Ces éléments reflètent un amalgame identification-sécurisation et cet amalgame n'est pas un défaut de mise en œuvre de l'E.L. mais est inhérent à la conception de l'E.L., qui s'appuie non seulement sur la dynamique d'alignement (associée à l'identification) mais aussi sur une dynamique d'opposition (associée à la sécurisation). Un exemple est la façon dont la philosophie de l'entreprise libérée oppose le contrôle à la confiance<sup>85</sup>. Un autre exemple se retrouve dans le premier article publié sur les entreprises libérées. Getz y définissait l'entreprise libérée comme une « forme organisationnelle qui permet à ses employés une liberté *complète* et la responsabilité de prendre les initiatives qu'ils (et non leurs patrons) décident être les meilleurs »<sup>86</sup> (Getz, 2009), avec une opposition entre individus et patrons qui est accentuée par l'italique et la mise entre parenthèses qui sont de l'auteur. Cette perspective éclaire les critiques sur la façon dont l'entreprise libérée se rigidifie et la possible instrumentalisation de la liberté (Bazin, 2018 ; Picard, 2015). La confiance peut être vue comme instrumentalisée si le besoin de sécurité et la recherche de maîtrise de l'incertitude restent prégnants même si les *a priori* se font plus positifs. Cette quête de maîtrise se retrouve également dans le fonctionnement holocratique, avec la tentative de suppression de tout facteur affectif et la dépersonnalisation des échanges.

Les éléments présentés dans cette partie D montrent que paradoxalement, même si une grande autonomie est accordée aux individus, l'incertitude cherche largement à être évitée en ayant recours à un contrôle des résultats et des comportements mis en œuvre par les pairs et à un contrôle sociologique qui s'appuie sur des valeurs qui peuvent être internalisées jusqu'à l'autocontrôle, ainsi que sur la prégnance du dirigeant et de sa vision sur l'écosystème. Dans ses préconisations, H. Picard invite à accepter de « faire avec » l'incertitude, à suspendre ses jugements et maintenir la controverse au lieu de la combler par un prêt à penser, à accepter l'ambiguïté et l'indétermination du jugement plutôt que de chercher la performance d'un processus participatif pour ce qu'il peut produire ou rapporter (Picard, 2015). Cette question nous semble clé pour les E.L. car la persistance de la recherche de maîtrise de l'incertitude entraîne le glissement entre confiance-identification et confiance-sécurisation que nous avons évoquée dans le chapitre précédent. Cette analyse reste sommaire mais invite à étudier la relation confiance-contrôle plus précisément, en se demandant quels types de contrôles utilisés

---

<sup>85</sup> Cette opposition a été confirmée par notre échange d'emails avec Isaac Getz en 2014, lors de notre Master Recherche sur l'articulation confiance/contrôle ; lorsque nous avons évoqué la possibilité de contrôles au service de la confiance, nous avons eu une fin de non-recevoir, la confiance excluant le contrôle.

<sup>86</sup> « *F-form*: an organizational form in which employees have *complete* freedom and responsibility to take actions that *they*, not their bosses, decide are best. » (p.34). Les italiques sont de l'auteur

de quelle manière et dans quelle intention servent quel type de construction de sens donc de confiance. Une piste pour cela est de croiser les perspectives présentées ici avec nos suggestions précédentes et d'autres travaux sur la complémentarité entre confiance et contrôle (Chêne et Le Goff, 2017 ; Möllering, 2005b ; Weibel *et al.*, 2016) et entre confiance et défiance (ou vigilance) (Bijlsma-Frankema, Sitkin et Weibel, 2015 ; Guo, Lumineau et Lewicki, 2017 ; Kostis et Näsholm, 2019)<sup>87</sup>.

## Résumé et conclusion de la partie I

Cette partie a appliqué notre grille de construction de sens à la littérature sur les E.L. pour identifier quel type de confiance l'E.L. favorise. Il est difficile de mettre toutes les entreprises s'inscrivant dans le courant des entreprises libérées dans le même sac et la réalité est nécessairement plus nuancée que les grands traits que nous avons dessinés. L'analyse que nous avons esquissée vise à attirer l'attention sur des points qui n'étaient pas soulevés jusqu'à présent pour susciter la réflexion.

Nous avons constaté que l'E.L. repose sur une conception distincte du soi et du monde, sur une acceptation voire une valorisation des émotions uniquement positives et sur une recherche de réduction de l'incertitude plutôt que son acceptation et sa suspension. La dynamique d'action qui prévaut est l'alignement comme alternative à l'opposition, celle-ci restant toutefois présente. La sélection et l'interprétation sont teintées d'affects subis et non pris en compte, s'appuient peu sur des faits précis et des situations de travail concrètes mais plutôt sur des généralisations ou des idéaux et les interprétations sortant du cadre sont peu prises en compte voire n'ont pas droit d'expression. De ce fait, l'E.L. tend à favoriser une confiance-identification tirant sur la sécurisation alors que le discours prônant de remettre l'individu au cœur du système, l'égalité intrinsèque, l'engagement librement consenti ou encore la créativité (Getz et Carney, 2012) peut laisser envisager une confiance-interaction.

Jean-Claude Casalegno fait remarquer que l'E.L. « parle de la nécessité impérieuse de changer sans pouvoir clairement énoncer la nature du changement » et qu'elle a plus prétention à répondre à cette nécessité qu'elle n'y répond effectivement (RIPCO 2017). Le fonctionnement qui se veut en rupture radicale avec le fonctionnement bureaucratique est finalement moins éloigné du fonctionnement classique dont il veut s'affranchir parce que la conception du monde qui anime les E.L. est une conception distincte, déconnectée, les émotions négatives ne sont pas

---

<sup>87</sup> Un appel à communication pour un numéro spécial visant à « repenser les dynamiques confiance-contrôle dans les organisations » a été lancé par le *Journal of Management Studies* pour fin 2020, ce qui promet un numéro des plus intéressants sur le sujet en 2021 ou 2022.



reconnues et traitées et le divergent a peu de place, ce qui fait rester dans des modes de construction de sens associés soit à une confiance-sécurisation soit à une confiance-identification projetée voire forcée et non construite. Toutefois, Casalegno souligne que les utopies, auxquelles il rattache l'E.L. ont un intérêt majeur, à savoir qu'elles permettent de mettre en mouvement. En identifiant des questions liées aux croyances fondamentales qui sous-tendent le fonctionnement de l'organisation, notre analyse ouvre des perspectives pour sortir des paradoxes actuels entre liberté, confiance, autonomie d'une part et contrôle, valeurs, régulation d'autre part et articuler ces éléments pour construire du sens et faire confiance de façon plus consciente et adaptée au contexte organisationnel. Ainsi, le « dé » de l'expression « entreprises (dé)libérées » utilisée dans le titre de cette partie I avec un volontaire jeu de mots pourra ne pas être pris dans sa signification de privation, de suppression, d'opposition mais dans son sens d'intensification, de renforcement de l'action<sup>88</sup>.

## II. SUGGESTIONS ET PRECONISATIONS POUR DEVELOPPER ET PRESERVER LA CONFIANCE

Nous allons maintenant nous pencher sur les implications organisationnelles de ce que nous avons exposé et discuté jusqu'à présent. Nous avons largement mis en avant à travers cette thèse l'importance de prendre en compte le contexte propre à chaque organisation et d'éviter de décider pour une organisation quel est le meilleur type de confiance pour elle. En revanche, nous avons vu que la construction de confiance s'appuie sur des processus de sélection, d'interprétation et d'engagement dans l'action qui se déclinent différemment et qui ne relèvent pas que de choix individuels mais aussi de pratiques organisationnelles. La première partie développera l'idée que la façon de faire confiance ne concerne pas que le management mais toute l'organisation, tandis que la seconde partie montrera comment la construction de sens peut se traduire concrètement en termes de pratiques organisationnelles, avec un focus sur la confiance-clarification et la confiance-interaction, qui sont celles qui sont les moins traitées par la littérature actuelle.

### A. Reconnaître le faire-confiance comme un enjeu organisationnel, pas seulement managérial

Nous avons montré que faire confiance fait appel à la fois aux niveau individuel, interpersonnel et organisationnel, avec un focus particulier sur l'organisation. Nos résultats montrent que la construction de la confiance ne peut pas se limiter à des actions managériales mais demande à

---

<sup>88</sup> Selon le Grand Robert de la langue française 2017

être considérée comme un enjeu organisationnel. Cela implique de reconnaître le fonctionnement actuel de l'organisation pour construire à partir de l'existant (point 1), de développer un climat de sécurité émotionnelle à l'échelle de l'organisation et non de façon liée à des individus (point I.A.2) et de prendre en compte le fait que construire la confiance demande des moyens, et plus particulièrement du temps et de l'attention de façon durable (point I.A.3).

### 1. *S'appuyer sur le fonctionnement actuel de l'organisation*

Nous avons vu dans le chapitre précédent que s'appuyer sur des faits précis et l'expérience directe plutôt que sur des généralités et généralisations facilite la possibilité de prendre en compte des faits divergents et de s'ouvrir à des interprétations différentes. Une première étape pour développer la confiance au niveau organisationnel est de reconnaître le fonctionnement existant et les espaces où il y a déjà de la confiance puisque, comme nous l'avons souligné, il en existe toujours. Partir de ce qu'est l'organisation plutôt que de ce que l'on croit qu'elle est ou voudrait qu'elle soit permet de s'appuyer sur du factuel. L'objectif de cette démarche est d'identifier #1 ce qui est actuellement source de confiance, #2 ce qui envoie des signaux de méfiance de façon à pouvoir les supprimer et éviter les messages contradictoires *a priori*, et #3 les lieux et façons dont l'organisation pourrait envoyer davantage de signaux de confiance *a priori*, pour faire un don premier de confiance et créer un climat favorable aux éléments clés de la construction de sens propre à l'organisation.

Comme nous, Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman (2010) et Reitter et Ramanantsoa (2012) considèrent qu'un premier élément essentiel pour construire une confiance durable dans l'organisation est de faire un bilan de l'état actuel de la confiance telle qu'elle est perçue à travers toute l'organisation et proposent un inventaire en termes de compétence, d'ouverture et d'honnêteté, d'attention aux employés et aux parties prenantes, de fiabilité et d'identification. Si la liste de questions que Shockley-Zalabak *et al.* proposent à travers leur livre dresse un état des lieux et est donc statique, dresser un bilan permet toutefois de forcer à mettre sur la table des faits qui ne sont pas forcément pris en compte. Il ne s'agit pas de faire un diagnostic ou de mesurer la confiance avec un questionnaire mais d'utiliser ce type d'outil pour ouvrir le dialogue sur les bonnes raisons perçues de faire confiance ou non par rapport aux pratiques actuelles, en distinguant le prescrit du réel. En provoquant la discussion, cette démarche force l'émergence de réponses non exprimées et favorise ainsi l'exploration d'indices et d'interprétations divergentes liées à la confiance-interaction. Le guide « Building Trust in Diverse Teams » publié par un collectif d'ONG en 2007 donne un exemple pour aller plus loin dans cette démarche. Il est, certes, orienté sur la confiance dans une équipe, mais il fournit des

ressources concrètes pour dresser un état des lieux des croyances et actions sources de confiance à partir de questions adaptées à leur contexte particulier et complétées d'outils conçus pour faire émerger ce qui est essentiel pour les individus dans leur contexte spécifique.

Cela permet d'observer où, dans la situation actuelle, il est possible de suspendre un petit peu plus d'incertitude que ce qui est fait jusqu'à présent, en tenant compte des caractéristiques de l'organisation et de la culture de l'entreprise. Comme Gustafsson *et al.* (2020) l'ont identifié, faire confiance nécessite de prendre en compte les fondements de la confiance propres à chaque organisation. Lors d'une intervention que nous avons faite pour une multinationale française pendant notre thèse, nous avons participé à une journée qui rassemblait tous les acteurs qui œuvrent à leur niveau pour faire évoluer le fonctionnement de l'organisation, le rendre plus flexible, ce qui inclut de faire davantage confiance aux collaborateurs. Lors des retours des discussions et groupes de travail à des membres de la direction en fin de journée, il a été suggéré de réduire le nombre de validations hiérarchiques lorsque cela était nécessaire, par exemple pour des commandes récurrentes de fournitures. Ce à quoi un membre du Comex a répondu qu'il était tout de même nécessaire pour beaucoup de choses d'avoir des validations et qu'il fallait surtout chercher à ce que le parapheur reste moins longtemps sur son bureau, « mais que pour des fournitures, peut-être qu'effectivement, ça serait possible ». Si la réaction initiale de bon nombre d'acteurs a été la déception de se dire qu'il y avait encore beaucoup à faire si le Comex tenait à son parapheur, cela a permis d'identifier la situation réelle pour agir en fonction de ce que sont les acteurs et les contextes.

Les entreprises libérées suggèrent comme étape initiale de supprimer les symboles et pratiques qui empêchent les salariés de se sentir intrinsèquement égaux (Getz et Carney, 2012). De façon similaire, nous suggérons de supprimer ce qui envoie des signes de méfiance *a priori*, par contre ces éléments doivent être identifiés de façon propre à l'organisation et au vécu des salariés en impliquant ces derniers. En effet, des changements (plus ou moins visibles et radicaux) peuvent envoyer des signaux forts mais peuvent aussi se retourner contre la confiance s'ils sont perçus comme artificiels ou surfaits ou s'ils sont trop décalés par rapport aux autres pratiques ou à ce que les individus sont prêts à accepter. De plus, il faut s'assurer que ces changements sont tenables pour l'organisation et les acteurs. Enfin, si la direction décide pour les salariés unilatéralement de ce qui est à changer, cela induit qu'ils décident à leur place de ce qui est source de confiance ou non et entretient la distance voire l'opposition et va à l'encontre d'une démarche de construction d'un sens commun. Ainsi, l'identification des signes de méfiance à supprimer et celle des signes de confiance *a priori* est à définir avec les acteurs, en s'assurant de la façon dont ils sont perçus et interprétés.

## 2. *Développer un climat de sécurité émotionnelle et relationnelle*

Les entreprises modernes se sont construites sur la quête de suppression de toute incertitude. Or, faire confiance implique toujours une part d'incertitude, donc faire davantage confiance implique de s'ouvrir à la possibilité de suspendre davantage d'incertitude en lâchant une part de système, de procédures, de hiérarchie, notamment pour construire la confiance-clarification ou la confiance-interaction, ce qui peut faire peur. Les systèmes tayloriens et bureaucratiques permettaient de s'affranchir du personnel et de l'arbitraire ; réintroduire des éléments individuels, du relationnel, entraîne le risque du retour de l'arbitraire et déclenche des affects. De plus, exprimer des opinions différentes peut être insécurisant si l'on craint des conséquences néfastes. Si le discours prône l'expression, l'initiative ou le droit à l'erreur mais que ce qui est partagé ou fait qui ne va pas dans le sens souhaité entraîne des conséquences immédiates ou à terme, les individus ne pourront pas s'exprimer ou agir en toute sécurité une fois qu'ils le sauront. Cela pourra entraîner de la méfiance, comme dans le cas du Groupe Hervé (Brière *in* Karsenty 2019). Aussi, l'organisation doit créer la sécurité pour les individus que ce qu'ils disent ou font n'est pas utilisé contre eux, et ce, non pas à travers des promesses mais dans les faits.

Développer et préserver la confiance implique de reconnaître et prendre en compte les émotions liées au processus, à l'inconfort suscité par l'émergence de faits et d'interprétations différents sans la certitude qu'il y aura convergence vers un sens partagé, ainsi que les émotions liées aux tensions et conflits accrus qui surviennent lors de l'expression d'expériences et points de vue divergents. Nos résultats questionnent la quête du bien-être en entreprise et encore plus celle du bonheur au travail puisque ces approches tendent à (sur)valoriser les affects positifs, rendant difficiles l'expression et l'intégration des affects négatifs. Nous suggérons au contraire que le fonctionnement organisationnel permette de reconnaître l'existence des affects aussi bien positifs que négatifs et de les prendre en compte comme d'autres types de faits à l'aide de mécanismes spécifiques, et que cela est nécessaire pour créer un climat de sécurité émotionnelle propice à une construction de sens alternative à la sécurisation.

## 3. *Accorder structurellement du temps et une attention durable*

Construire la confiance via un sens partagé demande du temps ainsi que de l'attention, traduite par de l'énergie et des moyens durables car elle ne se fait pas une fois pour toutes. Or, la pression de performance, d'efficacité et de rentabilité qui pèse sur les organisations rend difficile de prendre ce temps, comme cela transparait au séminaire business de SAMSARA lorsque le président commente une interprétation alternative en disant : « *c'est un éclairage intéressant ; après, je suis embêté, car ça demande plus de réflexion* ». Lorsque le temps de

l'échange d'explications argumentées pour pouvoir faire évoluer ses interprétations et croyances n'est pas pris, l'alternative est le recours à l'option la plus simple, à savoir de faire selon ce que l'on croit et fait déjà, de renforcer ses attentes. Cela ne permet pas de voir les indices périphériques, les divergences et les problèmes de fond ne sont pas adressés et le sens collectif a du mal à évoluer. A l'inverse, si les actions et leur raison d'être (donc les croyances sous-jacentes) ne sont pas clarifiées, elles peuvent conduire à l'entêtement dans des situations où le changement serait plus approprié, ou au contraire à faire des changements alors que la continuité (avec quelques ajustements éventuels) serait plus pertinente. Or ces deux types de situations peuvent finalement prendre beaucoup plus de temps et avoir un impact négatif de grande ampleur sur le système. Le premier cas a conduit par exemple chez SAMSARA à vouloir croire longtemps que tous les individus pouvaient changer pour correspondre au modèle et à occulter des indices majeurs, conduisant à donner des responsabilités importantes à des individus qui allaient à l'encontre du modèle et à faire partir par conséquent des individus qui y correspondaient. Le second cas est illustré par le fait que le besoin d'accompagnement des salariés dans une structure sans manager identifié dès la fin 2014 a été de nouveau constaté en 2015, et en 2016, puis de nouveau fin 2017, et la situation a de nouveau été jugée insatisfaisante début 2019. Ainsi la construction de sens clarification ou connexion demande du temps, mais en prend moins que ce qui se passe (ou ne se passe pas) si elle n'est pas faite convenablement, puisque la construction de sens a pour objectif l'action collective, ni plus ni moins (trop ou trop peu de discussion et de réflexivité peut en effet desservir l'action).

Pour qu'une croyance nouvelle change les actions ou que des actions changent les croyances, il faut des interactions répétées et durables (Weick 1995). Weick rappelle que dans l'effet Pygmalion (ou Rosenthal), un élément est souvent négligé : il s'agit d'un contexte d'enseignement dans lequel les interactions se répètent au fil des semaines pendant toute une année. Or, dans le contexte organisationnel actuel, la norme est de vouloir des résultats rapides et de préférer (se) raconter des histoires en cherchant la confirmation rapide de nos attentes et croyances existantes plutôt que de prendre le temps de l'explicitation et de la précision. De plus, les organisations enchainent les changements et réorganisations, structurelles comme de personnel, rendant difficile de rester engagé dans des actions prises. Si la confiance-interaction, qui est la plus résiliente, demande de s'appuyer sur des croyances nouvelles qui se mettent en œuvre via des actions répétées au fil du temps, ou si elle demande d'explicitier les attentes et croyances liées aux situations rencontrées pour développer un sens commun, alors elle demande une certaine stabilité donc de changer le rapport au temps et de ralentir.

**Pour résumer, dans cette partie A**, nous avons développé trois actions pour concevoir le processus de confiance au niveau organisationnel et pas seulement au niveau managérial. Nous avons suggéré de commencer par faire un bilan de ce qui est source de méfiance *a priori* afin de le supprimer, et d'identifier ce qui est déjà source de confiance pour s'appuyer dessus. Il ne s'agit pas tant de réaliser un diagnostic que d'ouvrir un dialogue à partir de faits précis et des interprétations associées dans une dynamique de concrétisation et de connexion. Le deuxième aspect mis en avant est la création d'un climat de sécurité émotionnelle et relationnelle pour que les individus puissent agir et s'exprimer sans crainte de conséquences néfastes accrues et pour prendre en compte les émotions liées à la diminution de la sécurité que les processus et règles impersonnelles apportaient. Enfin, le troisième aspect est lié au temps : construire la confiance requiert d'y consacrer volontairement du temps, non seulement initialement mais dans la durée, et d'inclure ce rapport au temps et aux conséquences immédiates ou plus long terme dans la stratégie.

## B. Faire évoluer les pratiques progressivement

La partie A a mis en avant trois aspects liés au fait que la confiance est un enjeu organisationnel, pas seulement individuel, interpersonnel et managérial. Ces trois aspects restaient relativement généraux ; nous allons maintenant voir comment cela peut se traduire dans les pratiques en prenant des exemples liés aux politiques RH (point 1), à la communication interne (point 2), à la structure et plus précisément à la création d'espaces de dialogue (point 3) ainsi qu'à la question des règles et contrôles (point 4).

### 1. Veiller à la cohérence des politiques RH

Le sens et la confiance se créent par la combinaison des croyances et des actions, les unes tirant les autres. Si nous avons vu que les facteurs sources de confiance varient, la confiance s'appuie tout de même sur de bonnes raisons de faire confiance. **Les politiques RH sont un terrain privilégié d'action et de sources d'indices devenant (ou non) des raisons de faire confiance** puisque tous les salariés sont concernés. Nous allons voir ici quelques pistes sur la façon dont les politiques RH peuvent contribuer à construire du sens d'un type ou d'un autre.

**Prendre en compte l'état d'esprit et la compétence au recrutement** favorise la confiance en ce qu'il est plus facile de faire confiance à quelqu'un de bien intentionné et qui réalise les tâches confiées, et par ricochet, de faire confiance à une organisation si elle semble capable de recruter de tels individus. Cet aspect est ressorti chez toutes les personnes que nous avons interrogées. Par contre, notre typologie montre qu'au-delà des intentions et des compétences, les individus construisent du sens différemment selon leurs croyances, leur attitude. Lors d'une de nos

présentations à SAMSARA dans laquelle nous partageons les quatre types identifiés au niveau individuel, un participant nous demandait dans la séance de questions-réponses si cela voulait dire qu'il fallait ne recruter que des individus fonctionnant principalement selon le type « interaction ». Non seulement cela n'est pas possible (à moins d'être dans une microstructure, éventuellement), mais il est peu probable que cela soit souhaitable pour la construction de sens et donc de confiance : cela réduirait la diversité permettant de limiter l'aveuglement, et cela conduirait à priver l'organisation de compétences techniques nécessaires. De plus, nous avons vu que les dynamiques collectives peuvent conduire des individus à se comporter différemment de leur tendance spontanée et à changer les facteurs sélectionnés, les interprétations faites ou les dynamiques d'action privilégiées. Plutôt que de ne recruter que des individus qui ont déjà les compétences pour construire du sens collectivement, l'enjeu est de s'assurer que les individus clés de l'écosystème aient ces compétences, ce qui nous mène au sujet du management et du leadership.

En termes de **leadership**, la question qui se pose est de savoir qui a le plus de pouvoir pour faire évoluer la construction de sens via les croyances dominantes et actions influentes. Weick souligne l'importance de **développer la place de ceux qui sont capables de construire du sens collectivement**, pas seulement la place de ceux qui savent prendre des décisions, et de les mettre au cœur du système, dans les postes clés. A notre arrivée nous avons remarqué rapidement dans nos observations qu'un associé valorisait particulièrement l'écoute et l'attention. Dans les entretiens, il nous a fait part de son épuisement car il avait l'impression d'être le seul à se préoccuper de ces sujets alors que cela lui semblait clé dans cet écosystème et dans le modèle voulu ; il a fini par partir quelques mois après notre arrivée, en résumé parce qu'il trouvait qu'on ne disait pas assez « *bonjour, bravo, merci, comment vas-tu* ». A l'inverse, les associés qui ont pris les responsabilités influençant le plus l'écosystème au cours de notre période d'observation favorisaient la confiance-sécurisation. Ces individus ont été écartés en 2019 pour donner un peu plus de place à des individus favorisant la clarification et l'interaction, mais leurs efforts ont été limités par les interventions du président du type de celles que nous avons décrites dans le chapitre 7. Nous avons appris en 2020 le départ de plusieurs d'entre eux et le retour à la tête des chantiers liés à l'expérience des collaborateurs du seul associé qui n'avait jamais accepté d'être enregistré et qui nous qualifiait d'« *œil de Moscou* ». Instaurer la confiance-interaction dans ces conditions n'est pas possible durablement à l'échelle de l'organisation. Ainsi, si la diversité des profils est favorable à la confiance pour favoriser la prise en compte de perspectives différentes, il est essentiel que des individus compétents pour construire du sens collectivement aient des rôles clés dans le fonctionnement de l'organisation.

**En ce qui concerne l'évaluation, la rémunération et les promotions,** la question clé est de savoir si les comportements souhaités et prônés sont cohérents avec ceux qui sont valorisés dans les faits à travers les critères pris en compte et les justifications apportées. Par exemple, si le dialogue est important pour l'organisation, les individus qui jouent un rôle clé dans la circulation d'un endroit à l'autre de l'écosystème, la résolution des conflits et l'orchestration du dialogue au niveau individuel et organisationnel sont-ils promus et reconnus au moins autant que ceux qui ont des résultats tangibles facilement évaluables (chiffre d'affaires, production) ? Quels sont les critères effectivement pris en compte lorsque des décisions de promotion ou d'augmentation doivent être prises ? Dans la construction de sens, les actions tirent les croyances autant que l'inverse. L'évaluation et la rémunération conservant une place prépondérante pour les individus, elles envoient un signal plus fort au sujet des croyances que les intentions ou discours, notamment pour acter le poids relatif de la prévisibilité de la compétence, des bonnes intentions et de l'intégrité ainsi que l'importance accordée aux actions relevant de la connexion, de la concrétisation, de l'alignement ou de l'opposition. Les explications assorties permettent alors de clarifier les croyances et le système, tandis que l'absence d'explications en cas de décisions qui ne s'imposent pas d'elles-mêmes sont sources de doute puisqu'elles ne permettent pas de construire du sens.

Comme nous l'avons souligné auparavant, **la cohérence entre les différentes pratiques de l'organisation et les différents aspects de la construction de sens est essentielle.** Lorsque Karsenty (2015) présente les cinq principes qu'il a identifiés pour un management par la confiance (responsabilisation, autonomisation, suivi des résultats, proximité et analyse collective des performances), il souligne que ces principes ne sont pas à mettre en œuvre de façon indépendante mais qu'une synergie doit exister entre eux en les étendant progressivement, d'où l'importance de la cohérence. Si le recrutement prône avant tout la bienveillance, le soutien et l'attention mais que les façons d'évaluer et de rémunérer valorisent exclusivement la prévisibilité et la compétence technique, cela entrave davantage la construction de sens (et donc la confiance) que les mêmes pratiques d'évaluation dans un contexte dans lequel la technicité est valorisée au recrutement, par exemple. A l'inverse, si le fonctionnement repose sur une hiérarchie formelle et un pouvoir important du supérieur et que l'on demande aux individus de résoudre leurs conflits eux-mêmes de manière coopérative et transparente, l'incohérence perturbe la construction de sens. Notre grille donne ainsi des repères pour interroger la cohérence des pratiques RH à l'œuvre.



## 2. Communiquer d'une façon qui réduit l'ambiguïté

Nous avons battu en brèche dans le chapitre précédent l'idée répandue comme quoi il faut forcément communiquer plus de façon à être plus transparent si l'on veut développer la confiance. Pourtant, 80% des salariés des organisations étudiées font état de problèmes de communication et font une piètre évaluation de la communication de la part des leaders, si l'on en croit Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman (2010). Aussi, le sujet de la communication interne est un « *serpent de mer* », chez SAMSARA comme dans beaucoup d'organisations. Alors que dire, à qui le dire, comment le dire ? La construction de sens aide à mettre ce sujet en perspective à travers son objectif : résoudre la confusion liée à une situation qui n'a pas de sens. Or, il existe deux cas qui font qu'une situation n'a pas de sens : soit parce que les individus ne lui en donnent aucun, soit parce qu'ils peuvent donner trop de sens possibles.

**Dans le premier cas, les individus ne peuvent pas construire de sens parce qu'il n'existe aucun sens, ils n'ont aucune interprétation possible, notamment s'ils n'ont pas d'éléments à interpréter. Dans ce cas, l'apport d'information peut lever l'incertitude et aider à construire du sens.** C'était le cas par exemple chez SAMSARA à la question de l'évaluation annuelle lorsque les individus savaient qu'ils seraient évalués mais ne savaient pas selon quelles modalités après la disparition des supérieurs hiérarchiques. Lorsqu'ils ont reçu un document décrivant le nouveau processus, cela a répondu à leurs interrogations. Autre exemple, il était difficile pour les individus de faire des choix quant à leurs missions s'ils n'avaient aucune idée de leur rentabilité personnelle ; la transmission de leur taux de production et leur taux journalier individuels a apporté une visibilité pour aider à prendre des décisions.

Cependant, les cas où davantage d'information résout l'incertitude sont rares. **Dans la plupart des situations, les individus n'ont pas un problème de défaut d'information mais d'excès de sens possibles, créant ce que Weick appelle une situation d'ambiguïté<sup>89</sup> (Weick, 1995). Ajouter de l'information** peut permettre de resserrer le champ des interprétations à la manière des indices dans une enquête **mais peut aussi n'ajouter qu'une version supplémentaire et renforcer cette ambiguïté.** Nos résultats montrent que si les informations sont partagées de façon unilatérale sans donner la possibilité aux individus de faire quelque chose de ces informations, de les discuter, de les questionner, de partager leurs interprétations et construire du sens, les informations augmentent l'ambiguïté au lieu de la réduire (Weick, 1995). Il apparaît

---

<sup>89</sup> Weick utilise le terme d'incertitude pour les cas où il n'y a aucun sens et d'ambiguïté pour les cas où il y a trop de sens possibles. Cette subtilité mériterait d'être explorée davantage pour clarifier la notion d'incertitude, que nous avons utilisée dans cette thèse dans son sens commun.

donc que ce n'est pas une question de transparence ou de partage d'informations mais d'utilisation des informations. Par exemple, début 2019, les associés indiquent que l'organisation doit atteindre deux millions de résultat pour que les salariés aient leurs bonus. Or, comme le fait remarquer William, le chiffre annoncé ne permet pas à la fois de verser l'intégralité des bonus, des dividendes aux actionnaires et de refaire les fonds propres, « *et donc in fine dans le paquet y a forcément des engagements explicites ou implicites qui ne pourront pas être tenus* ». Du coup, « *ça ne génère pas du doute mais de la méfiance : c'est sur quelle partie que ça va partir ?* » dit-il. Ainsi, l'organisation doit non seulement trouver le juste équilibre entre le partage et la rétention d'information de façon à partager les informations nécessaires (et uniquement celles nécessaires) et les partager au bon moment, mais aussi les assortir des explications nécessaires et d'espaces de dialogue pour que les interrogations puissent effectivement être traitées jusqu'à la compréhension.

Les échanges en direct sont nécessaires à la construction de sens, notamment pour prendre en compte le non verbal, voir et clarifier les émotions et pouvoir comparer les points de vue, aussi **l'organisation et le maintien de rencontres physiques** est essentiel. **Par contre la simple existence de réunions ne suffit pas** : si les échanges ne sont pas structurés, les émotions et les jugements reprennent vite le dessus. **Les rencontres nécessitent un cadre qui permet l'expression des émotions et l'échange de façon constructive pour faire émerger les faits, les interprétations divergentes, la compréhension mutuelle jusqu'à l'émergence d'un sens construit ensemble.** Sinon, elles peuvent au contraire faire perdre confiance car elles créent des frustrations supplémentaires en permettant d'exprimer des émotions qui ne sont pas traitées et s'amplifient, en faisant apparaître les divergences sans parvenir à la convergence, en augmentant la confusion. Nous allons développer la façon de mener les échanges dans le point suivant (III.D.3). Avant cela, il reste un dernier aspect de la communication interne à évoquer, la construction de sens via des événements.

**Organiser des événements collectifs qui tissent des histoires,** lancent des actions, annoncent des débuts et des fins et réaffirment les identités individuelles et collectives **permet de construire du sens dans les cas où l'action est tellement forte qu'elle fait référence par elle-même** (Weick 1995). Comme nous l'avons vu dans le cas de SAMSARA, si les événements envoient des messages contradictoires au cours de l'événement, d'un événement à l'autre ou entre l'événement et d'autres pratiques en vigueur, cela augmente l'ambiguïté. La construction de sens par des événements demande donc que ceux-ci soient soigneusement conçus et déroulés de façon à ce que les messages envoyés par les actions soient suffisamment forts et

cohérents pour créer du sens nouveau plutôt que renforcer les sens préétablis ou ajouter à l'ambiguïté.

Chez SAMSARA, c'était le cas des soirées d'intégration au cours desquelles les nouveaux consultants se sentent accueillis dans l'écosystème par la présence et les échanges simples et spontanés avec des consultants de tout profil de l'organisation. Ces soirées reflétaient le format du séminaire d'intégration, reconçu pour être cohérent dans sa mise en œuvre avec les notions de participation, d'initiative et de responsabilité à travers des « *serious games* », des espaces de discussion et autres activités inclusives alors que le format précédent conduisait les participants à être essentiellement assis et écouter des gens expliquer le fonctionnement. Ces soirées étaient suffisamment fortes et cohérentes pour que les individus créent un sens partagé et que la croyance d'inclusion, de bienveillance et de cohérence entre le message annoncé et le vécu. A l'inverse, le séminaire de « réunification » organisé en 2019 pour l'ensemble de la population de SAMSARA a envoyé des messages contradictoires. Son déroulé a intégré des ateliers initiés par des salariés dans des formats permettant des échanges ou des expériences entre consultants travaillant pour des domaines d'activité différents et en intégrant les fonctions support, favorables à la dynamique de connexion. Par contre, il a aussi intégré une activité ludique qui devait fédérer mais a été conçue sous la forme d'activités de « Koh Lanta », qui opposent et éliminent et ont pu brouiller les messages envoyés. Si cela n'a pas été le cas lors de la journée, c'est la contradiction avec d'autres actions vécues par ailleurs qui a pu accroître l'ambiguïté.

L'enjeu de la communication interne est ainsi de créer des événements signifiants, qui véhiculent un sens dépourvu d'ambiguïté, d'identifier les cas pour lesquels les individus ont besoin d'information pour résoudre un déficit de connaissance, et de repérer les cas où différents sens cohabitent ou se confrontent et nécessitent la création d'espaces pour permettre l'expression de ces divergences puis parvenir à une convergence, à un sens partagé.

### *3. Créer des espaces de dialogue assortis des outils et compétences nécessaires*

Rien ne montre dans nos résultats ni dans nos lectures que la construction de sens est directement liée à la structure organisationnelle, et notamment à la suppression de la hiérarchie. Les exemples de SAMSARA et des entreprises libérées ont montré que la transversalité ne se met pas nécessairement en place ou ne perdure pas par elle-même par la simple suppression ou l'allègement de la hiérarchie et que même les échanges transverses n'entraînent pas toujours une construction de sens collective. Celle-ci est liée à la capacité à créer des échanges et du dialogue autour des situations vécues à tous les niveaux et à travers

les niveaux de l'organisation. La transversalité favorise la rencontre de perspectives différentes et cette transversalité peut être créée à travers une structure hiérarchique existante. Avec ou sans structure hiérarchique formelle, la transversalité et la construction de sens collective demandent à être structurées. Mintzberg mettait en avant le rôle de cadres intégrateurs et de postes de liaison dans la coordination par ajustement mutuel (Mintzberg, 1982) ; le groupe Hervé a expérimenté la création de réseaux fonctionnels transverses (Hervé *et al.*, 2007), l'holocratie invite à concevoir une structure intégrant des « doubles liens » entre « cercles », qui ne sont pas hiérarchiques mais sont très formalisés (Robertson, 2016). Cela donne des idées de façons d'intégrer la transversalité structurellement et de créer des espaces de dialogue, tout en conservant les atouts de la structure hiérarchique. Comme le suggère Detchessahar (2019), il est nécessaire de mettre en place des espaces de dialogue à tous les niveaux de l'organisation non seulement entre pairs mais aussi de façon verticale entre les niveaux. Sinon, les espaces de discussion peuvent être instrumentalisés et risquent de s'essouffler. A partir de ces considérations, c'est à chaque organisation de réfléchir à la façon dont des rôles et espaces peuvent être intégrés à la structure organisationnelle pour qu'ils perdurent et servent la construction de sens à travers l'organisation.

Par ailleurs, l'existence d'espaces pour échanger ne signifie pas que l'échange permet la construction d'un sens collectif. Cela dépend de la façon dont les échanges sont structurés et animés : construire du sens requiert une qualité d'interaction et une structuration des échanges qui permettent que les émotions soient prises en compte, que les faits soient précis et que les faits divergents aient de la place, que les interprétations alternatives soient recherchées et que le tout soit fait dans une dynamique de clarification voire de connexion de façon à permettre les « désaccords constructifs » qu'évoquaient Shockley-Zalabak *et al.* (2010). Voyons des pistes pour animer les échanges de telle façon qu'ils soient du dialogue et non du débat ou de la discussion et qu'ils permettent la divergence puis la convergence vers un sens commun.

D'après l'étude de Six comparant deux organisations hollandaises de profils similaires, celle dans laquelle le niveau de confiance est élevé a mis en place des politiques de développement systématique des compétences intra- et interpersonnelles à travers des formations et du coaching proposé à *tous* les salariés (en italique dans l'article, Six et Sorge, 2008). Ils ont également mis en place des pratiques comme la promotion du traitement direct des situations perturbantes entre les parties plutôt que via des tiers ou l'évitement, et l'apprentissage de techniques de « confrontation constructive », qui permettent de « dire 'oui' à la personne mais 'non' au comportement », traduisant ainsi le fait que, dans ce contexte organisationnel et culturel, recadrer un comportement déviant tout en étant dans la bienveillance est possible, que

cela s'apprend<sup>90</sup> et que cela sert la confiance-interaction. Ils ont également développé la capacité à donner des retours positifs et faire des compliments justes et publics, comme Zand (1972) le suggérait théoriquement. A l'inverse, ces démarches sont absentes dans l'autre organisation étudiée, dans laquelle le niveau de confiance est faible (Six et Sorge, 2008). La combinaison du développement de ces compétences et la création d'opportunités de se rencontrer informellement permet de régler bon nombre de situations informellement et de construire ainsi du sens au fil des interactions directes.

Toutefois, la seule formation à la communication intra- ou inter-personnelle fait peser la responsabilité *in fine* sur les individus et la construction de sens risque de rester à un niveau interindividuel et ne se fera pas forcément au niveau collectif. De plus, si la construction de la confiance est laissée à la seule responsabilité ou initiative des individus, l'évitement prend facilement le dessus via les biais, les peurs, l'habitude ou le sentiment d'obligation. De ce fait, il est utile de mettre en place des mécanismes qui forcent le questionnement, l'ouverture, l'inclusion et le traitement des émotions pour créer non seulement la discussion, comme y invite Damien Richard (2012) mais de véritables espaces de dialogue, comme le suggère Detchessahar (2019).

Des méthodes, outils et approches sont expérimentés et étudiés académiquement par des précurseurs de ce type d'approche depuis plusieurs décennies. Nous allons en lister plusieurs dont nous avons connaissance, tout en apportant une précision importante : tous ces outils ont été développés initialement aux Etats-Unis, dans des contextes particuliers. Ce qui fonctionne dans un type de structure et rapports sociaux, par exemple, n'est pas nécessairement adapté dans un autre contexte. De même, ce qui fonctionne pour une PME n'est pas forcément adapté à une multinationale, etc. L'objectif est simplement de suggérer l'existence de pistes pouvant servir de source d'inspiration éventuelle, non de supposer qu'elles sont nécessairement pertinentes pour construire la confiance-interaction. La plus ancienne approche dont nous avons connaissance est l'*Appreciative Inquiry* développée depuis plus de trente ans par David Cooperrider (Cooperrider, 2017 ; Cooperrider et Srivastva, 1987). David Bohm a quant à lui développé dans les années 1990 une structuration particulière des échanges qui est aujourd'hui appelée « dialogue de bohémien » ou « dialogue bohémien » (Bohm, 1996). Dans les années 1990

---

<sup>90</sup> D'après notre participation à des conférences et séminaires sur les entreprises libérées et autre « innovation organisationnelle et managériale », comme lors du campus éponyme, deux approches sont souvent mobilisées : la Communication NonViolente© de Marshall Rosenberg, et l'approche de Communication Efficace © de Thomas Gordon. Les deux approches ont beaucoup en commun, les deux fondateurs étant élèves de Carl Rogers.

également, Peter Senge et certains de ses collègues qui travaillaient sur l'apprentissage organisationnel comme Betty Sue Flowers, Joseph Karowski et Otto Scharmer ont fait évoluer leur recherche et ont développé la notion de « présence » et la théorie U et créé le *Presencing Institute* au MIT (Scharmer, 2009, 2016 ; Senge *et al.*, 2005<sup>91</sup>). Juanita Brown a développé le *World Café*, qui est devenu l'objet de sa thèse pluridisciplinaire puis un livre (Brown, 2005). Plus récemment, Damien Richard a intégré dans sa thèse les espaces de discussion (Richard, 2012) et Mathieu Detchessahar travaille sur les espaces de dialogue autour du travail (Detchessahar, 2019). D'autres approches ont été développées sans être étudiées académiquement (à notre connaissance), comme le forum ouvert de Harrison Owen repris en France par Christine Koehler, la sociocratie, et des pratiques « opale » collectée par Frédéric Laloux (Laloux, 2014 ; Laloux et Appert, 2017). Weick lui-même propose l'outil de *Future Perfect Thinking*, même s'il est moins développé que tout ce que nous avons listé (Weick, 1995, p.28).

Le monde professionnel s'empare de ce type d'outils depuis quelques années, avec le développement de la « facilitation d'intelligence collective ». Or, **tous ces outils nécessitent d'être utilisés dans l'intention et le format dans lesquels ils ont été conçus** et d'être animés par des individus formés, qui incarnent la posture de connexion, de réflexivité et d'ouverture associés, qui savent créer un espace particulier<sup>92</sup>. Peter Senge lui-même a constaté que les outils présentés dans l'ouvrage *La cinquième discipline* marchent très bien dans les mains de certains praticiens tandis que les outils ne conduisent à aucun changement significatif avec d'autres, ce constat ayant d'ailleurs motivé l'évolution des recherches qui ont abouti à la notion de « présence » et qui soulignent l'importance d'une posture et de compétences très particulières. Les outils sans la posture associée peuvent être instrumentalisés au service de l'alignement ou de l'opposition, comme nous l'avons constaté à plusieurs reprises chez SAMSARA. Ce point renforce l'importance d'avoir au cœur du système des gens compétents qui travaillent à construire du sens collectivement et pas seulement des gens qui prennent des décisions. En outre, il peut être nécessaire que l'animation soit faite par un facilitateur externe (à l'organisation lorsque l'objet est l'organisation, ou externe à la situation le cas échéant), qui n'a aucun avis sur le résultat et le contenu qui sortira et qui n'a pas d'enjeu émotionnel dans la situation, et qui se porte garant du processus d'émergence pour aider à prendre en compte les

---

<sup>91</sup> A noter, une thèse est en cours de préparation par Pascale Gentil mobilisant cette approche dans son étude de l'apprentissage de pratiques collaboratives par les managers de proximité pour développer l'intelligence collective. Elle devrait être soutenue en 2021.

<sup>92</sup> Voir par exemple le réseau « Art of Hosting Conversation That Matter », <https://www.artofhosting.org/fr/>

faits qui sont gênants pour les individus et qu'ils ne veulent pas voir, volontairement ou involontairement.

En mettant ces approches au service de la construction de sens, l'objectif n'est pas que les salariés s'expriment en tant que tel ou qu'ils se sentent bien mais que la construction d'un sens partagé permette l'action commune. **La seule expression non suivie d'effets concrets est non seulement décourageante à la longue mais ne permet pas l'articulation croyances/actions caractéristique de la construction de sens, d'où la perte de confiance qu'elle entraîne. A l'inverse, une compréhension mutuelle qui permet l'action renforce la confiance.**

#### 4. *Inventer des règles, routines et contrôles qui servent la confiance*

Si la réflexivité est clé dans la construction de sens, elle ne se suffit pas à elle-même. Non seulement elle s'appuie sur de bonnes raisons, comme nous l'avons souligné par exemple dans la partie sur les politiques RH, mais elle requiert aussi des règles et routines ainsi que certaines formes de contrôle pour deux raisons : #1, ces dernières réduisent l'incertitude de sorte d'éviter de se poser tellement de questions constamment que l'action est inhibée, #2, elles peuvent être mises au service de la construction de sens et donc de la confiance.

Si l'excès de règles entrave l'action, nous constatons que le défaut de toute règle et routine inhibe aussi l'action. Nous avons vu dans notre terrain que la suppression de toute forme de règles entraîne une incertitude telle que cela devient impossible de la suspendre, ce qui signifie une perte de confiance et une impossibilité d'action. Les règles et routines donnent les repères, indiquent ce qui est normal et pas normal, accepté et pas accepté et forment ainsi le cadre de référence qui permet l'action collective, entre autonomie et hétéronomie<sup>93</sup>. Si tout est incertitude, et que tout est mis en discussion constamment, d'une part il n'y a plus d'organisation donc plus d'objet auquel faire confiance, et d'autre part l'excès d'émotions générées et l'immensité des possibles inhibent les capacités cognitives et entraînent le retrait. Ainsi, l'absence totale de règles ou routines ne permet pas la construction de sens et dessert la confiance. Weil et Dubey (2020) soulignent l'importance de clarifier les périmètres au sein desquels l'autonomie peut s'exercer, distinguant ce qu'ils appellent des zones bleues où cette autonomie est possible donc les règles peuvent être décidées par soi-même, des zones rouges qui correspondent aux zones pour lesquelles les règles sont données. Cette suggestion va dans le même sens que nos conclusions, pour clarifier quelles règles sont établies et ne sont pas

---

<sup>93</sup> Autonomie : fait de se gouverner par ses propres lois. Hétéronomie : Fait d'être soumis à des lois ou des règles dépendant d'une entité extérieure (cnrtl.fr/définition)

appelées à changer volontairement, quelles règles sont construites ou discutables collectivement.

Au-delà de cette fonction de réduction de l'incertitude, les règles et routines peuvent également être conçues pour capter les anomalies, favoriser le traitement des émotions, forcer la prise en compte des facteurs variés et des interprétations divergentes, donc servir la raison, la réflexivité et la confiance active au lieu de les remplacer. Elles peuvent alors permettre de réduire les peurs et reconnaître celles qui persistent, de rester vigilant aux indices périphériques, interprétations et stratégies alternatives et ainsi éviter des effets néfastes de la confiance. De plus, faire confiance conduit à créer des liens, approfondir les relations et entretenir l'interdépendance ; si cela sert le processus, cela peut aussi conduire à l'entre-soi et à négliger, accepter ou excuser les déviances ; des règles et contrôles peuvent être conçus pour éviter ces excès. Enfin, la confiance conduit à dédier beaucoup de temps, d'énergie, d'efforts et de ressources pour créer et entretenir les liens. Instaurer des garde-fous relationnels, clarifier les rôles et responsabilités et décourager certains comportements sont des actions qui permettent que l'ensemble des ressources dédiées à la confiance et la construction de sens ne deviennent pas excessives, que la réflexivité, l'exploration des valeurs, la prise en compte des émotions et les autres aspects du processus soient mis en œuvre non pas pour eux-mêmes mais d'une façon qui sert l'action collective.

En ce sens, des règles, contrôles et routines peuvent être mises en place d'une façon qui sert la confiance. Comme nous l'avons développé dans la partie sur les entreprises libérées, contrôle et confiance peuvent se compléter au service de l'un comme de l'autre. Si la norme est l'opportunisme et les *a priori* négatifs, la vigilance et les règles et contrôles risquent d'entretenir la norme de méfiance, vu que la méfiance est envahissante soulignent Bijlsma-Frankema, Sitkin et Weibel (2015). En revanche, si la norme est l'altruisme et les *a priori* positifs, la vigilance permet de ne pas tomber dans la confiance aveugle mais de développer une confiance plus lucide, s'appuyant sur des faits. Ainsi, la confiance peut devenir plus résiliente en mettant en place des contrôles, règles et routines qui la servent. Il s'agit donc pour l'organisation d'identifier quels règles, routines et contrôles permettent de réduire ou suspendre l'incertitude d'une façon qui sert l'action, et de repérer les situations où ils ne permettent plus la construction de sens voire l'entrave. Cela va dans le sens de la complémentarité entre bonnes raisons, routines et réflexivité à laquelle Möllering (2006) invite.

**Cette partie B** a donné des exemples de façon dont la construction de sens et de confiance se traduit dans des pratiques organisationnelles. Au niveau RH, la présence au cœur du système



d'individus capables de faire émerger les divergences et interprétations alternatives et de les intégrer dans une dynamique de concrétisation et de connexion ainsi que les pratiques de recrutement et d'évaluation et rémunération qui valorisent ce type de comportements jouent un rôle particulier. La communication interne doit distinguer les situations dans lesquelles les individus manquent de sens, auquel cas de l'information y répond, et celles où ils sont perdus, auquel cas l'ajout d'information augmente l'ambiguïté. En cas d'ambiguïté, c'est la mise en place d'espaces de dialogue autour du travail et de l'organisation qui permet à la confiance de se développer, à condition qu'ils soient structurés et animés de façon adéquate. Enfin, nous avons souligné que les règles, routines et contrôles ne s'opposent pas à la confiance mais peuvent contribuer à la construire selon la façon dont ils sont conçus et mis en œuvre.

## Résumé et conclusion de la partie II

Cette partie a suggéré des pistes organisationnelles pour construire la confiance-clarification et la confiance-interaction. Le premier enjeu est de reconnaître qu'il s'agit d'un enjeu à la fois individuel et organisationnel et pas seulement managérial. Cela implique de clarifier ce qui est source ou non de confiance pour les acteurs d'une façon qui ouvre le dialogue de façon transversale horizontale et verticale, et ce, à partir du fonctionnement existant et non à partir d'un idéal. Cela nécessite également de créer un climat de sécurité émotionnelle et relationnelle de façon à ce que les individus puissent agir et s'exprimer sans craindre de conséquences néfastes et malgré les émotions que leurs actions et expressions peuvent engendrer. Enfin, construire la confiance requiert d'intégrer dans la stratégie que cette construction demande du temps et une attention durable en plus de compétences particulières. Construire la confiance passe par des pratiques concrètes, notamment de mettre en position de leadership et de management des individus capables de construire du sens, de veiller aux pratiques de recrutement et à la conception et la mise en œuvre de l'évaluation et des politiques de rémunération pour que les actions et croyances s'alimentent de façon cohérente. Nous avons ensuite abordé la question de la communication interne et la façon dont elle peut renforcer ou lever des incertitudes et ambiguïtés. Troisièmement, la structure hiérarchique gagne à être complétée d'espaces de discussion structurés, animés méthodiquement par des individus ayant la posture adéquate. Enfin, nous avons souligné comment des règles, routines et contrôles permettent dans certaines conditions de soutenir le processus de construction de sens et donc de faire confiance.

## SYNTHESE DU CHAPITRE 9

Ce dernier chapitre s'est d'abord penché sur le cas des entreprises libérées, dans lesquelles la confiance est prônée comment étant au cœur du fonctionnement mais n'a pas été étudiée jusqu'à présent. Nous avons passé les ouvrages de référence et études actuellement disponibles à travers notre grille de construction de sens pour identifier les croyances et processus de sélection-interprétation-engagement dans l'action favorisés par la démarche de libération. Si le discours laisse penser que les entreprises libérées sont des terrains favorables à la confiance-interaction, nous avons montré que par de nombreux aspects, l'entreprise libérée favorise une confiance-identification qui tend vers la confiance-sécurisation. Le manque de structuration des échanges et la difficulté à instaurer un dialogue sont associés à une valorisation des émotions positives mais à un rejet des affects négatifs et à une conception du monde distincte. Ces éléments se traduisent et sont entretenus par un recours au contrôle non assumé qui traduit la persistance d'une recherche de réduction de l'incertitude. Ainsi, les principes de libération remettent en question les *a priori* quant aux individus mais n'interrogent pas d'autres croyances du paradigme dominant, limitant leur façon de « libérer » ou « réinventer » les organisations.

Dans un second temps, nous avons suggéré des traductions de nos résultats en préconisations organisationnelles. Nous avons souligné plusieurs fois que la confiance ne peut être mise en œuvre que de façon contextualisée. Ces préconisations ont mis en avant certains éléments transverses aux différentes déclinaisons et suggéré des pistes pour la mise en œuvre de la confiance-clarification et de la confiance-interaction qui sont les moins traitées dans la littérature actuelle, afin de proposer des inspirations complémentaires, sans prétention universelle. La première suggestion consiste à s'emparer de la confiance au niveau organisationnel pour ne pas la laisser à la responsabilité des individus ou des managers mais l'envisager dans une perspective systémique. Cela s'appuie sur trois actions complémentaires : #1 entamer un bilan ou diagnostic sur le fonctionnement actuel de la confiance selon les éléments de notre grille, non pour faire une évaluation ou une mesure mais pour ouvrir le dialogue à partir de l'existant plutôt que d'un idéal ; #2 créer un climat de sécurité émotionnelle de façon à ce que le dialogue et l'intégration de davantage d'incertitude puissent se mettre en place ; #3 intégrer que la construction de la confiance requiert d'y consacrer du temps de façon structurelle et de s'inscrire dans la durée. Nous avons ensuite émis des suggestions de pratiques concrètes en invitant à veiller à leur cohérence, entre elles, avec les croyances de l'organisation (dans leur évolution) et avec le type de construction de sens et donc de confiance à l'œuvre. Nous avons abordé des pratiques RH comme le leadership ou la rémunération, la communication interne pour qu'elle contribue à lever l'incertitude au lieu d'ajouter à

l'ambiguïté, la création d'espaces de dialogues assortis des postures et méthodes d'animation nécessaires, et la notion de règles, routines et contrôles qui permettent de servir la confiance.

## CONCLUSION GENERALE : APPORTS DE LA THESE ET PISTES FUTURES DE RECHERCHE

---

Notre constat de départ, très général, était de comprendre pourquoi les organisations ne font pas davantage confiance à leurs salariés et les salariés davantage confiance aux entreprises alors que la confiance est pertinente dans le contexte actuel et comment les organisations en tant qu'institutions peuvent y remédier et susciter davantage la confiance des individus. Notre étude de terrain en immersion pendant trois ans dans un cabinet de conseil en pleine transformation pour réinventer son fonctionnement couplée à une démarche de théorisation ancrée nous a conduite à revoir la notion de confiance pour replacer la notion d'incertitude en son cœur et explorer comment individus et organisations se font confiance. Il a émergé qu'il s'agit d'un processus de construction de sens qui se décline de quatre façons, associées à quatre façons de faire confiance. Nous allons revenir successivement sur les principaux apports théoriques, méthodologiques puis organisationnels et managériaux de cette thèse avant de finir en suggérant des voies futures de recherche.

### Principaux apports théoriques

En explorant plus avant la question de la confiance organisationnelle au sens de la confiance entre des individus et l'organisation pour laquelle ils travaillent, nous avons constaté que nous ne savons aujourd'hui pas ce que veut dire pour des individus et pour une organisation de « faire confiance ». D'une part, les définitions actuelles sont issues des recherches sur la confiance interpersonnelle sans savoir si elles valent pour les organisations. D'autre part, les recherches actuelles, que cela soit pour les individus ou pour les organisations, s'intéressent aux raisons d'avoir confiance et non à la façon de faire confiance, et la confiance est vue principalement comme un état de vulnérabilité lié à des attentes positives et non comme une action ou un processus. Or, ces raisons d'avoir confiance, qu'elles soient liées aux caractéristiques de l'autre, à la propension individuelle à faire confiance, au contexte organisationnel et socio-culturel plus ou moins favorables, à des mécanismes de garantie ou de dissuasion ou à des interactions passées, ne permettent pas de comprendre comment les individus passent de ces raisons au fait de se rendre vulnérable.

En nous penchant sur cette question simultanément à partir de notre terrain et des approches théoriques, nous avons revu la notion de confiance et placé l'incertitude non pas comme un contexte mais comme l'essence même de la confiance : faire confiance consiste à reconnaître

qu'au-delà de tous les éléments qui apportent une part de certitude quant à la relation avec l'autre et à l'issue potentielle d'une situation, il existe toujours une part (plus ou moins grande) d'incertitude qui n'est pas anticipable ni maîtrisable, et à agir comme si l'issue serait celle que l'on souhaite. La confiance se situe dans la combinaison simultanée de la certitude et de l'incertitude puisque c'est en faisant comme si cette incertitude n'existait pas que l'on forge des attentes positives, d'où notre définition de la confiance comme suspension de l'incertitude qui maintient des attentes positives dans une interaction à l'issue incertaine. Comprendre comment faire confiance revient à comprendre comment suspendre cette incertitude. Cette reconceptualisation conduit à ne pas considérer qu'il y a soit confiance, soit pas confiance, mais qu'il y a toujours confiance, de manières différentes. En effet, il existe toujours une part d'incertitude, si minime soit-elle. Même dans un environnement de méfiance *a priori* et de recherche de maîtrise accrue, il reste *a minima* l'incertitude quant au fait que les règles, garanties, contrôles qui ont été mis en place seront efficaces.

Notre terrain a montré que des actions ou pratiques de l'organisation peuvent augmenter la confiance de certains individus et réduire celle d'autres salariés, ou inspirer confiance à court terme et faire perdre confiance à long terme. Nous nous sommes également rendu compte que des situations qui ne correspondent pas aux attentes peuvent faire perdre ou diminuer la confiance de certains comme elles peuvent ne pas l'affecter voire la renforcer pour d'autres. L'exploration de ce phénomène a révélé que faire confiance est un processus de construction de sens mêlant sélection, interprétation, engagement dans l'action et croyances.

Les individus sélectionnent des indices en fonction de leurs attitudes, de leurs croyances, des interprétations qui les arrangent ; ces indices peuvent être plus ou moins factuels ou généraux, issus de l'expérience directe ou indirecte, cognitifs et/ou affectifs et porter davantage sur la prévisibilité, la compétence, la bienveillance ou l'intégrité. Le moteur de l'interprétation de ces indices peut être le jugement, le questionnement, la réflexivité et l'empathie, ou les valeurs personnelles. L'interprétation peut également faire appel activement ou passivement à des interprétations alternatives ou les éviter. Cette sélection et cette interprétation sont couplées à des dynamiques d'engagement dans l'action qui peuvent être de l'ordre de l'opposition entraînant une recherche d'un fonctionnement qui corresponde à ce que l'on souhaite et blâmant voire rejetant ce qui en diffère, de l'ordre de la concrétisation conduisant à une implication pour rendre le fonctionnement et les situations plus substantielles, de la connexion pour améliorer les relations, ou de l'alignement pour que le système et les valeurs personnelles correspondent étroitement. Cet engagement dans l'action peut être orienté pour soi et/ou pour le système et/ou pour les individus et être associé à des émotions intenses ou modérées, subies

ou reconnues. Ces trois processus de sélection, interprétation et action entremêlés qui s'influencent mutuellement sont associés à des croyances, non seulement en termes d'*a priori* négatifs, neutres ou positifs sur les individus et les organisations mais aussi quant au rapport entre soi et le système vus comme distincts ou connectés et quant aux émotions, vues soit comme un danger, comme un non-sujet, comme une réalité à prendre en compte ou comme une ressource à valoriser. Tous ces éléments se créent mutuellement, faisant de la confiance non pas un processus de décision mais une construction de sens. Ce processus de construction ne se passe pas que dans la tête des individus ou de la part de l'organisation mais entremêle les niveaux micro et macro, les deux se construisant là-aussi mutuellement. La façon dont les individus forgent du sens façonne le fonctionnement de l'organisation en même temps que le fonctionnement de l'organisation participe à la façon dont les individus construisent du sens. Enfin, nous avons constaté que tous ces éléments se combinent de différentes façons et conduisent à quatre façons de construire du sens correspondant à quatre façons de faire confiance, que nous avons appelées confiance-sécurisation, confiance-clarification, confiance-interaction et confiance-identification.

La croyance commune et un certain nombre de recherches avancent que la confiance est fragile car elle est difficile à construire mais se perd facilement. Or, nos résultats indiquent que la confiance-sécurisation est fragile mais qu'il est possible de créer d'autres formes de confiance, plus résilientes. Développer d'autres types de confiance que la confiance-sécurisation implique de faire évoluer les croyances de façon plus ou moins importante selon le type de confiance créée, touchant non seulement aux *a priori* sur les intentions et les compétences des individus comme des organisations, mais aussi le rapport aux émotions et la conception du monde. Les émotions sont-elles un danger, un non-sujet mis à distance, une ressource à valoriser ou des faits comme d'autres à prendre en compte ? L'entreprise est-elle considérée comme une entité distincte des individus qui la composent et du monde dans lequel elle opère, comme y étant reliée ou comme en faisant intrinsèquement part, les uns n'allant pas sans les autres et chacun et chaque action participant à créer la « réalité » ? Ces questions ontologiques fondamentales ne relèvent pas de la simple décision mais évoluent progressivement avec les pratiques.

Ces éléments conduisent à revoir la façon dont l'organisation en tant qu'institution peut être source de confiance pour les individus. Dans la littérature actuelle, la confiance institutionnelle repose dans une institution dépersonnalisée, dans laquelle des mécanismes de sanction, de dissuasion, d'incitation et de garanties se substituent aux relations interpersonnelles défailtantes, et cette source de confiance institutionnelle existe de façon distincte des individus. Ces caractéristiques, notamment la conception déconnectée et dépersonnalisée, se retrouvent

dans la confiance-sécurisation. Or, nos résultats montrent qu'il existe au moins trois autres façons d'envisager la confiance organisationnelle donc cela élargit les perspectives quant à la façon dont l'organisation en tant qu'institution peut servir la confiance. L'organisation n'est pas obligée de pallier le défaut de confiance interpersonnelle avec des mécanismes impersonnels, comme elle est aujourd'hui conceptualisée, mais peut développer des mécanismes qui viennent soutenir la confiance personnelle.

## Principaux apports méthodologiques

Avoir l'occasion de s'immerger dans un terrain d'étude de façon à la fois intense et longue comme nous l'avons fait et rapporter une documentation riche et détaillée du cas est un premier apport majeur. Beaucoup de thèses réalisées dans le cadre d'une CIFRE se font aujourd'hui sous forme de recherche-intervention ou de recherche-action. Avoir la possibilité de « seulement » observer et comprendre l'objet organisationnel sans chercher à le changer est une opportunité rare, qui plus est dans un terrain original, non seulement par la confiance qui y est accordée *a priori* mais par la très grande incertitude acceptée dans le fonctionnement par rapport aux normes de contrôle qui prévalent en gestion. De plus, nous avons fait le choix audacieux (selon Thiétart, 2000) de nous laisser guider par le terrain pour faire émerger une théorie enracinée plutôt que d'adopter une démarche hypothético-déductive. La combinaison de cette démarche et d'une immersion dense et longue dans un terrain unique apporte un matériau riche à la fois pour cette recherche et pour d'autres études futures.

L'étude de la façon de faire confiance demande de s'affranchir de l'héritage positiviste pour adopter une pensée complexe, qui inclut des logiques en apparence opposées ou incompatibles, qui articule les émotions et la cognition, qui conçoit que le temps n'est pas linéaire, qui conçoit qu'individus et organisation ne sont pas des entités indépendantes. Dans l'ouvrage qu'ils ont coordonné pour faire le point sur l'état de la recherche sur la confiance et esquisser des perspectives, Rosalind Searle, Ann-Marie Nienaber et Sim Sitkin (2018) soulignaient en conclusion la nécessité de recherches qui prennent en compte les affects, qui proposent des modèles dynamiques, qui soient multi-niveaux, qui prennent en compte le contexte spécifique, qui intègrent la façon dont la temporalité joue un rôle dans le phénomène, et qui précisent la conceptualisation même de la confiance, autant d'aspects qui se retrouvent dans notre recherche.

Si le manuscrit de thèse est toujours une reconstitution *a posteriori* d'une démarche bien moins linéaire qu'il n'y paraît, nous avons tout de même donné à voir autant que possible les évolutions majeures et la façon dont la recherche a progressé en incluant l'incertitude plutôt que de

chercher à la neutraliser. Nous avons mis à plat bon nombre d'enjeux et de questions auxquels nous avons fait face, les choix qui ont été faits et leurs conséquences, montrant à quel point une recherche est personnelle mais que cette subjectivité est compatible avec la rigueur et l'argumentation que l'on attend d'un chercheur. Nous avons tâché de conserver la complexité de cette recherche quant au fond mais d'en rendre la lecture et la présentation fluides dans la forme, pour qu'elle soit la plus accessible possible. Nous espérons que cela incitera d'autres chercheurs/chercheuses et doctorant.e.s et leurs encadrants à oser s'engager dans ce type de recherche.

Enfin, les conditions de réalisation de notre thèse montrent qu'il est possible de réaliser une thèse dans le cadre d'une CIFRE en respectant les termes, à savoir que 100% du temps est dédié à la thèse même si une partie du temps est passé en entreprise et une partie du temps au laboratoire. En effet, que l'on soit en CDD ou en CDI, « le contrat sera à temps complet même si le doctorant est amené à exercer son activité alternativement entre l'entreprise et le laboratoire de recherche académique. La totalité du temps de travail sera consacré au sujet de recherche » nous dit l'ANRT, l'Agence Nationale Recherche Technologie qui gère les CIFRE<sup>94</sup>. Le temps passé en entreprise doit permettre de collecter les données de terrain, et non pas de réaliser des missions pour l'entreprise en marge de la thèse. Nous espérons que cela aidera d'autres doctorant.e.s et leurs directeurs ou directrices à rédiger des contrats tripartites qui respectent cela et évitent aux doctorant.e.s le fréquent travers de consacrer plus de la moitié de leur temps de thèse en missions pour l'entreprise au détriment de la qualité de la recherche... et de leur vie de doctorant.e.

## Principaux apports organisationnels et managériaux

Nous nous demandions en ouverture pourquoi la confiance est si difficile à mettre en œuvre dans les organisations. Un premier élément de réponse tient dans le fait que la question est mal posée, puisqu'elle induit qu'il n'y a pas de confiance et qu'il faudrait la créer, alors que nous avons vu qu'il existe toujours de la confiance, ne serait-ce que pour l'organisation de croire que les individus vont se conformer aux règles et que les contrôles seront efficaces, ou parce que les individus ont confiance que leur entreprise leur paiera leur salaire à la fin du mois. Comme dans le cas des travaux de Gomez *et al.* (2015) qui montrent qu'il existe du don partout dans les entreprises, nos résultats invitent à reconnaître qu'il existe toujours de la confiance dans les entreprises : il y a en effet toujours suspension d'incertitude, même si cela peut se faire

---

<sup>94</sup> <http://www.anrt.asso.fr/fr/questions-reponses-7782>, 16 juillet 2020



de manières différentes, plus ou moins fragiles et plus ou moins résilientes. Nous avons d'abord besoin de nous rappeler que la confiance est là, d'une manière ou d'une autre.

Derrière la question de la confiance, nous avons vu que se cache celle du rapport à l'incertitude. Reconnaître qu'il y a confiance, c'est reconnaître qu'il y a suspension d'incertitude, que l'on ne maîtrise pas tout, et faire avec. Or, constater que le monde actuel est incertain et changeant ne veut pas dire que cette incertitude est acceptée : si les organisations continuent de développer toujours plus la prévention des risques dans une quête de maîtrise tout en mobilisant la confiance alors que la confiance demande d'accepter que l'on ne peut pas tout maîtriser, elles créent un paradoxe propice au doute voire à la méfiance, que la tension soit entre le discours et les pratiques ou entre des pratiques à la fois organisationnelles et managériales incohérentes. Développer la confiance demande d'acter qu'il est impossible de supprimer toute incertitude, de façon à pouvoir explorer comment composer avec cette incertitude et donc comment faire confiance et ouvrir le champ des possibles pour trouver des solutions pertinentes dans les contextes propres.

Développer la confiance, c'est-à-dire augmenter l'incertitude suspendue, n'est pas une question de bien-être des salariés (elle ne sert pas à se sentir bien) ni même d'efficacité ou de performance (elle ne rend pas nécessairement plus performant), mais une question d'action : l'incertitude paralyse ; construire du sens permet de faire le saut de suspension de l'incertitude et donc d'agir, cette action participant dans le même temps à la construction de sens. L'incertitude est comme un creux ou un gouffre qui s'ouvre devant soi. On peut être paralysé par la peur de ne pas parvenir à sauter, on peut être mû et construire un pont pour relier les deux bords donc réduire l'incertitude et traverser en sécurité, comme on peut prendre son élan et sauter. On peut comparer le contrôle à la construction d'un pont ou à l'évaluation de la distance entre les deux berges par rapport à la capacité de saut, et la confiance au fait de sauter ou de traverser le pont en occultant la possibilité de ne pas atteindre l'autre rive ou que le pont s'écroule. Ces stratégies ne sont pas exclusives l'une de l'autre mais se complètent. Si je construis un pont pour franchir un espace que l'on est capable de sauter aisément, cela marche aussi mais demande plus d'efforts, de temps et d'énergie. A l'inverse, si l'espace est grand, qu'il faut le sauter fréquemment ou que beaucoup doivent le sauter, un pont pourrait être pertinent pour économiser de l'énergie. La reconceptualisation de la confiance et du contrôle comme deux façons de faire face à l'incertitude invite les organisations à sortir de l'opposition et du tout ou rien et à se poser la question de la façon dont confiance et contrôle peuvent servir l'action au lieu de l'inhiber. Nous avons vu quatre types de construction de sens, quatre façons de faire confiance, associées à des croyances différentes. Nous ne présumons pas qu'un type de

confiance est toujours mieux quel que soit le contexte ; nos résultats et notre grille invitent à faire l'état des lieux de l'organisation dans toutes ses facettes et chercher la construction de sens optimale pour elle, non à partir d'un idéal mais à partir de l'existant.

Le cas étudié montre empiriquement qu'une organisation peut fonctionner sur la base de la confiance *a priori*, et que ce n'est pas nécessairement une imposture ou du contrôle social déguisé. Il montre aussi qu'une organisation peut fonctionner avec extrêmement peu de contrôles, d'outils de pilotage (SAMSARA n'avait pas de *business plan*, peu de budgets et de suivi budgétaire, pas de reporting autre que les imputations, pas d'indicateurs autres que le taux de production, par exemple) sans pour autant avoir mis la clé sous la porte quatre ans plus tard, et donc qu'il est possible d'accepter beaucoup plus d'incertitude que ce que suggèrent les normes organisationnelles sans que les conséquences ne soient nécessairement désastreuses en termes de performance économique. Ce simple élément est déjà un résultat en soi.

Toutefois, nous avons vu que le retrait de tout contrôle, cadre et routine partagés, donc de tout ce qui fait organisation, peut conduire à une perte de confiance des salariés s'ils n'ont plus d'objet de confiance, plus de base sur laquelle s'appuyer pour faire le saut de confiance, plus de cadre de référence commun pour construire du sens. Nous avons vu également que l'incohérence au niveau organisationnel entre différentes façons de construire du sens rend difficile cette construction et donc la préservation de la confiance dans la durée. La question se pose donc pour les organisations de savoir quels mécanismes mettre en place pour servir quel type de confiance. Comme quelqu'un nous l'a dit dans une conversation informelle, « *le trio confiance-responsabilité-autonomie, c'est l'iOS, l'Android de l'entreprise. Ça ne sert à rien si y a pas les applis qui vont avec, comme la rem', l'éval, la prise de décision, etc. Et si y a des applis qui vont pas avec le système d'exploitation, ça bugge* ». Construire la confiance demande de reconnaître le fonctionnement actuel de l'entreprise pour savoir quel type de construction de sens est à l'œuvre, de sorte que les actions mises en œuvre soient cohérentes dans ce fonctionnement et dans son évolution.

Le type de confiance le plus résilient dans le terrain observé, la confiance-interaction, repose sur une conception du soi et du monde comme reliés voire ne faisant qu'un, demande la reconnaissance et la prise en compte des émotions, des espaces et des compétences pour permettre un dialogue ouvert à tous niveaux de l'organisation. Une organisation qui fonctionne sur une base cartésienne, dans laquelle les émotions sont dangereuses et où le monde est conçu en entités distinctes et indépendantes ne pourra pas adopter un fonctionnement sur les prémices de la confiance-interaction du jour au lendemain par la simple volonté. Il est

probablement plus pertinent dans ce type de cas de chercher à développer la confiance à l'intérieur du type de construction de sens dominant, quitte à s'inspirer des autres types mais sans les plaquer et en veillant dans ce cas à ce que les actions permettent de tirer les croyances qui tirent les actions.

Chez SAMSARA, nous avons constaté comment le processus de construction de sens au niveau collectif tend à entraver la prise en compte des facteurs affectifs, les interprétations alternatives, le dialogue et la recherche de connexion, éléments clés du mode « interaction », et à reproduire des schémas de jugement et d'opposition qui sabotent les efforts faits par ailleurs pour développer la qualité des relations à maints égards. Cette tension et ses implications montrent que les pratiques ne peuvent pas être conçues indépendamment des acteurs et du contexte car elles sont directement liées aux structures collectives. Si ce mécanisme n'est pas conscientisé, les tensions liées aux incohérences deviennent bloquantes et entraînent une perte de confiance dans le système. A l'inverse, repérer des schémas qui sous-tendent la construction de sens ouvre la possibilité d'aligner les leviers de construction de sens pour permettre à la confiance de se développer. Pour construire du sens, et donc la confiance, Weick invite à remplacer la planification et la prévision par la réflexivité et la rétrospection (Weick, 1995, p.28). D'après nos résultats, il ne s'agit pas d'imaginer que les organisations s'affranchissent de toute planification et prévision ni d'opposer les deux approches, mais de voir comment intégrer davantage de réflexivité et de rétrospection si l'on souhaite développer une confiance plus résiliente.

## Voies de recherches futures

Cette recherche apporte des perspectives nouvelles et complémentaires par rapport aux recherches actuelles et questions qui se posent dans les organisations et suscite au moins autant de questions et pistes de recherche supplémentaires. Nous en avons évoqué au cours de nos chapitres de discussion en lien direct avec les points discutés et allons en proposer quelques autres plus larges, à la fois théoriques et méthodologiques.

**Une première série de voies de recherche concerne l'exploration plus approfondie de la confiance comme processus de construction de sens.** Nous n'avons mobilisé dans notre approche que le processus même du *sensemaking* mais pas toutes les subtilités de l'approche. Par exemple, Weick développe la façon dont la construction de sens peut être tirée d'abord par les croyances ou par les actions, même si les deux tirent l'autre. Si la construction de sens part des croyances, elle repose sur l'argumentation autour de situations, ou sur les attentes et la recherche de conformité en ajustant la perception des situations pour qu'elles correspondent à leurs attentes. Si elle part des actions, elle repose sur l'engagement des acteurs dans les actions

dans lesquelles ils sont engagés et ils font en sorte d'ajuster le sens aux actions, ou sur la manipulation de l'environnement pour le faire évoluer. Nous nous demandons par exemple s'il y a des modes de construction de sens qui favorisent davantage tel ou tel type de confiance ou qui facilitent l'évolution d'un type à un autre. La notion d'attentes étant clé dans la plupart des approches de la confiance, croiser ces études avec la notion d'attentes dans le *sensemaking* permettrait d'apporter un regard complémentaire et d'élargir les perspectives en voyant comment cela s'articule avec les autres bases de construction de sens. La confiance comme construction de sens pourrait également être enrichie en l'interrogeant de façon systématique sous l'angle des sept propriétés du *sensemaking* ou des différents « vocabulaires » associés à la construction de sens (Weick, 1995).

Etant donné que la construction de sens passe par la verbalisation, un complément serait de faire des liens avec des études sur le rôle des mots et du langage dans le processus. Nous pensons à celles de l'ouvrage coordonné par Christopher Candlin et Jonathan Crichton sur la dimension sémantique et discursive de la confiance, dont nous n'avons découvert l'existence qu'à la toute fin de notre travail et n'avons pas pu prendre connaissance mais qui pourrait donner des pistes (Candlin et Crichton, 2012). Un autre exemple est l'étude menée par Justyna Wubs-Mrozewicz (2019) sur la façon dont la forme, les fonctions et le contenu du langage sont liés à la confiance dans une situation particulière, pour capter de façon fine et spécifique non seulement pourquoi mais aussi comment les individus font confiance et comment cette confiance évolue dans le temps. Son approche croise linguistique et histoire.

Un autre angle du rôle du discours dans la construction de sens qui pourrait être exploré est la façon dont le *bullshit* organisationnel sert ou dessert la construction de sens collective d'un type ou l'autre (Christensen, Kärreman et Rasche, 2019 ; Spicer, 2013). En effet, nous avons indiqué que la confiance contient une part d'illusion créatrice, mais qu'elle doit aussi s'appuyer sur du factuel pour éviter l'aveuglement. Or, Spicer indique par exemple que le *bullshit* organisationnel peut avoir des conséquences positives comme une meilleure image et une meilleure légitimité et inspirer confiance, mais que sous la surface brillante, les identités professionnelles et la confiance en pâtissent. Aussi, nous suggérons d'étudier comment les individus en viennent à faire confiance puis perdre confiance en raison de ces discours, ou comment ces discours alimentent possiblement simultanément des constructions de sens de type différents conduisant au type d'effet sapant la confiance constaté chez SAMSARA.

Une autre discipline qui pourrait apporter des compléments à la compréhension de la construction de sens sont les neurosciences, comme l'ont ébauché Zak par rapport à la confiance

en général (Zak, 2017b, 2017a) ou Damasio et Fidel (2005) par rapport au rôle des émotions. Le processus pourrait également être mis en perspective des systèmes 1 et 2 de pensée développés par Kahneman, le premier étant automatique et affectif et le second rationnel, logique et lent, en voyant comment ces deux systèmes peuvent s'articuler pour servir quelle construction de sens et quelle façon de faire confiance (Kahneman, 2016).

**Les différents types de constructions de sens et de confiance sont à préciser et éprouver**, en distinguant notamment ce qui construit la confiance-clarification et ce qui construit la confiance-interaction au niveau organisationnel, nos résultats ne distinguant que des grandes lignes. Des études dans différents contextes pourraient également montrer quand un type de construction de sens est plus approprié qu'un autre. En ce qui concerne le développement de la confiance, il s'agit de distinguer comment faire davantage confiance à l'intérieur d'un même type de construction de sens, ou comment faire confiance différemment pour qu'elle soit plus résiliente, et dans ce cas, étudier comment se fait le passage d'un type de construction de sens à un autre et le changement de croyances et actions associées, chez les individus, au niveau organisationnel et dans l'articulation des deux niveaux. Nos quatre types sont des idéaux-types, avec une réalité probablement plus contrastée. Ces contrastes mériteraient exploration pour comprendre la mise en œuvre spécifique.

Si des études par type de confiance selon un contexte seraient un complément intéressant, d'autres études pourraient étayer la compréhension du processus en se penchant sur des aspects plus précis, comme la façon dont dialogue, débat et discussion contribuent différemment à la construction de sens et de confiance, et plus précisément encore comment différentes conceptions du dialogue s'articulent avec notre typologie, comme celles évoquées dans la partie « préconisations » du dernier chapitre et d'autres, la liste n'étant pas exhaustive. Enfin, des auteurs ont suggéré que la confiance peut être un principe organisationnel (Adler, 2001 ; Kostis, Bengtsson et Näsholm, 2019 ; McEvily, Perrone et Zaheer, 2003). La façon dont cela peut se traduire change probablement selon le type de confiance dont on parle. Est-ce que tous les types de confiance peuvent être un principe organisationnel, dans quelle condition, avec quelle différence, avec quel lien avec la coordination par ajustement mutuel de Mintzberg (1982) sont autant de questions que notre recherche nous ont suggéré sur ce sujet.

**Une troisième série de pistes de recherche consiste à préciser certains concepts connexes et croiser avec d'autres concepts notre approche de la confiance** comme suspension de l'incertitude et ses déclinaisons en quatre types de construction de sens. Un premier exemple est l'exploration plus précise des concepts d'incertitude, de risque et d'ambiguïté et leur rôle

dans chaque type de confiance. La thèse d'Anisa Shyti sur l'impact de l'excès de confiance sur la prise de la décision en conditions d'incertitude chez les entrepreneurs explore particulièrement la distinction entre ces trois notions, mais cette thèse soutenue à HEC est confidentielle jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2021. Il serait pertinent de la consulter et de croiser ces résultats avec nos perspectives une fois qu'elle sera accessible, et de compléter avec l'exploration des notions dans d'autres disciplines. Notre typologie invite également à revoir le rapport au contrôle. Nous avons évoqué que contrôle et confiance sont indissociables et sont à étudier dans leur dualité plutôt que dans leur opposition ; nous suggérons que la relation confiance/contrôle change d'un type de construction de sens à l'autre et invitons à explorer cela davantage en croisant cela avec les travaux qui invitent à revoir la notion de contrôle (Chêne et Le Goff, 2017 ; Long et Sitkin, 2018 ; Weibel *et al.*, 2016) et particulièrement ceux qui s'appuient simultanément sur les théories d'agence encadrée (*embedded agency*) et de traitement de l'information (Cao et Lumineau, 2015 ; Lumineau et Schilke, 2018 ; Sitkin, Long et Cardinal, 2020). Nous imaginons également des liens entre les différents types de confiance et la façon dont sont régulées les interactions (Reynaud, 1988). De même, si confiance et défiance / méfiance ne sont plus vus comme distincts mais comme deux concepts différents dans un certain nombre de travaux, leur articulation et complémentarité potentielle reste à explorer. Notre typologie évoque que confiance et défiance peuvent se compléter, notamment pour éviter l'aveuglement comme Kostis le montre dans des relations de coopération (Kostis et Näsholm, 2019) ; mieux comprendre cette articulation dans un contexte organisationnel et selon chaque type de confiance nous semble une piste pour enrichir la compréhension. Nous imaginons aussi des liens entre confiance et construction de sens d'une part et conduite du changement et agilité d'autre part. Comment la façon de faire confiance permet quelle façon de mettre en œuvre des changements et inversement comment la façon de conduire le changement change-t-elle la façon de faire confiance ? Y a-t-il un lien avec la façon de faire confiance et la capacité à être agile, et inversement, le développement de l'agilité change-t-elle le rapport à l'incertitude et donc la façon de faire confiance, si oui comment, en quoi, dans quelles conditions ? D'ailleurs, l'agilité n'est considérée aujourd'hui que de façon positive. Nous avons vu que prendre en compte les revers de la confiance et des conceptions différentes permettait de gagner en compréhension du phénomène et des limites à son recours ; peut-être que ce type d'approche peut inspirer les recherches sur l'agilité, pour explorer aussi ses postulats et inviter à prendre en compte ceux qu'ils rejettent, et explorer ses conséquences négatives pour les intégrer et gagner ainsi en compréhension.

**Une quatrième voie consiste à décliner notre recherche à d'autres niveaux et référents.** Nous avons étudié ici la confiance d'individus salariés dans l'organisation qui les emploie. Nos

résultats pourraient être utilisés pour explorer la confiance d'individus extérieurs à l'organisation, comme des clients dans les entreprises car les études en marketing sont majoritairement statiques et à la recherche de variables, comme le constatait par exemple Gatfaoui (2003) et comme les chapitres sur les études en marketing du livre de Gratacap *et al.* (2011) le montrent. Ils pourraient également inspirer des réflexions sur la confiance des individus dans les institutions, en questionnant la confiance institutionnelle au niveau sociétal.

Par ailleurs, nous avons borné ici la confiance organisationnelle en tant que confiance des individus dans l'organisation à celle des salariés dans leur employeur, en tentant de circonscrire le périmètre des pratiques, structures, culture, leadership aux interactions proprement internes. Or les frontières entre l'interne et l'externe sont poreuses et floues et l'organisation n'est pas une entité figée. Dans un contexte comme celui du conseil, par exemple, les consultants passent plus de temps chez leurs clients que dans l'entreprise qui les emploie ; les missions font appel à des sous-traitants dont la prestation est vendue au client comme s'ils étaient des salariés, des indépendants sont associés de l'entreprise et prennent des décisions structurantes pour le collectif. L'organisation est fragmentée, les individus ne sont pas rassemblés dans un espace précis. Nous nous demandons par exemple comment construire du sens par rapport et avec un collectif lorsque ce collectif n'est pas défini et mouvant.

**Enfin, notre façon d'étudier la confiance suggère des pistes de recherche au niveau méthodologique.** Notre approche de la confiance comme processus n'en est qu'aux prémices d'une approche elle-même processuelle. En effet, elle n'a pas été conçue comme telle dès le départ puisque nous en ignorions l'existence et abordions notre terrain avec une approche plus classiquement déterministe cause-conséquence, mais l'évolution de notre recherche nous a permis de l'ébaucher. Aussi, un prolongement direct consisterait à concevoir un design de recherche qui soit processuel et spécifiquement conçu autour du *sensemaking*, pour étudier l'évolution de la construction de sens dans le temps, identifier précisément les événements sélectionnés, pourquoi et comment ils sont sélectionnés, quelles interprétations sont faites, quelles actions sont associées, puis comment tout cela évolue en fonction de quels événements, et comment ces événements font revoir la sélection, l'interprétation et l'action, brouillant la notion du temps linéaire. Nous avons ce type de données très détaillées pour une personne dans notre panel, et voyons donc le potentiel pour des recherches suivantes. Cela permettrait de comprendre le processus encore plus précisément, d'identifier ce qui conduit à continuer de suspendre en cas de perturbation ou à ne plus suspendre l'incertitude et ne plus faire confiance. Möllering (2013) soulignait le besoin d'études processuelles et la difficulté à savoir comment les mener, notre étude donne une piste pour le faire.

Ce type de recherche processuelle pourrait suivre des individus dans le temps pour identifier comment leur confiance évolue au fil d'événements de l'organisation, comment les situations rencontrées deviennent des événements, comment les indices sont réinterprétés, comment certains qui n'étaient pas retenus le sont finalement, comment les croyances changent en fonction du vécu avec l'organisation, ce qui est un premier niveau. A un deuxième niveau, il s'agit d'étudier comment cette construction change (ou entretient) le fonctionnement de l'organisation, avec la possibilité que des changements apparents de pratiques entretiennent en fait des croyances de fond plutôt que de les modifier, ou qu'elles les questionnent à court terme puis soit les fassent évoluer soit au contraire les renforcent, en cherchant à identifier pourquoi ou comment elles changent ou au contraire se renforcent. Une approche processuelle plaçant la notion du temps au cœur de la démarche permettrait également de questionner plus précisément le rôle du temps dans le processus et explorer le paradoxe que la confiance prend du temps dans des organisations qui doivent aujourd'hui aller vite mais que ne pas faire confiance fait perdre du temps dans la durée. Ce type d'approche processuelle s'inscrit dans les « nouveaux tournants » des théories des organisations (de Vaujany, Hussenot et Chanlat, 2016) qui demandent à être développés et étayés.

Enfin, en marge du sujet de notre thèse et plus en lien avec la façon de mener une thèse de terrain et particulièrement en cas de développement d'une théorie ancrée, nous suggérons d'étudier comment la thèse, le sujet de thèse et la méthodologie employée influencent l'identité du chercheur et la thèse en retour. Nous avons souligné dans notre chapitre 3 (méthodologie) comment cette recherche est directement liée à la personnalité et l'identité du chercheur, la nôtre en l'occurrence. Nous n'avons pas évoqué en revanche comment elle a également influencé notre personnalité en retour, comme elle nous a mise face à nos propres croyances et *a priori*, comment travailler quatre ans sur le rapport à l'incertitude nous a conduit à changer d'attitude non seulement par rapport à notre terrain mais aussi dans d'autres domaines de notre vie. L'émergence de la typologie nous a questionné sur notre propre façon de construire du sens par rapport à SAMSARA, puisque nous en étions salariée, par rapport à notre thèse et dans d'autres domaines, et cette réflexivité a changé nos comportements et conceptions à plusieurs égards, notamment sur la place et le traitement des émotions, sur la projection d'identification et de valeurs et sur nos dynamiques d'action. Cela a été clé dans notre capacité à quitter l'approche hypothético-déductive et la projection d'un modèle idéal pour apprendre à décrire sans jugement, à clarifier les ambivalences et découvrir ce qui est. Notre LRH et notre tuteur, qui ont suivi toutes nos restitutions et lu différentes itérations de nos écrits, ont confirmé le changement d'attitude. Etudier la façon dont les doctorants et chercheurs évoluent au fil de leur



recherche pourrait aider à comprendre comment développer et encadrer ce type de démarche et les faciliter.

Pour clore cette thèse, nous finirons avec l'invitation de R-A Thiétart (2014), à la fin de l'ouvrage qu'il a coordonné, à construire des liens forts entre le monde académique et le monde non académique pour que les théories, concepts, abstractions soient reliés à des problèmes réels d'organisation et que les recherches aient un impact hors du microcosme académique. Nous avons conçu cette thèse pour qu'elle réponde aux exigences académiques à partir d'une riche expérience de terrain mais aussi pour que les résultats puissent bénéficier au monde des entreprises de façon concrète. Nous espérons être parvenue à danser sur ce fil.

## LISTE DES ILLUSTRATIONS

<i>Figure 1 : Schéma de l'articulation générale de la thèse</i> .....	26
<i>Figure 2 : Architecture de la première partie de la thèse</i> .....	33
<i>Figure 3 : Architecture du chapitre 1</i> .....	36
<i>Figure 4 : Modèle intégratif de confiance organisationnelle de Mayer, Davis et Schoorman, 1995</i> .....	60
<i>Figure 5 : Modélisation de la production dynamique de la confiance selon L. Karsenty (2013 p.34)</i> .....	64
<i>Figure 6 : Architecture du chapitre 2</i> .....	70
<i>Figure 7 : Schéma simplifié des trois processus entremêlés dans le processus de construction de sens, à partir de Weick (1995 ; 2005) et Brown et al. (2015)</i> .....	78
<i>Figure 8 : Schéma du processus théorique de construction de sens associé à la confiance fragile</i> .....	92
<i>Figure 9 : Schéma du processus théorique de construction de sens associé à la confiance résiliente</i> .....	93
<i>Figure 10 : Architecture de la deuxième partie de la thèse</i> .....	101
<i>Figure 11 : Architecture du chapitre 3</i> .....	105
<i>Figure 12 : Evolution du design de recherche en fonction du terrain et de l'analyse</i> .....	113
<i>Figure 13 : Matrice croisant les a priori sur les individus et le rapport à l'incertitude</i> .....	141
<i>Figure 14 : Exemple d'application de la matrice à la gestion des conflits</i> .....	141
<i>Figure 15 : Architecture du chapitre 4</i> .....	149
<i>Figure 16 : Evénements et dates clés de lancement de la transformation de SAMSARA</i> .....	153
<i>Figure 17 : Architecture du chapitre 5</i> .....	181
<i>Figure 18 : Architecture de la troisième partie de la thèse</i> .....	201
<i>Figure 19 : Architecture du chapitre 6</i> .....	204
<i>Figure 20 : Schéma simplifié du rôle de la construction de sens dans le fait de faire confiance</i> .....	207
<i>Figure 21 : Processus de construction de sens et confiance</i> .....	208
<i>Figure 22 : Processus de construction de sens associé à la confiance-sécurisation</i> .....	215
<i>Figure 23 : Processus de construction de sens associé à la confiance-clarification</i> .....	222
<i>Figure 24 : Processus de construction de sens associé à la confiance-interaction</i> .....	229
<i>Figure 25 : Processus de construction de sens associé à la confiance-identification</i> .....	235
<i>Figure 26 : Schéma de synthèse du processus de construction de sens et confiance</i> .....	238
<i>Figure 27 : Architecture du chapitre 7</i> .....	248
<i>Figure 28 : Rappel du schéma simplifié du rôle de la construction de sens dans la façon de faire confiance</i> .....	257
<i>Figure 29 : Architecture du chapitre 8</i> .....	296
<i>Figure 30 : Architecture du chapitre 9</i> .....	333
<i>Figure 31 : Extrait d'analyse intermédiaire d'un entretien pour faire émerger des schémas explicatifs..</i>	424
<i>Figure 32 : Illustration de l'étape de "bricolage" pour faire émerger des schémas explicatifs des données à l'échelle globale</i> .....	424
<i>Figure 33 : Exemple #1 de schéma explicatif du processus de recherche de sens et confiance</i> .....	425
<i>Figure 34 : Exemple #2 de schéma explicatif du processus de recherche de sens et confiance (extrait)..</i>	425

## LISTE DES TABLEAUX

---

<i>Tableau 1 : Définitions de la confiance organisationnelle mettant en avant les attentes positives .....</i>	<i>37</i>
<i>Tableau 2 : Définitions de la confiance organisationnelle mettant en avant l'incertitude.....</i>	<i>37</i>
<i>Tableau 3 : Sélection de définitions de la confiance interpersonnelle ou de la confiance en général .....</i>	<i>38</i>
<i>Tableau 4 : Dimensions de la confiance organisationnelle issues des échelles, inventaires et questionnaires de la confiance organisationnelle consultés .....</i>	<i>51</i>
<i>Tableau 5 : Inventaire de typologies de la confiance mobilisées dans la littérature organisationnelle .....</i>	<i>62</i>
<i>Tableau 6 : Evolution des questions posées lors des différentes séries d'entretiens .....</i>	<i>130</i>
<i>Tableau 7 : Synthèse des éléments clés des quatre type de confiance associés à quatre déclinaisons du processus de construction de sens .....</i>	<i>236</i>
<i>Tableau 8 : Nombre d'entretiens par type d'entretien et par année .....</i>	<i>417</i>
<i>Tableau 9 : Nombre d'entretiens par grade et par année .....</i>	<i>417</i>
<i>Tableau 10 : Regroupement d'items par catégories liées à la construction de sens .....</i>	<i>422</i>
<i>Tableau 11 : Matrice intermédiaire de recherche de sens / type de confiance .....</i>	<i>423</i>

## BIBLIOGRAPHIE

---

- Abid-Dupont M.-A. (2012). *Construire la confiance de ses collaborateurs : Une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership du manager*, Thèse de doctorat, Aix-Marseille Université - IAE, Aix en Provence, 445 p.
- Abid-Dupont M.-A., Chandon J.-L. (2016). « Le rôle du pouvoir formel du supérieur dans l'efficacité des stratégies de développement de la confiance auprès des subordonnés, Supervisor's positional power influence on trust development strategies effectiveness », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 101, p. 3-23.
- Adler P.S. (2001). « Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism », *Organization Science*, 12, n° 2, p. 215-234.
- Adobor H. (2005). « Trust as sensemaking: the microdynamics of trust in interfirm alliances », *Journal of Business Research*, 58, n° 3, p. 330-337.
- Aktouf O. (2006). *Le management entre tradition et renouvellement*, 4e édition, Gaëtan Morin, Montréal.
- Algan Y., Cahuc P. (2007). *La société de défiance : Comment le modèle social français s'autodétruit ?*, Rue d'Ulm, Paris.
- Allard-Poesi F. (2003). « Coder les données », dans *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Éd. EMS management & société, Colombelles (Calvados) (Les essentiels de la gestion), p. 245-290.
- Alvesson M., Kärreman D. (2004). « Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm », *Accounting, Organizations and Society*, 29, n° 3-4, p. 423-444.
- Argyris C. (1955). « Organizational Leadership and Participative Management », *The Journal of Business*, 28, n° 1, p. 1-7.
- Arrow K.J. (1973). *Information and Economic Behaviour*, Federation of Swedish Industries (cited in Shapiro et al., 1992), Stockholm.
- Auger P., Reynaud E. (2007). « Le rôle de la confiance dans la gestion du risque d'incendie, Trust and management in fire interventions », *Revue française de gestion*, n° 175, p. 155-169.
- Axelrod R. (1980). « More Effective Choice in the Prisoner's Dilemma », *Journal of Conflict Resolution*, 24, n° 3, p. 379-403.
- Axelrod R. (1981). « The Emergence of Cooperation among Egoists », *American Political Science Review*, 75, n° 2, p. 306-318.
- Bachmann R. (2011). « At the crossroads: Future directions in trust research », *Journal of Trust Research*, 1, n° 2, p. 203-213.
- Bachmann R., Gillespie N., Priem R. (2015). « Repairing Trust in Organizations and Institutions: Toward a Conceptual Framework », *Organization Studies*, 36, n° 9, p. 1123-1142.
- Barel Y., Frémeaux S. (2011). « Les coûts cachés liés à des mesures d'amélioration des services. L'exemple des caisses d'un hypermarché », *Finance Contrôle Stratégie*, 14, n° 3, p. 91-117.
- Bazin Y. (2018). « La mode des entreprises libérées... libération, libéralisation ou liquéfaction ? », *Theconversation.com*.
- Bentzen T.Ø. (2019). « The birdcage is open, but will the bird fly? How interactional and institutional trust interplay in public organisations », *Journal of Trust Research*, 9, n° 2, p. 185-202.

- Berrebi-Hoffmann I. (2006). « Les consultants et informaticiens », *Revue française de gestion*, n° 168-169, p. 157-176.
- Berrebi-Hoffmann I. (2012). « Impossible subordination ? Figures de la relation hiérarchique dans les services informatiques », dans *Un travail sans limites ?*, ERES, p. 59-79.
- Berry M. (2000). « Diriger des thèses de terrain », *Gérer et comprendre*, n° 62, p. 88-97.
- Bibard L. (2012). « Accepter le risque et l'incertitude : point de passage obligé », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XVIII, n° 45, p. 101-119.
- Bijlsma-Frankema K., Koopman P. (2004). « The oxymoron of control in an era of globalisation », *Journal of Managerial Psychology*.
- Bijlsma-Frankema K., Sitkin S.B., Weibel A. (2015). « Distrust in the Balance: The Emergence and Development of Intergroup Distrust in a Court of Law », *Organization Science*, 26, n° 4, p. 1018-1039.
- Blau P.M. (1964). « Justice in Social Exchange », *Sociological Inquiry*, 34, n° 2, p. 193-206.
- Blomqvist K. (1997). « The many faces of trust », *Scandinavian Journal of Management*, 13, n° 3, p. 271-286.
- Blomqvist K., Cook K.S. (2018). « Swift Trust : State-of-the-art and future research directions », dans *The Routledge Companion to Trust*, p. 29-49.
- Blondel F., Gratacap A. (2011). « Les leviers de la confiance en stratégie : un état de l'art », dans *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, De Boeck, Bruxelles (Méthodes & Recherches), p. 37-59.
- Bohm D. (1996). *On Dialogue*, Routledge.
- Bornarel F. (2004). *La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil.*, Thèse de doctorat, Université de Nanterre - Paris X.
- Bornarel F. (2007). « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue française de gestion*, n° 175, n° 6, p. 95-95.
- Bradach J.L., Eccles R.G. (1989). « Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms », *Annual Review of Sociology*, 15, n° 1, p. 97-118.
- Brière T. (2017). « Les expériences de libération sous contrôle, Liberation experiences brought under control », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 56, p. 265-282.
- Bromiley P., Cummings L.L. (1995). « Transactions cost in organizations with trust », dans *Research on Negotiations in Organizations*, JAI Press, Greenwich, CT, p. 219-247.
- Brown A.D., Colville I., Pye A. (2015). « Making Sense of Sensemaking in Organization Studies », *Organization Studies*, 36, n° 2, p. 265-277.
- Brown J. (2005). *The World Café, Shaping Our futures Through Conversations that Matter*, Berret-Koehler Publishers.
- Bruna M.G., Bazin Y. (2018). « Answering Levinas' Call in Organization Studies », *European Management Review*, 15, n° 4, p. 577-588.
- Bruna M.G., Vernay S. (2015). « Le capital confiance des cadres vis-à-vis de leur entreprise », *Enquête TNS Sofres Confiance & Croissance*, Kantar.
- Cailliau H. (2015). *Le paradoxe du poisson rouge : Une voie chinoise pour réussir*, SAINT SIMON EDITIONS, Paris.

- Caldwell C., Clapham S.E. (2003). « Organizational Trustworthiness: An International Perspective », *Journal of Business Ethics*, 47, n° 4, p. 349-364.
- Campoy E., Neveu V. (2006). « Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 62, p. 21-38.
- Campoy E., Neveu V. (2007). « Confiance et performance au travail », *Revue française de gestion*, n° 175, n° 6, p. 139-153.
- Campoy E., Neveu V. (2011). « La confiance organisationnelle ou le rôle de la confiance du salarié dans la relation d'emploi », dans *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, De Boeck, Bruxelles (Méthodes & Recherches), p. 101-126.
- Cao Z., Lumineau F. (2015). « Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation », *Journal of Operations Management*, 33-34, p. 15-42.
- Castelfranchi C., Falcone R. (2000). « Trust and Control: A Dialectic Link », *Applied Artificial Intelligence*, 14, n° 8, p. 799-823.
- Charbonnier-Voirin A. (2011). « Développement et test partiel des propriétés psychométriques d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle », *M@n@gement*, Vol. 14, n° 2, p. 119-156.
- Charreaux G. (1998). « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », Working Papers FARGO, Université de Bourgogne - Crego EA 7317/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance).
- Château Terrisse P. (2013). *Les outils de gestion, transporteurs et régulateurs des logiques institutionnelles : cas de deux organisations de capital-risque solidaire*, thesis, Paris Est.
- Chêne A.-C., Le Goff J. (2017). « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien confiance-contrôle comme principe organisationnel », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII, n° 56, p. 185-204.
- Chevrier S. (2012). « « Gérer autrement » », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 253, n° 1, p. 13-15.
- Chiapello È. (1996). « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 2, n° 2, p. 51-74.
- Christensen L.T., Kärreman D., Rasche A. (2019). « Bullshit and Organization Studies », *Organization Studies*, p. 0170840618820072.
- Cooperrider D. (2017). « The Gift of New Eyes: Personal Reflections after 30 Years of Appreciative Inquiry in Organizational Life Appreciative Inquiry in Organizational Life ☆ », *Research in Organizational Change and Development*, 25, p. 81-142.
- Cooperrider D., Srivastva S. (1987). « Appreciative inquiry in organizational life », dans *Research in organizational change and development*, R. Woodman and W. Pasmore (Eds.), p. p.129-169.
- Cordelier B., Vásquez C., Mahy I. (2011). « L'organisation en mouvement : action, temporalité et processus. Introduction », *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, n° 5, p. i-viii.
- Coyle-Shapiro A.-M., Diehl M.R. (2018). « Social Exchange Theory - Where is Trust? », dans *The Routledge Companion to Trust*, 1 edition, Routledge, New York, p. 197-227.
- Creed W.E.D., Miles R.E. (1996). « Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls », dans

*Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, CA, US, p. 16-38.

Cummings L.L., Bromiley P. (1996). « The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation », dans *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE, p. 302-330.

Damasio A.-R., Fidel J.-L. (2005). *Spinoza avait raison : Joie et tristesse, le cerveau des émotions*, Editions Odile Jacob, Paris.

Das T.K., Teng B.-S. (1998). « Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, 23, n° 3, p. 491-512.

Das T.K., Teng B.-S. (2001). « Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework », *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 22, n° 2, p. 251.

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Mines ParisTech, Paris.

Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997). « Toward a stewardship theory of management », *Academy of Management Review*, 22, n° 1, p. 20-47.

Delerue H., Bérard C. (2007). « Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles, Trust's dynamics in inter-organizational relationships », *Revue française de gestion*, n° 175, p. 125-138.

Detchessahar M. (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*, Nouvelle Cité.

Deutsch M. (1960). « Trust, trustworthiness, and the F scale », *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, n° 1, p. 138-140.

Deutsch M. (1958). « Trust and Suspicion », *The Journal of Conflict Resolution*, 2, n° 4, p. 265-279.

Dietz G. (2011). « Going back to the source: Why do people trust each other? », *Journal of Trust Research*, 1, n° 2, p. 215-222.

Dietz G., Den Hartog D.N. (2006). « Measuring trust inside organisations », *Personnel Review*, 35, n° 5, p. 557-588.

Dirks K.T., Lewicki R.J., Zaheer A. (2009). « Repairing Relationships Within and Between Organizations: Building a Conceptual Foundation », *Academy of Management Review*, 34, n° 1, p. 68-84.

Donada C., Nogatchewsky G. (2007). « La confiance dans les relations interentreprises », *Revue française de gestion*, n° 175, n° 6, p. 111-124.

Dumetz J., Saginova O. (2012). *Cross-cultural management textbook: Lessons from the world leading experts in cross-cultural management*, CreateSpace Independent Publishing Platform.

Dupuy F. (2011). *Lost in Management : La vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle*, Seuil, Paris.

Dupuy F. (2015). *La faillite de la pensée managériale : Lost in management 2*, Seuil, Paris.

Dyer L., Shafer R. (2003). « Dynamic Organizations: Achieving Marketplace And Organizational Agility With People », *CAHRS Working Paper Series*.

Eisenhardt K.M. (1985). « Control: Organizational and Economic Approaches », *Management Science*, 31, n° 2, p. 134-149.

Eisenhardt K.M. (1989a). « Agency Theory: An Assessment and Review », *Academy of Management Review*, 14, n° 1, p. 57-74.

- Eisenhardt K.M. (1989b). « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14, n° 4, p. 532-550.
- Elangovan A.R., Shapiro D.L. (1998). « Betrayal of Trust in Organizations », *Academy of Management Review*, 23, n° 3, p. 547-566.
- Ely F. (2015). « Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse », *Communication et organisation*, n° 47, p. 197-216.
- Esprit Presse (2018). *Démocratiser l'entreprise*, Esprit Presse.
- Evans A.M., Revelle W. (2008). « Survey and behavioral measurements of interpersonal trust », *Journal of Research in Personality*, 42, n° 6, p. 1585-1593.
- Ferres N., Connell J., Travaglione A. (2004). « Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes », *Journal of Managerial Psychology*, 19, n° 6, p. 608-622.
- Fuglsang L., Jagd S. (2015). « Making sense of institutional trust in organizations: Bridging institutional context and trust », *Organization*, 22, n° 1, p. 23-39.
- Fulmer C.A., Gelfand M.J. (2012). « At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels », *Journal of Management*, 38, n° 4, p. 1167-1230.
- Galbraith J.R. (1974). « Organization Design: An Information Processing View », *INFORMS Journal on Applied Analytics*, 4, n° 3, p. 28-36.
- Gambetta D. (2000). « Can we trust trust ? », dans *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford, p. 213-237.
- Gand S., Segrestin B. (2010). « Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques » », *Entreprises et histoire*, 57, n° 4, p. 126-140.
- Gatfaoui S. (2003). « Les mécanismes de la confiance dans le discours des clients : le cas d'une banque mutualiste », *Congrès International de l'AFM 2003*.
- Gaulejac V. de (2014). *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Points, Paris.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, 3ème édition, PEARSON.
- Genlot D. (2017). *Manager dans (et avec) la complexité*, 1<sup>re</sup> édition, Eyrolles, Paris.
- Gérard A. (2017). *Le patron qui ne voulait plus être chef*, FLAMMARION.
- Getz I. (2009). « Liberating Leadership: How the initiative-freeing radical organisational form has been successfully adopted », *California Management Review*, 51, n° 4, p. 32-58.
- Getz I. (2019). *L'Entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles*, Fayard/Pluriel.
- Getz I., Carney B. (2012). *Liberté & Cie: quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard, [Paris].
- Gillespie N.A., Mann L. (2004). « Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust », *Journal of Managerial Psychology*.
- Gillespie N., Dietz G. (2009). « Trust Repair After an Organization-Level Failure », *Academy of Management Review*, 34, n° 1, p. 127-145.
- Glaser B.G., Strauss A.L., Oeuvray K., Soulet M.-H., Paillé P. (2010). *La découverte de la théorie ancrée: stratégies pour la recherche qualitative*, Armand Colin, Paris (Individu et société).
- Goffman E. (1991). *Les cadres de l'expérience*, Les Editions de Minuit (Le sens commun).



Gomez P.-Y., Masclef O., Grevin A., Collectif (2015). *L'entreprise, une affaire de don : Ce que révèlent les sciences de gestion*, Nouvelle Cité, Bruyères-le-Châtel.

GPTW (2016). « The Business Case for a High-Trust Culture », Great Place to Work.

Granovetter M. (1985). « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *The American Journal of Sociology*, 91, n° 3, p. 481-510.

Gratacap A., Le Flanchec A., Boissieu C. de, Oguchi H. (2011). *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, De Boeck, Bruxelles (Méthodes & Recherches).

Grey C., Garsten C. (2001). « Trust, Control and the Post-bureaucracy », *Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)*, 22, n° 2, p. 229.

Guerrero S., Herrbach O. (2009). « La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social : Et si bien traiter ses employés était payant ? », *Relations industrielles*, 64, n° 1, p. 6-26.

Guo S.-L., Lumineau F., Lewicki R.J. (2017). « Revisiting the Foundations of Organizational Distrust », *Foundations and Trends® in Management*, 1, n° 1, p. 1-88.

Gustafsson S., Gillespie N., Searle R., Hope Hailey V., Dietz G. (2020). « Preserving Organizational Trust During Disruption », *Organization Studies*, p. 0170840620912705.

Hamiot J.-Y., Vincent M. (2014). « Anticiper, une question de confiance ? Quand l'anticipation de la carrière rencontre la stratégie des entreprises », *Question(s) de management*, n° 8, p. 73-82.

Henry O. (1997). « La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil », *Politix*, 10, n° 39, p. 155-177.

Hervé M., Brière T. (2011). *Le pouvoir au-delà du pouvoir : l'exigence de démocratie dans toute organisation*, F. Bourin, Paris (Société).

Hervé M., Iribarne A. d', Bourguinat E., Royal S. (2007). *De la pyramide aux réseaux: récits d'une expérience de démocratie participative*, Éd. Autrement, Paris (Acteurs de la société).

Herzberg F. (2003). « One More Time: How Do You Motivate Employees? », *Harvard Business Review*, reprint 1968 2003.

Hofstede G. (1993). « Cultural Constraints in Management Theories », *The Executive*, 7, n° 1, p. 81-94.

Hohl J., Cohen-Emerique M. (1999). « La menace identitaire chez les professionnels en situation interculturelle: Le déséquilibre entre scénario attendu et scénario reçu », *Canadian Ethnic Studies Journal*.

Holtz T. (2018). *Les mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération : vers un renouveau du leadership ?*, Thèse de DBA (Doctorate in Business Administration), Université de Montpellier III.

Huberman A.M., Miles M.B., De Backer C., Lamongie V. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck université, Bruxelles (Pédagogies en développement).

Illouz E., Cabanas E., Joly F. (2018). *Happycratie - Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Premier Parallèle, Paris.

Institut Montaigne, Financi'Elles, Voutch (2014). *Et la confiance, bordel ? Faire le pari de la confiance en entreprise*, Eyrolles, Paris.

Iribarne P. d' (2008). *Penser la diversité du monde*, Le Seuil, Paris.

Iribarne P. d', Chevrier S., Henry A., Segal J.-P., Tréguer-Felten G. (2020). *Cross-Cultural Management Revisited: A Qualitative Approach*, Oxford University Press, Oxford, New York.

- Jardat R. (2013). « De la démocratie en entreprise », *Revue française de gestion*, N° 228-229, n° 9, p. 167-184.
- Jauer (2020). « Pouvons-nous encore faire confiance ? », *Courrier international*, 12 juillet 2020.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976). « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », SSRN Scholarly Paper, ID 94043, Rochester, NY, Social Science Research Network.
- Jochem J., Lefèvre H. (2014). *Le mix organisation: Et si l'entreprise mobilisait enfin l'énergie naturelle de l'autonomie ?*, 1<sup>re</sup> édition, Editions d'Organisation, Paris.
- Joffre O. (2007). « Confiance et réussite dans les fusions « entre égaux » », *Revue française de gestion*, n° 175, n° 6, p. 171-193.
- Johnson N.D., Mislin A. (2010). « Trust Games: A Meta-Analysis », SSRN Scholarly Paper, ID 1702678, Rochester, NY, Social Science Research Network.
- Johnson-George C., Swap W.C. (1982). « Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other », *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, n° 6, p. 1306-1317.
- Jones G.R., George J.M. (1998). « The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork », *Academy of Management Review*, 23, n° 3, p. 531-546.
- Kahneman D. (2016). *Système 1 Système 2, les deux vitesses de la pensée*, Flammarion.
- Karsenty L. (2013a). « Comment appréhender la confiance au travail », dans *La confiance au travail*, Octares, Toulouse (Le travail en débat), p. 13-52.
- Karsenty L. (2013b). *La confiance au travail*, Première édition, Octares Editions, Toulouse.
- Karsenty L. (2015a). « Le management par la confiance », dans *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ?*, Octares Editions, p. 93-126.
- Karsenty L. (2015b). « Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise ? », *Le travail humain*, 78, n° 2, p. 141-164.
- Karsenty L. (2019a). « Comment maintenir durablement la confiance : état des lieux », *Cahier de la Chaire Confiance et Management*, Université Paris Dauphine.
- Karsenty L. (2019b). *Libérer l'entreprise, ça marche ?*, Première édition, Octarès Editions.
- Khodyakov D. (2007a). « Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach », *Sociology*, 41, n° 1, p. 115-132.
- Khodyakov D.M. (2007b). « The Complexity of Trust-Control Relationships in Creative Organizations: Insights From a Qualitative Analysis of a Conductorless Orchestra », *Social Forces*, 86, n° 1, p. 1-22.
- Kim P.H., Dirks K.T., Cooper C.D. (2009). « The Repair of Trust: A Dynamic Bilateral Perspective and Multilevel Conceptualization », *Academy of Management Review*, 34, n° 3, p. 401-422.
- Klag M., Langley A. (2013). « Approaching the Conceptual Leap in Qualitative Research », *International Journal of Management Reviews*, 15, n° 2, p. 149-166.
- Koch J. (2013). « Coopération et climat de confiance », dans *La confiance au travail*, 1<sup>ère</sup>, Octares, Toulouse (Le travail en débat), p. 77-96.
- Koorsgaard A. (2018). « Reciprocal Trust: A self-reinforcing dynamic process », dans *The Routledge Companion to Trust*, 1 edition, Routledge, New York, p. 14-28.

- Korsgaard M.A., Kautz J., Bliese P., Samson K., Kostyszyn P. (2018). « Conceptualising time as a level of analysis: New directions in the analysis of trust dynamics », *Journal of Trust Research*, 8, n° 2, p. 142-165.
- Kostis A., Bengtsson M., Näsholm M. (2019). « The role of trust and distrust to manage interpartner uncertainty in the robotics and automation ecosystem », *Dynamics of Trust and Distrust: Temporality, Technology and 'Truth'*.
- Kostis A., Näsholm M.H. (2019). « Towards a research agenda on how, when and why trust and distrust matter to competition », *Journal of Trust Research*, 0, n° 0, p. 1-25.
- Kramer R.M. (1999). « Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions », *Annual Review of Psychology*, 50, n° 1, p. 569.
- Kurtessis J.N., Eisenberger R., Ford M.T., Buffardi L.C., Stewart K.A., Adis C.S. (2017). « Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory », *Journal of Management*, 43, n° 6, p. 1854-1884.
- Lacan A. (2017). « La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ? », *Management & Avenir*, n° 90, p. 195-217.
- Laloux F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Nelson Parker.
- Laloux F., Appert E. (2017). *Reinventing Organizations: La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*, 1<sup>re</sup> édition, Diateino.
- Langfred C.W. (2004). « Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams », *Academy of Management Journal*, 47, n° 3, p. 385-399.
- Langley A., Smallman C., Tsoukas H., Van de Ven A.H. (2013). « Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow », *Academy of Management Journal*, 56, n° 1, p. 1-13.
- Le Goff J.-P. (1999). *La barbarie douce - La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, La Découverte, Paris.
- Lecomte J. (2016). *Les entreprises humanistes*, Les Arènes, Paris.
- Leifer R., Mills P.K. (1996). « An Information Processing Approach for Deciding Upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations », *Journal of Management*, 22, n° 1, p. 113.
- Lewicki R.J., Bunker B.B. (1995). « Trust in relationships, A Model of Development and Decline », dans *Conflict, Cooperation and Justice : Essays inspired by the work of Morton Deutsch*, Jossey Bass inc. Publishers, San Francisco, p. 133-173.
- Lewicki R.J., Bunker B.B. (1996). « Developing and Maintaining Trust in Work Relationships », dans *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, p. 114-139.
- Lewicki R.J., McAllister D.J., Bies R.J. (1998). « Trust and Distrust: New Relationships and Realities », *The Academy of Management Review*, 23, n° 3, p. 438-458.
- Lewis J.D., Weigert A. (1985). « Trust as a Social Reality », *Social Forces*, 63, n° 4, p. 967-985.
- Lin C.-P. (2010). « Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory », *Journal of Business Ethics*, 94, n° 4, p. 517-531.
- Lindenberg S. (2000). « It Takes Both Trust and Lack of Mistrust: The Workings of Cooperation and Relational Signaling in Contractual Relationships », *Journal of Management and Governance*, 4, n° 1, p. 11-33.

- Linhart D. (2015). *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Erès, Toulouse.
- Long C.P., Sitkin S.B. (2018). « Control–Trust Dynamics in Organizations: Identifying Shared Perspectives and Charting Conceptual Fault Lines », *Academy of Management Annals*, 12, n° 2, p. 725-751.
- Louis K.S., Mayrowetz D., Smiley M., Murphy J. (2009). « The Role of Sensemaking and Trust in Developing Distributed Leadership », dans HARRIS A. (dir.), *Distributed Leadership: Different Perspectives*, Springer Netherlands, Dordrecht (Studies in Educational Leadership), p. 157-180.
- Luhmann N. (1989). « Confiance et familiarité », *Réseaux*, no 108, n° 4, p. 15-35.
- Luhmann N. (2006). *La confiance, un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Economica.
- Lumineau F. (2017). « How Contracts Influence Trust and Distrust », *Journal of Management*, 43, n° 5, p. 1553-1577.
- Lumineau F., Schilke O. (2018). « Trust development across levels of analysis: An embedded-agency perspective », *Journal of Trust Research*, 8, n° 2, p. 238-248.
- Maitlis S., Christianson M. (2014). « Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward », *Academy of Management Annals*, 8, n° 1, p. 57-125.
- Martin B., Lenhardt V., Jarrosson B. (2017). *Oser la confiance: Propos sur l'engagement des dirigeants*, (Insep Editions, 1996), Editions d'Organisation.
- Marzano M. (2010). *Le contrat de défiance*, Grasset.
- Marzano M. (2012). *Eloge de la confiance*, Fayard/Pluriel, Paris.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995). « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, 20, n° 3, p. 709-734.
- McAllister D.J. (1995). « Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, 38, n° 1, p. 24-59.
- McEvily B., Perrone V., Zaheer A. (2003). « Trust as an Organizing Principle », *Organization Science*, 14, n° 1, p. 91-103.
- McGregor D. (1960). *Human Side of Enterprise*, McGraw Hill Higher Education, New York.
- Meissonnier M., Arte France, Productions Campagne Première (2015). « Le bonheur au travail », *Le bonheur au Travail*, février 2015.
- Meyerson D., Weick K.E., Kramer R.M. (1995). « Swift trust and temporary groups », dans *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, SAGE Publications, p. 166-195.
- Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations. trad. P. Romelaer*, les Éditions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985). « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, 6, n° 3, p. 257-272.
- Möllering, as Editor-in-Chief G. (2018). « Embracing complexity: Exploring and refining trust research », *Journal of Trust Research*, 8, n° 1, p. 1-6.
- Möllering G. (2001). « The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension », *Sociology*, 35, n° 2, p. 403-420.

- Möllering G. (2005a). « Rational, institutional and active trust: just do it!? », dans *Trust Under Pressure: Empirical Investigations of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances*, Edward Elgar Publishing, p. 17-36.
- Möllering G. (2005b). « The Trust/Control Duality: An Integrative Perspective on Positive Expectations of Others », *International Sociology*, 20, n° 3, p. 283-305.
- Möllering G. (2006). *Trust : Reason, Routine, Reflexivity*, Elsevier, Oxford.
- Möllering G. (2013). « Process views of trusting and crises », dans *Handbook of Advanced Research Methods on Trust*, p. 299-319.
- Möllering G., Sydow J. (2018). « Trust trap? Self-reinforcing processes in the constitution of inter-organizational trust », dans *Trust in Contemporary Society*, Brill, Leiden.
- Morin E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*, Points.
- Münscher R., Kühlmann T.M. (2015). « Using critical incidents techniques in trust research », dans *Handbook of Research Methods on Trust: Second Edition*, 2 Revised edition, Edward Elgar Pub, Cheltenham, UK, p. 210-222.
- Nayar V., Sécheret A. (2011). *Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management*, 1<sup>re</sup> édition, Diatino, Paris.
- Neveu V. (2004a). « La confiance organisationnelle: définition et mesure », *Actes du XV<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*.
- Neveu V. (2004b). *La confiance organisationnelle: une approche en terme de contrat psychologique*, Thèse de doctorat, Paris 1, Paris 1.
- Nienaber A.-M., Holtgrave M., Romeike P.D. (2018). « Trust in Teams : A review across levels », dans *The Routledge Companion to Trust*, 1 edition, Routledge, New York, p. 105-128.
- Nisbett R. (2004). *The Geography of Thought: How Asians and Westerners Think Differently...and Why*, Reprint, Free Press, New York.
- Nooteboom B. (2003a). « Learning to trust - Symposium "La structure cognitive de la confiance" », Symposium « La structure cognitive de la confiance », EHESS, Paris, 2003.
- Nooteboom B. (2003b). « The trust process », dans *Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, Edward Elgar Publishing, p. 256.
- Ouchi W.G. (1977). « The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, 22, n° 1, p. 95-113.
- Ouchi W.G. (1979). « A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, 25, p. 833-848.
- Ouchi W.G. (1980). « Markets, Bureaucracies, and Clans », *Administrative Science Quarterly*, 25, n° 1, p. 129-141.
- Paillet M. (2017). *Manifesto Welcome Complexity: Agir et Penser en Complexité*, 1<sup>re</sup> édition, Fourth Revolution Publishing.
- Patent V., Searle R.H. (2019). « Qualitative meta-analysis of propensity to trust measurement », *Journal of Trust Research*, 9, n° 2, p. 136-163.
- Perry R.W., Mankin L.D. (2007). « Organizational Trust, Trust in the Chief Executive and Work Satisfaction », *Public Personnel Management*, 36, n° 2, p. 165-179.
- Pettigrew A.M. (1979). « On Studying Organizational Cultures », *Administrative Science Quarterly*, 24, n° 4, p. 570-581.

- Picard H. (2015). « *Entreprises libérées* », *parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, Paris 9.
- Reitter R., Ramanantsoa B. (2012). *Confiance et Défiance dans les Organisations*, Economica, Paris.
- Reynaud J.-D. (1988). « Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue française de sociologie*, 29, n° 1, p. 5-18.
- Richard D. (2012). *Management des risques psychosociaux : une perspective en termes de bien-être au travail et de valorisation des espaces de discussion*, Thèse de doctorat, Université de Grenoble, Grenoble, 512 p.
- Ring P.S. (1996). « Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange », *Business & Society*, 35, n° 2, p. 148.
- Ring P.S., Van De Ven A.H. (1994). « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, 19, n° 1, p. 90-118.
- RIPCO (2017). *L'entreprise libérée*, ESKA.
- Robertson B.J. (2016). *La Révolution Holacracy : Le système de management des entreprises performantes*, Alisio, Paris.
- Rojot J. (2005). « K. Weick et l'impact du constructivisme appliqué à l'organisation », dans *Théorie des organisations*, 2e édition, ESKA, Paris, p. 357-376.
- Rotter J.B. (1967). « A new scale for the measurement of interpersonal trust », *Journal of Personality*, 35, n° 4, p. 651-665.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S., Camerer C. (1998). « Not so different after all: A cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, 23, n° 3, p. 393-404.
- Rousseau D.M. (1989). « Psychological and implied contracts in organizations », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, n° 2, p. 121-139.
- Rousseau D.M., Rozario P. de, Jardat R., Pesqueux Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations : comprendre les accords écrits et non écrits*, Pearson France, France.
- Sartorius E. (2011). « Rapport sur les sociétés françaises d'ingénierie et de conseil en technologies », rapport public, *La documentation française*, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie.
- Savolainen T., Lopez-Fresno P., Ikonen M. (2014). « "Trust-Communication Dyad in Inter-Personal Workplace Relationships – Dynamics of Trust Deterioration and Breach" », *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12, n° 4, p. 232-240.
- Scharmer C.O. (2009). *Theory U: Learning from the Future as It Emerges*, 1<sup>re</sup> édition, Berrett-Koehler, San Francisco, Calif.; London.
- Scharmer O. (2016). *La théorie U, renouveler le leadership : Inventer collectivement de nouveaux futurs*, YVES MICHEL.
- Schilke O., Cook K.S. (2013). « A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships », *Strategic Organization*, 11, n° 3, p. 281-303.
- Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. (2007). « An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future », *Academy of Management Review*, 32, n° 2, p. 344-354.
- Searle R., Nienaber A.-M.I., Sitkin S.B. (2018). *The Routledge Companion to Trust*, 1 edition, Routledge, New York.
- Segrestin B., Hatchuel A. (2012). *Refonder l'entreprise*, Le Seuil, Paris.

Seligman A.B. (2001). « Complexité du rôle, risque et émergence de la confiance », *Réseaux*, 108, n° 4, p. 37-61.

Senge P., Jaworski J., Scharmer O., Flowers B.S. (2005). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations and Society*, édition, Nicholas Brealey Publishing.

Sérieyx H. (2009). *Confiance - Mode d'emploi*, e-book, Maxima Laurent du Mesnil.

Sérieyx H., Fallou J.-L. (2010). *La confiance en pratique*, Maxima Laurent du Mesnil, Paris.

Servigne P., Chapelle G. (2019). *L'entraide : L'autre loi de la jungle*, Les Liens Qui Libèrent (LLL).

Shamir B., Lapidot Y. (2003). « Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations », *Organization Studies*, 24, n° 3, p. 463-491.

Shapira R. (2019). « 'Jumper' managers' vulnerable involvement/avoidance and trust/distrust spirals », *Journal of Trust Research*, 9, n° 2, p. 226-246.

Shapiro D.L., Sheppard B.H., Cheraskin L. (1992). « Business on a Handshake », *Negotiation Journal*, 8, n° 4, p. 365-377.

Shapiro S.P. (1987). « The Social Control of Impersonal Trust », *American Journal of Sociology*, 93, n° 3, p. 623-658.

Shockley-Zalabak P.S., Morreale S., Hackman M. (2010). *Building the High-Trust Organization: Strategies for Supporting Five Key Dimensions of Trust*, 1<sup>re</sup> édition, John Wiley & Sons, San Francisco.

Shockley-Zalabak P.S., Morreale S.P. (2011). « Building high-trust organizations », *Leader to Leader*, 2011, n° 60, p. 39-45.

Siebert S., Martin G., Bozic B., Docherty I. (2015). « Looking 'Beyond the Factory Gates': Towards more Pluralist and Radical Approaches to Intraorganizational Trust Research », *Organization Studies*, 36, n° 8, p. 1033-1062.

Simon H.A. (1965). « The Logic of Rational Decision », *The British Journal for the Philosophy of Science*, 16, n° 63, p. 169-186.

Sitkin S.B., Long C.P., Cardinal L.B. (2020). « Assessing the Control Literature: Looking Back and Looking Forward », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, n° 1, p. 339-368.

Six F. (2003). « The Dynamics of Trust and Trouble », dans *Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*, Edward Elgar Publishing, p. 196-222.

Six F. (2004). *Trust and trouble; Building interpersonal trust within organizations*, Thèse de doctorat.

Six F., Sorge A. (2008). « Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building », *Journal of Management Studies*, 45, n° 5, p. 857-884.

Skinner D., Dietz G., Weibel A. (2014). « The dark side of trust: When trust becomes a 'poisoned chalice' », *Organization*, 21, n° 2, p. 206-224.

Sloyan R.M. (2009). *Trust, Sensemaking, and Individual Responses to Organizational Change*, PhD in Organization Development, Benedictine University, Ann Arbor, MI, USA, 202 p.

Smith L.G.E., Gillespie N., Callan V.J., Fitzsimmons T.W., Paulsen N. (2017). « Injunctive and descriptive logics during newcomer socialization: The impact on organizational identification, trustworthiness, and self-efficacy », *Journal of Organizational Behavior*, 38, n° 4, p. 487-511.

- Spicer A. (2013). « Shooting the shit: the role of bullshit in organisations », *M@n@gement*, Vol. 16, n° 5, p. 653-666.
- Suddaby R. (2006). « What Grounded Theory is Not », *Academy of Management Journal*, 49, n° 4, p. 633-642.
- Tan H.H., Tan C.S.F. (2000). « Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization », *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126, n° 2, p. 241-260.
- Tessier S., Otley D. (2012). « A conceptual development of Simons' Levers of Control framework », *Management Accounting Research*, 23, n° 3, p. 171-185.
- Thiétart R.-A. (2000). « Diriger des thèses de terrain : un commentaire - Réponse à Michel Berry », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 62, p. 98-99.
- Thiétart R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4e édition, Dunod, Paris (Gestion sup).
- Tomlinson E.C., Mayer R.C. (2009). « The Role of Causal Attribution Dimensions in Trust Repair », *Academy of Management Review*, 34, n° 1, p. 85-104.
- Trompenaars A., Hampden-Turner C. (1997). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*, N. Brealey Pub., London.
- Trompenaars A., Hampden-Turner C., Phalippou V., Dambly B. (2004). *L'entreprise multiculturelle*, Maxima, Paris.
- Trouvé P. (2014). « Observer les entreprises utopiques. Un exercice d'assouplissement mental ? », *Le travail au cœur de la relation formation-emploi. Séminaire Analyse du travail.*, 45, p. 67-89.
- Van de Bunt G.G., Wittek R.P.M., Klepper M.C. de (2005). « The Evolution of Intra-Organizational Trust Networks: The Case of a German Paper Factory: An Empirical Test of Six Trust Mechanisms », *International Sociology*, 20, n° 3, p. 339-369.
- Van Knippenberg D. (2018). « Reconsidering affect-based trust », dans *The Routledge Companion to Trust*, 1 edition, Routledge, New York, p. 3-13.
- Vanhala M., Puumalainen K., Blomqvist K. (2011). « Impersonal trust », *Personnel Review*.
- Vanhée L. (2013). *Happy RH : Le bonheur au travail. Rentable et durable.*, 2è, La Charte.
- Vaujany F.-X. de, Hussenot A., Chanlat J.-F. (2016). *Théories des organisations - Nouveaux tournants*, Economica, Paris.
- Venart A.J. (2012). *Des modes de contrôle par la confiance : le cas des établissements publics locaux d'enseignement*, These de doctorat, Nice.
- Verrier G., Bourgeois N. (2016). *Faut-il libérer l'entreprise ? Confiance, responsabilité et autonomie au travail*, Dunod, Paris.
- Villette M. (2003). *Sociologie du conseil en management*, La Découverte, Paris.
- Weibel A. (2007). « Formal Control and Trustworthiness: Shall the Twain Never Meet? », *Group & Organization Management*, 32, n° 4, p. 500-517.
- Weibel A., Den Hartog D.N., Gillespie N., Searle R., Six F., Skinner D. (2016). « How Do Controls Impact Employee Trust in the Employer? », *Human Resource Management*, 55, n° 3, p. 437-462.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, SAGE Publications Inc, Thousand Oaks.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, 16, n° 4, p. 409-421.



- Weil T., Dubey A.-S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée : Enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Presses de l'École des mines.
- Weiner B. (1985). « An attributional theory of achievement motivation and emotion », *Psychological Review*, 92, n° 4, p. 548-573.
- Wicks A.C., Berman S.L., Jones T.M. (1999). « The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications », *Academy of Management Review*, 24, n° 1, p. 99-116.
- Williams M. (2001). « In Whom we Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development », *Academy of Management Review*, 26, n° 3, p. 377-396.
- Williamson O.E. (1993). « Calculativeness, Trust, and Economic Organization », *Journal of Law & Economics*, 36, p. 453.
- Wubs-Mrozewicz J. (2019). « The concept of language of trust and trustworthiness: (Why) history matters », *Journal of Trust Research*, 0, n° 0, p. 1-17.
- Yamagishi T., Yamagishi M. (1994). « Trust and commitment in the United States and Japan », *Motivation and Emotion*, 18, n° 2, p. 129-166.
- Yin R.K. (1994). *Case study research: design and methods*, 5e édition, Sage, Los Angeles London New Delhi [etc.] (Applied social research methods series).
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998). « Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance », *Organization Science*, 9, n° 2, p. 141-159.
- Zak P.J. (2017a). « Les neurosciences de la confiance », *HBR*, n° août-septembre, p. 95-101.
- Zak P.J. (2017b). « The Neuroscience of Trust », *Harvard Business Review*.
- Zand D.E. (1972). « Trust and Managerial Problem Solving », *Administrative Science Quarterly*, 17, n° 2, p. 229-239.
- Zobrist J.-F. (2014). *La belle histoire de Favi : l'entreprise qui croit que l'homme est bon Tome 2 Notre management et nos outils*, 2e édition, Humanisme & Organisations, Paris.
- Zucker L.G. (1983). « Organizations as Institutions », *Research in the Sociology of Organizations*, 2, p. 1-47.
- Zucker L.G. (1986). « Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920 », *Research in Organizational Behavior*, 8, p. 53-111.

## ANNEXES

---

### ANNEXE 1 : SOCLE INTERNE DE SAMSARA

*Ce socle a été rédigé en 2015 et partagé à toute l'organisation en novembre 2016. Il figurait toujours sur le système d'information interne à la fin de notre CDD en janvier 2020.*

Notre ambition est de construire une entreprise où la confiance, l'autonomie et la responsabilisation assurent l'épanouissement de chacun et la performance de l'ensemble.

Notre raison d'être est d'apporter de la valeur à nos clients en recherchant en permanence le bien-être et la progression de nos collaborateurs.

Notre organisation doit être agile, créative, humaine, décloisonnée, porteuse de valeur et enfin juste... Elle doit favoriser le leadership et la prise d'initiative, privilégier un fonctionnement en réseau plutôt qu'en mode hiérarchique et enfin, exister et vivre au-delà de la collection des individualités qui la composent.

#### **Nos Principes fondateurs**

1. Le Client est au centre de nos préoccupations
2. L'innovation est notre ADN et elle se nourrit d'intelligence collective et de notre diversité
3. L'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel et le consultant a des "devoirs"
4. L'organisation est transparente et favorise l'autonomie et la responsabilisation
5. L'équité est le ciment de notre collectif (partage des profits)

#### **Nos Convictions**

1. La liberté ne peut s'exercer que dans un cadre clair et partagé
2. Le profit et la rentabilité sont des conséquences et pas une finalité
3. Une organisation est d'autant plus efficiente qu'elle est cohérente et juste
4. Le décloisonnement et la diversité sont de puissants leviers d'innovation
5. Une relation basée sur l'envie et le volontariat est naturellement riche et productive
6. Les expérimentations, réussies ou non, sont une source de progrès

#### **Nos Règles**

1. Partager la finalité et les convictions du cabinet est indispensable pour travailler chez SAMSARA
2. La rentabilité du cabinet doit être prise en compte dans toutes les décisions
3. L'information doit être accessible à tous afin de garantir des prises de décision éclairées
4. Chacun décide, et s'engage à prendre conseil auprès de tous ceux qui sont impactés par sa décision
5. Chacun est le garant du respect des règles et doit résoudre les tensions qu'il constate
6. L'organisation doit privilégier l'autorégulation et réduire l'entropie liée au contrôle
7. La gouvernance partagée et tournante ainsi que la diversité doivent se retrouver dans la construction de nos collectifs

## ANNEXE 2 : LEXIQUE SAMSARA

**ACT** – *Advanced Computing Technologies* : offre et cercle qui rassemble des expertises en *Cloud Computing* et en calcul de haute performance dans le cercle HPC, en IA (Intelligence Artificielle) qui relève de la *DataScience* et en HPDA (*High Performance Data Analytics*) lié au *Big Data*

**ADV** : service Administration Des Ventés

**Bizdev** – *Business Developpers* : commerciaux

**BU** – *Business Units* : entité opérationnelle, en vigueur jusqu'en 2014 chez SAMSARA

**Business morning** : réunion hebdomadaire durant laquelle les opportunités commerciales et besoins pour des missions complexes sont discutés avec tous les commerciaux, les recruteurs, les consultants en disponibilités et tous ceux qui le souhaitent

**Cercle** : regroupement de collaborateurs autour d'un savoir-faire et/ou d'un secteur et/ou d'une offre

**Coaching des leaders** : Programme de formation et d'accompagnement des consultants seniors qui souhaitent devenir manager ou expert

**CODIR** : Comité de direction

**Comité carrière** : réunion annuelle tenue pour chacun des grades, durant laquelle sont décidés les augmentations et les changements de grade éventuels.

**CRM** – *Customer Relationship Management* : Gestion de la relation client. Par extension, pour « système CRM », outil permettant de gérer les données relatives aux clients et aux interactions avec eux.

**DAF** : directeur administratif et financier / direction administrative et financière

**Déstaffer (ou se déstaffer)** : sortir de mission, ne pas facturer

**Dev** : développement informatique = traduction des demandes clients en lignes de codes informatiques

**Devops** : prestation qui vise l'unification du développement logiciel (*dev*) et de l'administration des infrastructures informatiques (*ops*). Chez SAMSARA, le cercle porteur de l'offre Devops regroupe des consultants ayant des expertises en développement Craft, .Net, et Java (rassemblés dans les trois communautés éponymes), en infrastructures (rassemblés dans la communauté Optim.It, qui a été absorbée par le cercle Devops), en Cloud computing (cercle HPC, voir ci-dessous), ainsi qu'en conduite du changement (communauté « Change » et cercle IO<sup>2</sup>, Innovation et Optimisation des Organisations).

**ESN** : Entreprises de services numérique, anciennement appelées SSII jusqu'en 2012

**Excol** : Ensemble des chantiers liés à l'amélioration de l'expérience des collaborateurs de SAMSARA, notamment les chantiers pour reconcevoir les processus d'évaluation et de rémunération, la mise en place et le développement du programme LRH et la formation des futurs leaders de SAMSARA.

**Fiches pratiques** : documents rédigés par un groupe de travail sur des questions clés que se posent les collaborateurs pour décliner les principes du socle opérationnellement. Les fiches sont à la disposition des collaborateurs SAMSARA dans le système d'information interne

**Grade** : échelon opérationnel. Les grades chez SAMSARA sont : consultant (junior), consultant confirmé, *senior consultant*, manager ou expert, *senior manager* ou référent, directeur. « Associé » n'est pas un grade même si cela est perçu comme tel et que la plupart des associés sont directeurs.

**Hands on** : à partir du terrain, ou travaux pratiques

**HPC** – *High Performance Computing* : Calcul de Haute Performance. Offre et cercle.

**IO<sup>2</sup>** – Innovation et Optimisation des Organisations : cercle regroupant les collaborateurs intervenants ou intéressés notamment par la conduite du changement, le lean management, l'excellence opérationnelle et l'innovation organisationnelle.

**KPI** – *Key Performance Indicator* : indicateur clé de performance, facteurs pris en compte pour mesurer l'efficacité ou l'efficience d'un dispositif, d'un comportement, d'une prestation.

**Leadé** : salarié de SAMSARA suivi par son LRH

**LRH** – Leader RH : collaborateur d'un grade au moins supérieur en charge d'accompagner le collaborateur dans son développement personnel et professionnel au cours de son expérience de SAMSARA, sans autorité hiérarchique

**Mentoring** : programme d'accompagnement des collaborateurs mis en place en 2015 sous forme de mentorat optionnel

**MOA** : Maîtrise d'Ouvrage. La maîtrise d'ouvrage est l'expression d'un besoin et la définition des objectifs, des délais et du budget alloué à un projet. Dans le cas du conseil, il s'agit généralement d'AMOA, d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage : il s'agit d'aider le commanditaire pour les éléments précités et assurer l'interface avec la maîtrise d'œuvre (en charge de la production), par exemple à travers la rédaction d'un cahier des charges avec spécifications fonctionnelles

**PFT** : Plate-Forme Technique, équipe de consultants qui travaillent pour des projets clients à partir du siège

**PIC** : Plan Individuel de Charge. Outil développé dans SITP pour permettre à chaque consultant de rentrer les missions à venir afin d'anticiper le taux de production probable pour les mois à venir

**PnL** – *Profit and Loss* : Compte de résultat, associé à une *Business Unit*

**PRJ** - Prix de revient journalier : salaire brut chargé + variable + frais standards d'un consultant divisé par le nombre de jours travaillés hors congés et absences

**Retex** : retour d'expérience

**RH** : service Ressources humaines

**SI** : Système d'information

**SITP** – *SAMSARA In the Pocket*, système d'information interne développé à partir de fin 2016 et déployé à partir de 2017

**Socle** : document rédigé en 2015 par le président et publié en 2016 pour poser les principes, convictions et règles de SAMSARA. Voir annexe 1.

**SSII** : société(s) de services et d'ingénierie en informatique, rebaptisée(s) ESN en 2012

**Staffé** : en mission facturée

**Staffing** : mission facturée. Peut être utilisé pour « taux de facturation ».

**Taux de facturation** : nombre de jours de production facturés par rapport au nombre de jours facturables

**Taux journalier** : prix journalier auquel est facturé le consultant, de façon forfaitaire ou selon le nombre de jours réels.

**Taux de production** : nombre de jours de production facturés + nombre de jours de production non facturée (en cas de concession commerciale ou de dépassement du forfait) par rapport au nombre de jours facturables. L'amalgame est souvent fait avec le taux de facturation.

**TJ** : voir Taux journalier

**Transfo ou Transformation** : expression la plus couramment utilisée à l'interne pour évoquer le changement radical de structuration et de fonctionnement interne opéré après consultation des salariés et vote du top-management

**Trello** : Outil de gestion de projet en ligne conçu autour de cartes auxquelles sont rattachées notamment des tâches et des individus et qui sont mobiles pour traduire l'état d'avancement. Utilisé chez SAMSARA notamment pour suivre les contacts et propositions commerciales en cours (Trello Business) et les candidats en cours de recrutement (Trello Recrutement)

**Turnover** : Taux de renouvellement des salariés

**Up or out** : politique consistant à évincer les collaborateurs qui ne gravissent pas les échelons faute de compétences.

## ANNEXE 3 : INTITULES ET PRINCIPES DES « FICHES PRATIQUES »

Principes listés dans les « fiches pratiques » disponibles dans le système d'information interne, en préambule à la description concrète, aux outils disponibles le cas échéant et aux référents internes.

Nom de la fiche	Principe
Comment je fais du télétravail chez SAMSARA	Je peux faire du télétravail si je remplis les conditions requises et que j'ai signé un avenant à mon contrat de travail.
Comment je gère une tension ou un conflit	Moteur dans l'identification de tensions, j'aide à les résoudre avec bienveillance en essayant toujours d'en identifier les causes profondes
Comment j'identifie et remonte un besoin client	J'échange régulièrement avec mes clients pour identifier des besoins et les remonter
Comment je décide d'investir pour SAMSARA	Investir doit apporter des contreparties bénéfiques dont je suis le garant vis-à-vis de SAMSARA
Comment je fais une dépense pour SAMSARA	Je suis autonome dans la gestion des dépenses engagées et je respecte le processus de leur déclaration
Comment je pose mes congés	Je pose mes congés en toute autonomie et responsabilité : je connais mes contraintes client et je communique avec mon équipe
Comment j'annule mes congés	J'annule mes congés futurs en toute responsabilité : je communique avec mon client et mon équipe et j'obtiens une validation RH.
Comment je me staffe sur une mission	Je suis responsable sur mes positionnements : je me positionne sur un ou plusieurs sujets tout en donnant de la visibilité à tous en priorisant les missions clients.
Comment je prépare ma sortie d'une mission longue	Je suis responsable pour me déstaffer d'une mission
Comment je recrute	Je suis moteur dans le recrutement et pilote activement le processus défini avec le recrutement
Comment je me forme	Je suis acteur de ma montée en compétences
Comment j'initie un projet / cercle / communauté (P2C) ?	Je suis autonome pour initier et animer efficacement mon projet / cercle / communauté et suis responsable de sa promotion au sein de SAMSARA.
Comment je lance une initiative	Je peux lancer une initiative pour SAMSARA si le collectif l'approuve et que mes engagements sont clairs.
Comment je coopte	Je crée des opportunités professionnelles dans mon réseau proche en cooptant, favorisant ainsi la croissance de SAMSARA.
Comment je gère mes imputations	Je suis responsable de faire mes imputations dans les temps.
Quel est le rôle et l'ADN du LRH	Chaque collaborateur a un "Leader Ressources Humaines" qui a la responsabilité de l'orienter et de le faire grandir en adéquation avec la culture SAMSARA.
Comment je deviens leader	Coacher les seniors consultants désireux d'être promus Leaders en les aidant à acquérir les compétences qui leur manquent.

## ANNEXE 4 : GRILLE D'OBSERVATION

STRUCTURE	Questions
Structure organisationnelle	<p>Comment est structurée l'organisation ?  Niveaux hiérarchiques ? Rôles des différents niveaux ? Comment sont-ils décidés (choisis/nommés/élus...) ?  Perception ? Leaders formels ? Informels ?  Equipes projets ? Equipes <i>ad hoc</i> ? Organigramme officieux ?</p>
Coordination	<p>Qui se réunit, pourquoi, à quelle fréquence ? Comment ?  Opportunités de rencontres physiques. Obligations ? Types de rencontre. Types d'échange. Fréquence des interactions et rencontres. Qualité de connexion. Travail commun.  Compétition / Coopération  Retour sur travail commun/relation  Temps accordé à la réflexion</p>
Projets	<p>Comment un projet naît-il ? Qui décide des objectifs, du contenu, du fonctionnement ?  Clarification des attentes mutuelles ? Adéquation projet / profil du porteur et des contributeurs ?  De qui doit-il avoir l'aval pour exister ? Qui en porte la responsabilité ? Comment s'organise-t-il ?  Comment et par qui sont décidées les sommes engagées ?  Qui y participe ? A quelles conditions ?  Comment/Pourquoi un projet s'arrête-t-il ?</p>
Fonctions supports	<p>Qui occupe les différentes fonctions ? Qui fait quoi parmi ces différentes tâches ?  Pourquoi décentralisation ou non (parce que personne veut/peut le faire, parce que la personne ne veut pas lâcher ?)</p>
<b>RH</b>	<p>Degré de co-construction des procédures  Intention des pratiques et process</p>
Recrutement	<p>Quel est le processus de recrutement ? Objectif des entretiens de recrutement ? Critères de recrutement  Origine des recrues (cooptation, ...)</p>
Intégration	<p>Quel est le processus d'intégration ? Quels en sont les objectifs et les étapes ? Qui l'anime ? Discours. Degré de réalisme. Clarification des attendus.</p>
Formation	<p>Quelles formations sont disponibles ? Liées aux métiers, aux valeurs, aux <i>soft skills</i> ?  Formations obligatoires ?  Ponctuel ou parcours ? Quelle logique ? Comment les salariés ont-ils accès aux possibilités ?  Formation sur le tas, accompagnement, soutien, apprentissage à l'arrache ?</p>
Descriptions/définition de postes et des missions	<p>Titres ? usage externe / usage interne ?  Descriptions de postes ? Clarification des rôles ? Clarification des attentes mutuelles ? Réajustement ?  Adéquation job, mission, projet / compétences ?  Adéquation job, mission, projet / envies, profil ?  Stress stimulant des missions ?  Degré de définition/création de son propre poste / de sa mission ?</p>
Temps et flexibilité	<p>Flexibilité des horaires ? Liberté des horaires ? Contrôle ?  Prise en compte des situations individuelles ? télétravail ?</p>
Evaluation et Feedback	<p>Comment se passe l'évaluation des individus ?  Qui évalue ? Selon quels critères ? Quels objectifs ?  Quelles conséquences ?  A quelle fréquence ? Formel ou informel ?</p>

	<p>Feedback positif ? négatif constructif ? Critique ?  En public ? en privé ? Au fur et à mesure des actions ou décalé dans le temps ?  Evaluation du top-management ?</p>
Rémunération	<p>Comment est décidée la rémunération ? Les augmentations ? Les primes/bonus ?  Part variable individuelle / Par équipe ? Bonus individuels / collectifs ?  Ecart de salaires entre le salaire moyen et le plus élevé ? Entre le salaire le plus bas et le plus élevé ?</p>
Promotions et mobilité interne	<p>Qui peut changer de poste ? Dans quelles conditions ? Qui décide ? Retour au poste précédent possible ? Si oui quelles conséquences ? Idem pour les changements de type de mission ?  Qui décide des changements de grade et comment ?</p>
Licenciements	<p>Qui décide d'un licenciement ? Quel est le processus, les étapes, les parties impliquées ?  Quel est l'état d'esprit, l'objectif ? Quel est le ressenti des parties à la fin ? info sur les départs ? sur les raisons ? Info ou discussion ?</p>
Divers RH	<p>Sécurité, assurance maladie, congés maternité/paternité, vacances... Obligations légales ou plus ?</p>
IRP	<p>Qualité, fréquence, nature du dialogue social. Rôle effectif des instances. Nature des relations.</p>
<b>VIE DE GROUPE</b>	
Aménagements	<p>Design ? Aménagement ? Usage des différents espaces ?  Marqueurs sociaux ?  Appropriation des locaux par les individus</p>
Réunions	<p>Comment se déroulent-elles ? Comment est géré le temps de parole ? Toutes les voix sont-elles entendues ?</p>
Prise de décision	<p>Qui décide de quoi ? Quels sont les processus de décision ? Qui peut revenir sur quelles décisions ?</p>
Conflits et régulation de groupe	<p>Comment sont vus les conflits (à éviter ou encouragement de leur expression quand ils sont là ?)  Existence d'un processus de résolution de conflit ?  Formation ? Médiateurs internes/externes ? Conditions d'intervention ? Attitude ?  Implications de tierces personnes dans les conflits ?  Attitude du groupe en cas de non-conformité ?  Place des affects ?  Possibilité d'évoquer ses difficultés / erreurs / échecs sans que ça se retourne contre l'individu ?  Transgression ordinaire autorisée ?</p>
Circulation de l'information	<p>Quelles informations sont disponibles pour qui ? Et par qui ?  Quels media ?  Résultats individuels, d'équipes, de projets, d'entreprise ?  Indicateurs, statistiques, chiffres partagés ? Sur demande ou spontanément ?  Perspectives stratégiques long terme ? Explication du pourquoi des changements de stratégie ?  Façon dont les décisions vont affecter les individus ?  Informations unidirectionnelles ? Informations faisant l'objet de discussion ?</p>
Valeurs	<p>Y-a-t-il des valeurs ? Lesquelles ? Comment ont-elles été décidées ? Sont-elles traduites en actions concrètes ? Comment sont-elles partagées / transmises ? Comment les individus se les approprient-ils ? Que se passe-t-il si elles ne sont pas adoptées / suivies ?  Comment est-ce détecté ?</p>
Image et attitude des leaders	<p>Quels sont les critères d'émergence des leaders spontanés / officiels ? Quelles compétences et qualités humaines valorisées ?</p>

Changement	Quels processus de changement ? Comment sont mises en en place les nouvelles pratiques ? Pour quelle durée ?
Réflexivité, dialogue	Salle qui permet aux individus d'être tranquilles ? Pratiques réflexives en grands groupes ? Evaluation de la façon de travailler ensemble ? Coaching entre pairs ? Développement de pratiques d'écoute ? Conscience de sa propre attitude (mots, comportements, gestes...) ?
Vision des individus	Quels <i>a priori</i> par rapport aux intentions et qualités morales des individus ? Temps d'observation initial ou attitude spontanée ? Comment les gens parlent-ils les uns des autres en leur absence ?
	Quels <i>a priori</i> par rapport aux compétences des individus ? Temps d'observation initial ou attitude spontanée ? Quels moyens existent pour connaître les compétences de l'autre ? Pression pour en faire toujours plus, toujours mieux ?
Responsabilité	Qui prend les décisions pour réajuster ? Qui assume les conséquences lorsque quelque chose ne va pas (comportement, action non faite, conséquences négatives pour d'autres ou pour l'organisation...) ?
Rapport entre individus et groupes d'individus	Ecart de rémunération entre plus faible et plus grand, entre moyen et plus grand ? Marqueurs sociaux ? Hiérarchiques ? Quels profils dans quels types de postes ? Compétition interne ? Pression pour en faire toujours plus, toujours mieux ? Considérés comme indépendants ou interdépendants ?
<b>SUIVI DE L'ACTIVITE</b>	
Raison d'être, vision	Vision ? Raison d'être organisationnelle ? Perspectives long-termes ? Imposée, partagée, co-construite ? Figée ou en évolution ? Décidée ou captée ? Par qui ? Histoire commune ?
Stratégie	Délibérée/émergente ? Qui la conçoit ? Qui la met en œuvre ? Quels contrôles ? Est-ce que la stratégie envisagée correspond à la stratégie réalisée ?
Innovation, R&D	Qui peut proposer des nouvelles idées ? Les décider ? Les mettre en œuvre ? Quels sont les critères de décision ? Qui récolte les lauriers ?
Achats et investissements	Qui peut dépenser quel montant pour quoi ? Qui doit valider ? Qui vérifie <i>a posteriori</i> ? Quelles conséquences en cas d'investissement qui ne porte pas les résultats attendus ?
Vente et marketing	Quel positionnement ? Décidé comment ? Quel discours commercial ?
Planification, budget, contrôle	Budgets ? Validation ? Suivi des dépenses ? Réajustement ? Objectifs chiffrés ? Outils d'évaluation des performances ? de suivi ? individuels, par groupe, par projet, globaux ? Utilisés par qui et dans quelle intention ? Process, reporting,
	Outils / Moyens pour capter l'environnement ( <i>sensing</i> ), les difficultés, interférences, opportunités, évolutions ? Pour partager les infos captées ? Proactivité / Réactivité ?





## ANNEXE 5 : EXEMPLES DE REUNIONS ET EVENEMENTS OBSERVES

Réunion / Événement	date
Comité carrière des consultants confirmés	10/01/17
Séminaire intégration	10/01/17
Comité carrière des consultants seniors	11/01/17
Comité des associés	02/02/17
Convention annuelle 2017	02/02/17
Réunion du cercle Data	03/02/17
Concours "innovation sur la rémunération" - audition des candidats	13/02/17
Commission d'appel	20/02/17
Entretiens de recrutement	21/02/17
Déjeuner commerciaux-consultants sur site	28/02/17
Séminaire intégration	01/03/17
Soirée Off <sup>2</sup>	02/03/17
Comité des associés	03/03/17
Séminaire intégration (nouveau format ?) animé par le président	01/04/17
Réunion de travail sur les chantiers Excol	12/04/17
Comité des associés	28/04/17
Réunion de préparation du nouveau format pour le séminaire d'intégration	20/06/17
Point de coordination de l'avancement des chantiers Excol	28/06/17
Afterwork recrutement	29/06/17
Réunion de travail sur la prévention du burnout et autres RPS	29/06/17
Communication institutionnelle	04/07/17
Atelier de travail sur l'utilisation de la <i>datascience</i> au service de l'Excol	12/07/17
Point de coordination de l'avancement des chantiers Excol	26/07/17
Soirée d'anniversaire de SAMSARA 2017	06/09/17
Point de coordination de l'avancement des chantiers Excol	20/09/17
Point de coordination de l'avancement des chantiers Excol	18/10/17
Séminaire pour tous les LRH	24/11/17
Point de coordination de l'avancement des chantiers Excol	29/11/17
Réunion de travail sur les fiches cadres	05/12/17
Point de coordination de l'avancement des chantiers Excol	13/12/17
Réunion "Excol Insight Tour" pour les consultants en mission aux alentours du siège	21/12/17
Journée de lancement à l'interne de l'offre Innovation Managériale	18/01/18
Réunion du cercle IO <sup>2</sup>	09/02/18
Réunion du cercle IO <sup>2</sup>	09/02/18
Convention annuelle 2018	13/02/18
Réunion de lancement de la communauté Industrie	22/02/18
Réunion du cercle Data	02/03/18
Réunion de passage de main de la responsabilité du chantier Excol	15/03/18
Comité des associés spécial suivi du staffing	23/03/18
Déjeuner de consultants sur site	05/04/18
Réunion du cercle HPC	06/04/18
Séminaire business	13/04/18

Introduction de la formation "conduite du changement"	17/04/18
Déjeuner de consultants sur site	27/04/18
Entretiens LRH-Leadé sur site	27/04/18
Réunion du cercle IO <sup>2</sup>	04/05/18
Réunion de travail du cercle Santé pour la présélection des dossiers ACDH	04/05/18
Réunion de travail liée à la création du parcours certifiant agile avec Central Supelec	04/05/18
Séminaire d'intégration nouvelle formule 5 jours (dont briefing sur la culture SAMSARA animé par un associé, journée commerciale, <i>Serious Game</i> , journée de formation à la communication interpersonnelle)	14-18 mai 18
Réunion marketing du cercle HPC	17/05/18
Soirée événement ACDH	17/05/18
Réunion de travail sur le développement d'une offre	18/05/18
Réunion hebdomadaire des équipes commerce et recrutement	22/05/18
Echange entre le président et les chercheurs Danièle Linhart et Thibaut Le Texier	05/06/18
Réunion de l'équipe recrutement	05/06/18
Séminaire pour la population "jaune" travaillant à des sujets clients non-IT	14/06/18
Réunion de travail pour concevoir le nouveau "coaching des leaders"	27/06/18
Soirée Off <sup>2</sup>	27/06/18
Comité des associés	29/06/18
Réunion Coaching des leaders - célébration des promotions et réunion de travail collective	06/09/18
Réunion du cercle santé	06/09/18
Réunion du cercle data	07/09/18
Réunion hebdomadaire de l'équipe commerciale	17/09/18
Réunion hebdomadaire de l'équipe commerciale	24/09/18
Journée du cercle Agile	18/10/18
Séminaire "SAMSARA Day"	08/11/18
Finale du classement des associations	16/11/18
Convention annuelle 2019	24/01/19
Séminaire de "réunification" des "rouges" (population travaillant dans l'IT)	11/04/19
Séminaire de "réunification" des "orange" (toute la population SAMSARA) et Anniversaire de SAMSARA	26/09/19

## ANNEXE 6 : EXEMPLES DE DOCUMENTS CONSULTÉS

<p><b>Documents administratifs et liés aux instances officielles</b></p> <p>Statuts de la SAS (2015)  Règles sociales  Règlement intérieur  Charte de bon usage des systèmes informatiques et services réseaux de la société SAMSARA  Rapport de gestion du président à l'assemblée générale ordinaire annuelle (déc 2016)  Rapport du commissaire aux comptes (2016 pour l'exercice 2015)  Procès-verbaux des réunions du comité d'entreprise (2016, 2017, 2018, 2019), Questions-réponses des délégués du personnel (2017, 2018, 2019)  Dossiers CIR (2016, 2017, ébauche de 2018)  Plans de formation et catalogue de formation annuels (2017, 2018, 2019)  Liste des prix de revient journaliers des consultants (2017)  Charte et guide sur le télétravail (sept 2017),</p>
<p><b>Documents relatifs à l'activité des consultants et pour les clients</b></p> <p>Modèle de compétences (2013), référentiel métier (2015)  Livret d'accueil (2015)  Dossiers de compétences (2017)  Modèle de compte-rendu de suivi de mission (2017)  Comptes-rendus d'entretiens de recrutement (2017)</p>
<p><b>Documents relatifs à la transformation 2014-2016</b></p> <p>Planning initial de réorganisation en 13 chantiers et 3 vagues conçu suite aux "soirées réorg" (2015), feuille de route du chantier "pilotage des projets réorg" (2017), échanges sur Yammer (2015-2016), compte-rendu de l'atelier brainstorming d'avril 2016, synthèse des "réflexions sur le Delivery interne" suite au séminaire manager (avril 2016), proposition de nouveaux chantiers "transfo" suite au séminaire managers (avril 2016)  Inventaires des cercles, de leurs actions, de leurs membres (2015, 2016, 2017)  Comptes-rendus des chantiers "amélioration du cadre de vie"  E-mails et newsletters internes spécifiques à la "réorg" / "transfo"  Rapport rédigé par un prestataire suite à un audit de la stratégie de SAMSARA (janv. 2017)  Guide de déploiement des cercles (2015)  Comptes rendus des réunions du cercle mentoring (2015-2017)  Synthèse des initiatives internes à janvier 2017  Synthèse des cercles existants (2015, 2016)  Socle (2016)</p>
<p><b>Documents relatifs aux initiatives internes</b></p> <p>"Roadmaps", plans d'action et documents de suivi relatifs aux chantiers Excol (2017, 2018, 2019)  Support et restitution du séminaire des chantiers Excol (avril 2017)  Fiches pratiques intermédiaires et finales (2017)  Coaching des leaders : entretiens, bilans, comptes-rendus des réunions liées au programme coaching des leaders" et évolution du processus (nov. 2016, décembre 2018, mai 2019, janv. 2020)  Déroulement du processus des bilans annuels et comités carrière - présentation principale et compléments (itérations 2017, 2018, 2019)</p>

Mise en place du parcours LRH : support de présentation préalable du processus (fév. 17), support de la présentation officielle au lancement (mars 17), guide "starter guide" des LRH (mars 2017), supports de formation LRH modules 1 et 2 (juin 17), fiches récapitulatives des étapes pour devenir LRH / pour choisir son LRH (août 17), présentations et synthèse des échanges lors des soirées LRH (sept 2017), Support et restitution du séminaire LRH (nov. 2017)

Documents de travail du chantier "Satisfaction des collaborateurs"

Support de présentation et restitution du "Samsara Day" (nov. 2018)

#### **Communications internes et externes**

Présentation des offres et cercles - document interne (2015)

Documents de présentation de chaque offre commerciale (2014-2018)

Présentations de SAMSARA pour des clients (2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019)

Site internet (2016, 2018, 2020) dont les articles de blog

Articles LinkedIn signés du président "Le droit à l'erreur, que de paradoxes", "L'art est-il le futur de l'entreprise ?", "Recherche partenaire R&D"

Newsletter du CHSCT #1 (fév. 2018. Numéro unique)

Gazettes de l'innovation - newsletter R&D (déc. 2018, fév., avril 201, juin, juillet et déc. 2019)

Communications institutionnelles sur SITP : SAMSARA #transfo (fév. 2017), présentation du cadre (mars 2017), chantier Excol (avril 20107), retour sur le séminaire associés (juin 2017), présentation de la première promue leader (juin 2017), communication sur les chiffres 2017 (juillet 2017, novembre 2017), annonce de nouvelle organisation interne (sept 2018), , annonce de la promotion d'un nouveau leader (déc. 2018), Présentation de la nouvelle dynamique Excol (janv. 2019), Actus du marketing (janv. 2019), le business chez SAMSARA (janv. 2019), SITP (janv. 2019), *Success stories* de SAMSARA #1 à #8 (fév.-mars 2019), Projet de réunification SAMSARA (avril 2019), nouveau leader (mai 2019), retours sur la réunification - témoignages et retours d'ateliers (mai - juillet -août) 2019), réorganisation de SAMSARA (octobre 2019)

## ANNEXE 7 : LISTE DES ENTRETIENS REALISES

Référence	Code complet	Alias	Date	Type	Transcrit ?	Nombre pages
E1	ANASS07170105	Christian2	5/1/17	échange	transcrit	6
E2	ANEXP04170106	Axel	6/1/17	échange	points clés	1
E3	ANASS01170111	président1	11/1/17	transfo	saisi	11
E4	ANMAN05170111	Sébastien1	11/1/17	entretien 1	points clés	3
E5	ANASS02170203	Bruno1	3/2/17	entretien 1	points clés	2
E6	ANSCO01170206	Maxence	6/2/17	entretien 1	transcrit	4
E7	ANASS03170207	Fabien1	7/2/17	transfo	saisi	6
E8	ANASS04170207	Didier	7/2/17	entretien 1	transcrit	10
E9	ANASS05170209	Philippe1	9/2/17	entretien 2	saisi	7
E10	ANDIR02170209	Alain	9/2/17	entretien 2	saisi	10
E11	ANDIR03170209	Pascal	9/2/17	entretien 1	saisi	6
E12	ANSUP01170209	Manon1	9/2/17	entretien 2	points clés	3
E13	ANBIZ01170210	Noa	10/2/17	entretien 2	transcrit	9
E14	ANDIR01170210	Denis2	10/2/17	entretien 1	points clés	2
E15	ANSCO02170210	Nicolas1	10/2/17	entretien 2	transcrit	6
E16	ANASS02170213	Bruno2	13/2/17	transfo	saisi	11
E17	ANCCO01170213	Jonathan1	13/2/17	entretien 2	transcrit	9
E18	ANASS07170216	Christian3	16/2/17	transfo	saisi	4
E19	ANSUP02170216	Véronique	16/2/17	entretien 2	points clés	3
E20	ANSUP03170216	Anaïs1	16/2/17	entretien 2	saisi	3
E21	ANASS01170220	président2	20/2/17	entretien 2	saisi	11
E22	ANASS08170220	Alic1	20/2/17	entretien 2	transcrit	13
E23	ANASS09170221	Bernard1	21/2/17	entretien 2	transcrit	10
E24	ANBIZ02170221	Lucas	21/2/17	entretien 2	transcrit	6
E25	ANEXP02170221	Tom	21/2/17	entretien 1	points clés	2
E26	ANEXP03170221	Olivier	21/2/17	entretien 1	transcrit	5
E27	ANMAN01170223	Aurélien	23/2/17	entretien 1	transcrit	9
E28	ANMAN02170223	Yann	23/2/17	entretien 1	saisi	3
E29	ANSUP04170224	Caroline2	24/2/17	entretien 2	transcrit	10
E30	ANMAN03170227	Greg1	27/2/17	échange	points clés	2
E31	ANSMA01170227	Basile1	27/2/17	entretien 2	saisi	11

E32	ANASS07170302	Christian1	2/3/17	entretien 1	points clés	6
E33	ANASS11170302	Emilien	2/3/17	entretien 2	transcrit	7
E34	ANSMA02170302	Jacques	2/3/17	entretien 2	points clés	3
E35	ANSUP05170303	Corentin	3/3/17	entretien 2	saisi	3
E36	ANMAN07170822	Daniel	7/3/17	échange	points clés	2
E37	ANASS03170310	Fabien2	10/3/17	échange	points clés	2
E38	ANSCO03170310	Arthur1	10/3/17	entretien 2	transcrit	6
E39	ANSCO04170313	Christine1	13/3/17	entretien 2	transcrit	3
E40	ANASS12170320	Augustin1	20/3/17	entretien 2	saisi	7
E41	ANSCO02170320	Nicolas2	20/3/17	entretien 2	transcrit	8
E42	ANSMA01170320	Basile2	20/3/17	entretien 1	points clés	5
E43	ANSCO05170321	Tristan	21/3/17	entretien 2	transcrit	8
E44	ANSCO06170321	Noémie	21/3/17	entretien 2	saisi	5
E45	ANCJU0120170406	Gabriel2	6/4/17	échange	points clés	1
E46	ANMAN04170411	Mickaël1	11/4/17	échange	saisi	5
E47	ANBIZ03170427	Mélanie1	27/4/17	entretien 2	transcrit	12
E48	ANSUP01170518	Manon2	18/5/17	échange	saisi	3
E49	ANASS03170523	Fabien3	23/5/17	entretien 2	saisi	3
E50	ANBIZ03170523	Mélanie2	23/5/17	entretien 2	points clés	2
E51	ANASS07170601	Christian4	1/6/17	entretien 2	cahier	
E52	ANMAN06170602	William2	2/6/17	entretien 2	saisi	6
E53	ANASS03170629	Fabien4	29/6/17	transfo	saisi	1
E54	ANCCO01170712	Jonathan2	12/7/17	entretien 2	points clés	2
E55	ANCJU01170720	Gabriel1	20/7/17	entretien 2	saisi	4
E56	ANEXP01170725	Adama	25/7/17	entretien 2	saisi	9
E57	ANSCO06170321	Ophélie	21/3/17	entretien 2	transcrit	5
E58	ANSUP06170822	Alban	22/8/17	entretien 2	points clés	3
E59	ANSUP03170825	Anaïs2	25/8/17	entretien 2	saisi	2
E60	ANASS01170906	président4	6/9/17	échange	points clés	2
E61	ANASS07171108	Christian5	8/11/17	échange	points clés	1
E62	ANASS08180207	Alric2	7/2/18	entretien 2	saisi	4
E63	ANMAN05180207	Sébastien2	7/2/18	entretien 3	saisi	4
E64	ANMAN10180207	Christine2	7/2/18	entretien 3	saisi	5

E65	ANSUP07180207	Ludovic	7/2/18	entretien 1	saisi	6
E66	ANMAN06180209	William1	9/2/18	entretien 3	saisi	6
E67	ANMAN04180215	Mickaël2	15/2/18	entretien 3	saisi	8
E68	ANSUP08180215	Luc	15/2/18	entretien 1	saisi	3
E69	ANASS06180301	Denis1	1/3/18	entretien 1	saisi	6
E70	ANBIZ04180302	Léa	2/3/18	entretien 3	transcrit	4
E71	ANMAN03180302	Greg3	2/3/18	entretien 3	saisi	9
E72	ANMAN09180302	Jack	2/3/18	entretien 3	saisi	4
E73	ANASS07180313	Christian6	13/3/18	entretien 2	points clés	5
E74	ANCIU02180313	Gaspard	13/3/18	entretien 2	saisi	9
E75	ANASS05180316	Philippe2	16/3/18	entretien 3	transcrit	4
E76	ANBIZ05180316	Albane	16/3/18	entretien 3	saisi	3
E77	ANSCO08180316	Céline	16/3/18	entretien 3	saisi	3
E78	ANSCO10180316	Emmanuel1	16/3/18	entretien 3	saisi	6
E79	ANCCO4180323	Nathan	23/3/18	entretien 3	saisi	3
E80	ANSCO12180323	Théodore1	23/3/18	entretien 3	transcrit	3
E81	ANASS09180303	Bernard2	30/3/18	entretien 3	saisi	5
E82	ANSCO03180330	Arthur2	30/3/18	entretien 3	saisi	5
E83	ANSMA03180403	Ilona2	3/4/18	entretien 3	transcrit	2
E84	ANSUP11180529	Nora	29/5/18	entretien 2	saisi	11
E85	ANMAN05180718	Sébastien3	18/7/18	entretien 2	saisi	5
E86	ANSUP13180718	Lisa	18/07/2018	entretien 2	saisi	4
E87	ANMAN10180724	Christine3	24/7/18	entretien 2	saisi	9
E88	ANMAN14180823	Mattias	23/08/2018	entretien 2	saisi	10
E89	ANSMA03180918	Ilona1	18/9/18	entretien 2	transcrit	3
E90	ANMAN12180919	Georges	19/09/2018	entretien 1	saisi	6
E91	ANEXP05181005	Géraldine	05/10/2018	entretien 4	saisi	6
E92	ANSCO14181005	Ronand	05/10/2018	entretien 4	saisi	5
E93	ANSCO15181008	Juliette	08/10/2018	entretien 4	transcrit	8
E94	ANBIZ06181009	Sandra	09/10/2018	entretien 4	points clés	8
E95	ANASS12181025	Augustin2	25/10/2018	entretien 4	saisi	10
E96	ANMAN10181026	Christine4	25/10/18	entretien 4	saisi	6
E97	ANSCO16181025	Maria	25/10/2018	entretien 4	transcrit	9



E98	ANSUP04181025	Caroline1	25/10/2018	entretien 4	saisi	8
E99	ANMAN03181108	Greg2	8/11/18	entretien 4	saisi	4
E100	ANASS01171103	président5	17/11/2018	entretien 2	saisi	8
E101	ANCJU03181121	Emma	21/11/2018	entretien 4	transcrit	9
E102	ANEXP03181127	Hervé	27/11/2018	entretien 4	transcrit	10
E103	ANMAN04171130	Mickaël3	30/11/18	échange	points clés	5
E104	ANSCO10181204	Emmanuel2	4/12/18	entretien 4	saisi	8
E105	ANSUP14190214	Karim	14/02/2019	entretien 1	saisi	5
E106	ANSCO10190221	Emmanuel3	21/2/19	entretien 4	transcrit	5
E107	ANMAN10190318	Christine5	18/3/19	entretien 4	saisi	21
E108	ANSCO12190329	Théodore2	29/3/19	entretien 4	saisi	5
E109	ANSCO07180302	Louna	2/3/18	entretien 3	saisi	3
E110	ANSCO09180316	Chloé	16/03/2018	entretien 3	saisi	4

## ANNEXE 8 : REPARTITION DES ENTRETIENS PAR TYPE, GRADE ET ANNEE

Tableau 8 : Nombre d'entretiens par type d'entretien et par année

type	Total	individus uniques	2017	2018	2019
échanges	16	10	15	1	0
entretien 1	17	16	12	4	1
entretien 2	44	36	34	10	0
entretien 3	18	18	0	18	0
entretien 4	15	12	0	12	3
Types 2, 3, 4	77	54	34	40	3
<b>TOTAL</b>	110	69	61	45	4

Tableau 9 : Nombre d'entretiens par grade et par année

Grade	Période totale		2017		2018		2019	
	nombre d'entretiens	dont nombre d'individus uniques	nombre d'entretiens	dont nombre d'individus uniques	nombre d'entretiens	dont nombre d'individus uniques	nombre d'entretiens	dont nombre d'individus uniques
Associés	27	12	20	10	7	7	0	0
Directeurs non associés	3	3	3	3	0	0	0	0
Managers seniors et référents	6	3	4	3	2	1	0	0
Managers et experts	26	16	10	10	15	10	1	1
Consultants seniors	20	15	8	7	10	9	2	2
Consultants confirmés	3	2	2	1	1	1	0	0
Consultants Juniors	4	3	2	1	2	2	0	0
Fonctions support	14	11	8	6	5	5	1	1
Commerciaux	7	6	4	3	3	3	0	0
<b>Total</b>	110	69*	61	44	45	38	4	4

\* le total de la colonne est 71 mais le total d'individus unique est de 69 car deux personnes ont changé de grade pendant la période d'observation ; nous les avons comptabilisées une fois dans chaque grade mais seulement une fois dans le total.

## ANNEXE 9 : QUESTIONNAIRE « SAMSARA ET MOI », JUILLET 2017

*Ce sondage a été administré via typeform. Il est resté accessible à tous les salariés pendant deux semaines. La plupart des questions ont été proposées avec une échelle de Likert à sept choix, comme le montrent les extraits de résultats disponible dans l'annexe 15.*

Je suis chez SAMSARA depuis :

Ma présence au siège

Je suis un homme / une femme

Mon âge

Mon grade

En ce moment dans ma vie je me sens ...

Quoi qu'il arrive, je m'en sortirai toujours

Je maintiens un équilibre qui me convient entre vie professionnelle et autres temps de vie

Le travail que je fais a du sens pour moi

Le travail que je fais a du sens pour mon client / SAMSARA / la société

Mes tâches/missions correspondent à mes envies

J'ai les informations qu'il me faut pour prendre mes décisions

Je peux lancer tout projet interne qui me semble pertinent

Je peux lancer toute initiative commerciale qui me semble pertinente

Quand je fais des erreurs, cela nuit à mon image et à ma carrière

Mon travail est reconnu à sa juste valeur

Le socle SAMSARA et les fiches pratiques :

Je sais à qui m'adresser pour quoi

Quand j'ai du temps disponible, je sais quels sont les projets internes en cours et comment faire pour y contribuer

Je sais quelles offres existent chez SAMSARA et vers qui me tourner pour chacune d'elles.

Je peux interagir avec des gens très différents de moi (profil, expérience, ancienneté, vision du monde...)

Je suis sollicité ou informé pour toute action qui concerne ma fonction ou mon domaine d'expertise

Je reçois des informations satisfaisantes concernant les grandes orientations de l'entreprise

Je reçois des informations suffisantes sur l'état de santé économique de l'entreprise

Faire partie d'un (ou plusieurs) cercles me permet de contribuer à des projets intéressants

Les réunions et groupes de travail auxquels je participe sont animés de façon efficace

Je sais comment je serai évalué

Le système utilisé pour ma dernière évaluation était juste

Le modèle de rémunération (fixe, variable...) permet de récompenser de manière juste les collaborateurs

Ma rémunération actuelle est cohérente avec mon travail, mon expérience et mon implication

Des décisions me concernant personnellement NE sont PAS prises sans m'en informer au préalable

Les décisions sont prises par consensus

J'ai eu l'accompagnement dont j'avais besoin pour m'intégrer dans l'écosystème SAMSARA à mon arrivée.

Je sais vers qui me tourner quand j'ai besoin de soutien

Je suis aidé pour comprendre les enjeux de ma mission / de mes actions / de mes décisions à l'échelle de SAMSARA, du client ou de la société, au-delà de mon travail quotidien

Lorsque j'ai fait quelque chose qui n'a pas marché comme prévu, j'ai été accompagné pour apprendre  
Je reçois des feedbacks qui me font grandir  
Mon LRH (ou mon parrain d'intégration si je suis là depuis moins de 4 mois) : existence/utilité  
Mon LRH/parrain m'apporte l'accompagnement dont j'ai besoin pour progresser dans ma carrière  
Je peux compter sur mon LRH/parrain pour m'aider à résoudre une tension ou un conflit de manière constructive  
Je peux compter sur mon LRH/parrain pour m'aider à me poser les bonnes questions  
Les formations disponibles me permettent de monter en compétences sur les sujets de mon intérêt  
Les différents acteurs de SAMSARA sont solidaires les uns avec les autres (consultants, bizdev, recrutement, support...)  
Mes collègues font un travail de qualité  
Mes collègues sont bien intentionnés et de bonne volonté  
Je peux exprimer mes idées, opinions ou problèmes sans que cela ne se retourne contre moi.  
Tous les collaborateurs SAMSARA sont traités équitablement  
Chez SAMSARA il y a des jeux de pouvoir  
Je mets de côté des (petites) choses qui m'agacent mais qui ne sont "pas graves"  
Faire partie d'un (ou plusieurs) cercles ne me sert à rien  
Je ne fais partie d'aucun cercle  
Faire partie d'un (ou plusieurs) cercles me permet de voir et échanger avec des gens sympas  
Faire partie d'un (ou plusieurs) cercles me permet de découvrir des choses nouvelles  
Faire partie d'un (ou plusieurs) cercles me permet de partager des expériences et des idées  
Faire partie d'un (ou plusieurs) cercles me permet de sortir de mission ou de mon quotidien professionnel  
Les décisions sont prises par une personne après consultation  
Les décisions sont prises de manière autoritaire  
Les décisions sont prises autrement  
Les décisions sont prises ... je n'en sais rien, elles sont prises, c'est tout  
Les décisions sont prises à la majorité  
Les décisions sont prises par consentement  
Même s'il n'y a plus de supérieur hiérarchique, il y a quelqu'un que je considère comme mon supérieur / qui me vient à l'esprit quand on parle de supérieur  
Cette personne vérifie mon travail  
Je peux faire confiance à cette personne pour prendre les décisions appropriées  
Cette personne est disponible/réactive quand je veux lui parler ou que j'ai besoin d'elle  
Cette personne est compétente dans son travail  
Cette personne est honnête avec moi  
Cette personne fait ce qu'elle dit  
Si je commets une erreur, cette personne me soutiendra face à la hiérarchie ou au client  
Cette personne traite les autres mieux qu'il ne me traite ®  
Je peux me confier à cette personne sans craindre qu'elle n'aille rapporter à autrui ce que je dis  
Cette personne sait résoudre des situations relationnelles conflictuelles dans lesquelles elle n'est pas impliquée  
Cette personne sait résoudre des situations relationnelles conflictuelles dans lesquelles elle est impliquée  
Cette personne sait résoudre des situations techniques difficiles  
Je suis libre de ne pas être d'accord avec cette personne

Cette personne décide ou influence grandement les décisions relatives à mes missions ou tâches ®

Les associés agissent en fonction des principes qu'ils prônent

Les associés profitent de leur position au détriment des intérêts des salariés ®

Comment estimes-tu la bonne volonté et l'implication des associés ?

Comment estimes-tu l'efficacité du travail des associés ?

L'avenir de l'entreprise est prometteur si on ne change pas d'équipe dirigeante

Si je devais décrire [prénom du président] (son rôle, sa place, ses contributions, mes interactions avec lui, ce qu'il est pour moi) :

En ce moment chez SAMSARA je me sens...

L'expérience SAMSARA que je vis au quotidien est en adéquation avec les discours qui sont tenus.

Ce que j'aime particulièrement chez SAMSARA, c'est...

Ce que je n'aime vraiment pas chez SAMSARA, c'est...

Si les choses continuent comme ça (et hors facteurs de vie personnelle comme un déménagement), j'ai envie de travailler chez SAMSARA

Les valeurs vécues chez SAMSARA sont :

La valeur ajoutée de SAMSARA pour nos clients / pour le monde :

Parmi tout ce qui a été évoqué, quels sont les points qui sont les plus essentiels pour que tu puisses travailler de façon efficace, facile et sereine au sein de SAMSARA ?

## ANNEXE 10 : EXEMPLE DE RESUME D'ENTRETIEN INFORMEL

Capucine, consultante en mission depuis 4 ans à la BNP, se fait internaliser alors que la mission devait être renouvelée. Les associés en ont parlé en réunion associés le matin, l'ont juste vu comme une internalisation, et trouvent ça dommage sur la forme mais ok sur le fond. Ne se demandent pas pourquoi elle part. Je parle avec elle à la machine à café.

En tant que consultante chez le client à temps plein, elle ne voit pas l'intérêt de la transfo pour elle, celui ne lui apporte que des contraintes, à savoir qu'il faut s'investir en plus du travail de consultante sur des projets internes, alors qu'elle travaille déjà plus que 38h par semaine. Elle trouve qu'on demande aux consultants et qu'on ne leur donne pas en échange

*Ex. « Je me suis beaucoup investie quand je suis arrivée, j'ai participé à des événements off, des week-ends etc. Je me suis investie sur des projets internes, mais ça n'avancait pas, ex. travail sur la rémunération, sauf que deux ans après on en est toujours à la réflexion. Il faut s'investir en plus du travail de consultante sur des projets internes, alors que je suis en mission à temps plein déjà plus que 38h par semaine. On demande aux consultants et on leur donne pas en échange, en tous cas je vois pas l'intérêt pour nous qui sommes à temps plein chez le client. Donc j'ai arrêté de m'investir. »*

Elle connaissait beaucoup de monde au siège, les bizdev, l'équipe recrutement, RH, adv. Et presque tout le monde a changé, elle ne connaît plus personne à part sa bizdev. Elle est restée 1,5 ans sans que personne ne vienne la voir.

Elle dit qu'elle devait être augmentée à son changement de mission, l'équipe commerciale en place lui avait promis, sauf que l'équipe commerciale a changé et l'augmentation lui a été refusée par la responsable commerciale, du coup elle l'a mal pris.

Elle a demandé une augmentation au CC de cette année, qui ne lui a pas été donnée, elle a fait appel et n'a eu qu'une partie. Si elle l'avait eue directement, elle aurait eu la reconnaissance, estime-t-elle. Pour elle ça montre qu'on ne lui fait pas confiance donc elle n'a plus confiance.

Personne n'a parlé avec elle de son départ. Elle est venue donner sa lettre, c'est le DAF qui l'a réceptionnée, en faisant la tête, et sans même lui dire au revoir dit-elle.

## ANNEXE 11 : TRAITEMENT DES DONNEES - EXEMPLES LIES AU CODAGE

Tableau 10 : Regroupement d'items par catégories liées à la construction de sens

Codes de 1er niveau - Phrases et comportements non verbaux décrivant...	Codes de 2nd niveau	Aspect du processus
...les <i>a priori</i> sur les intentions et compétences des individus ; ce que devrait être une entreprise, les "il faudrait", le normal, l'idéal	A priori	Croyances
...qui est tenu pour responsable / impliqué dans la situation, les niveaux mentionnés (soi, collègues, managers, associés, président, organisation elle-même) et de façon indépendante ou en interaction, justification/explication par soi/des tiers/le système, indépendance ou connexion des éléments du système et des acteurs	Rapport de soi au monde	
...la façon dont les individus considèrent les émotions négatives et les émotions positives, si elles sont un danger ou une ressource, les émotions qui transparaissent dans le langage non verbal	Rapport aux émotions	
...la façon dont les individus collectent les indices, de façon plus ou moins cognitives et plus ou moins affectives, en faisant appel ou non à l'intuition, au ressenti, type d'explications données spontanément ou après sollicitation	Mode de connaissance	Sélection
...la façon dont les indices sont collectés à partir d'expériences directes, via des témoignages rapportées ou des bruits de couloirs, s'ils s'appuient sur des faits précis ou des généralités	Expérience	
... les besoins exprimés, les attentes par rapport à ce qui rend une organisation digne de confiance, les critères, indices sur lesquels les individus portent leur attention ; phrases liées à des critères de prévisibilité et de fiabilité, de compétence technique, de résultats, de compétences relationnelles, d'intention, d'attention, de soutien, d'honnêteté, de justice, de loyauté etc., concernant les collègues, le management ou l'organisation elle-même, les priorités qu'ils donnent, les éléments qui comptent plus que d'autres	Focus	
...la façon de réagir aux situations rencontrées, les jugements et avis, figés ou en évolution, la façon d'accorder le bénéfice du doute, la recherche de compréhension des perspectives des autres, initiatives de discuter et vérifier ses suppositions	Moteur	Interprétation
...la façon de chercher des interprétations alternatives volontairement, de réagir lorsqu'elles surgissent, d'éviter qu'elles ne surgissent, de prendre en compte ses propres interprétations et/ou celles de tiers	Alternatives	
...l'attitude personnelle des individus dans la situation, la façon dont les individus mentionnent qu'ils jouent un rôle dans la situation, interrogent la façon dont leurs propres comportements et attitudes peuvent participer à la situation dont ils parlent, questionnent leurs interprétations ou sont dans des certitudes, les attentes plus ou moins élevées et plus ou moins réalistes et la capacité à les réajuster	Réflexivité	
...une attitude d'opposition, affirmation de soi par rapport aux autres qui a raison/qui a tort, de supériorité, de domination, une attitude d'ouverture, de lien, de connexion, initiatives pour parler, faire changer les choses	Dynamique	Engagement dans l'action
...la façon dont les individus cherchent à faire changer les choses ou non, s'ils recherchent des changements pour leur intérêt personnel et/ou pour l'intérêt de leurs collègues et/ou pour l'organisation	Orientation	
... les émotions vécues, positives/confortables ou négatives/désagréables, leur intensité sur le coup, la façon de traiter les émotions ou non, leur intensité après traitement éventuel	Vécu des émotions	
...le questionnement, l'augmentation, diminution, maintien, l'ajustement de la confiance	Impact	

**Tableau 11 : Matrice intermédiaire de recherche de sens / type de confiance**

<b>besoin, attente clé</b>	<b>Sécurité</b>	<b>Compréhension</b>	<b>Relation</b>	<b>Identification</b>
<b>Source</b>	garanties, assurances, règles et sanctions	explications, cohérence paroles/actes, prévisibilité liée aux actions passées	interactions, qualité de relation	Respect des valeurs, service d'un intérêt commun
<b>Approche</b>	cognitive distanciée	cognitive factuelle, distanciée	cognitive et relationnelle	cognitive et émotionnelle
<b>Faits pris en compte</b>	Généraux, issus de l'expérience indirecte	Surtout générale et indirecte	Spécifique et directe	Spécifique indirecte et générale
<b>Implication</b>	sens unique, opposition, différences, distance	Réciprocité	relation, échange	ensemble pour autre chose
<b>Réaction en cas de décalage</b>	critique, blâme	Questionnement, Doutes sur la capacité de jugement	tristesse	remise en question morale et identitaire
<b>Emotions</b>	Intenses, surtout négatives ; Subies	Absentes, peu exprimées	Factualisées	Valorisées, intenses surtout positives



## ANNEXE 12 : TRAITEMENT DES DONNEES – EXEMPLES LIES A LA RECHERCHE DE MECANISMES EXPLICATIFS

Figure 31 : Extrait d'analyse intermédiaire d'un entretien pour faire émerger des schémas explicatifs

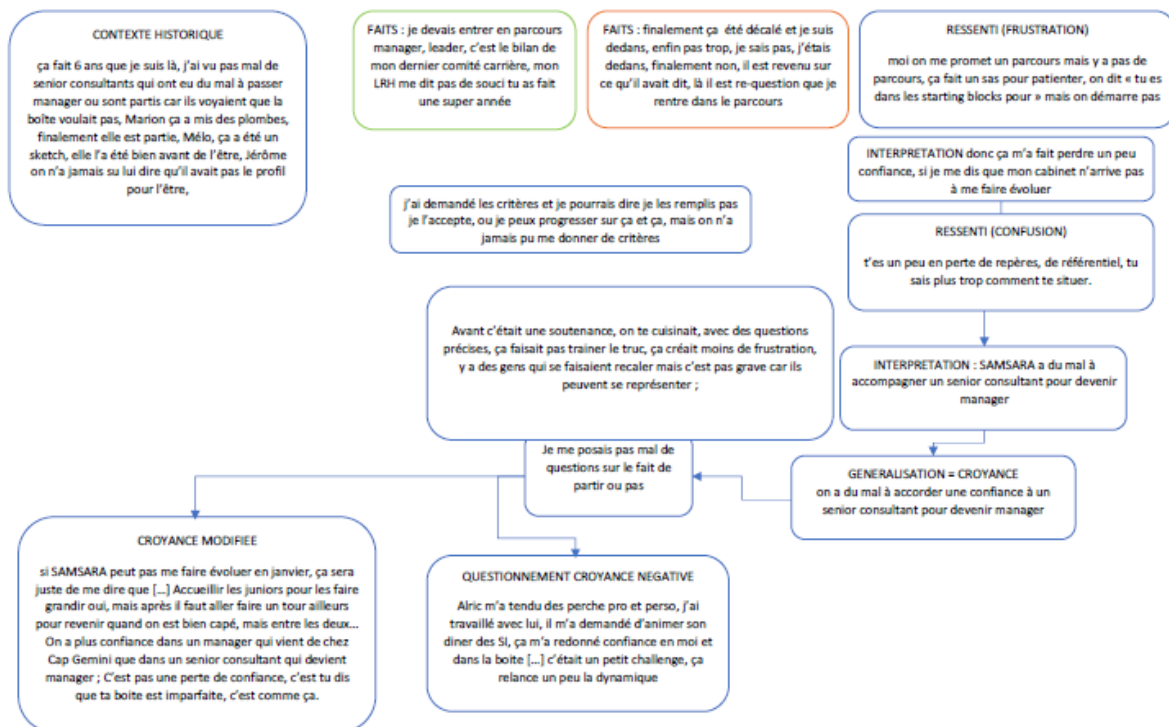


Figure 32 : Illustration de l'étape de "bricolage" pour faire émerger des schémas explicatifs des données à l'échelle globale



Figure 33 : Exemple #1 de schéma explicatif du processus de recherche de sens et confiance

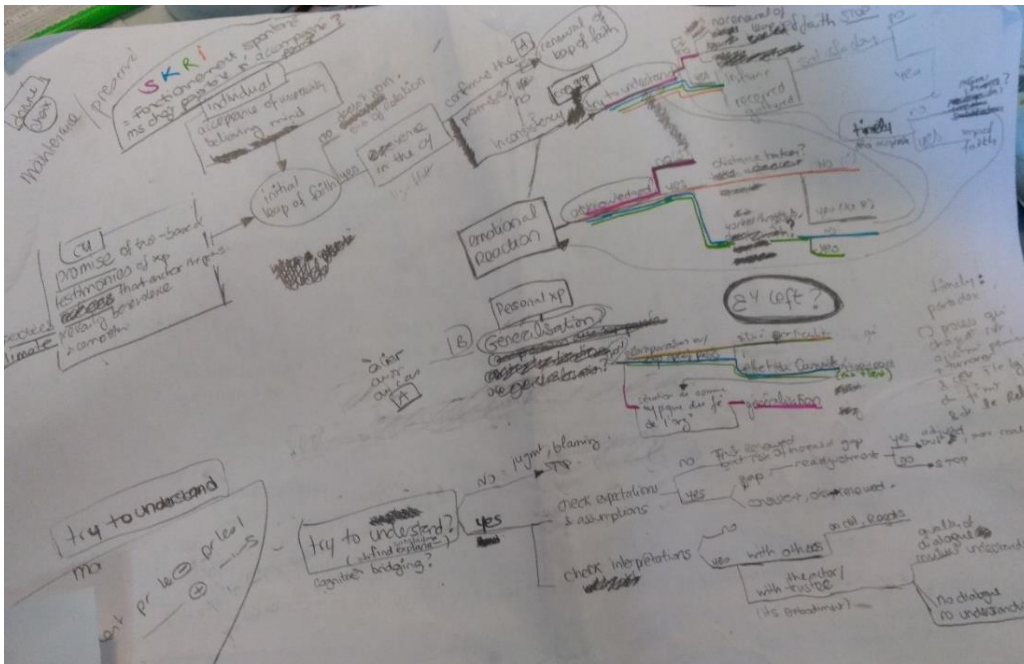
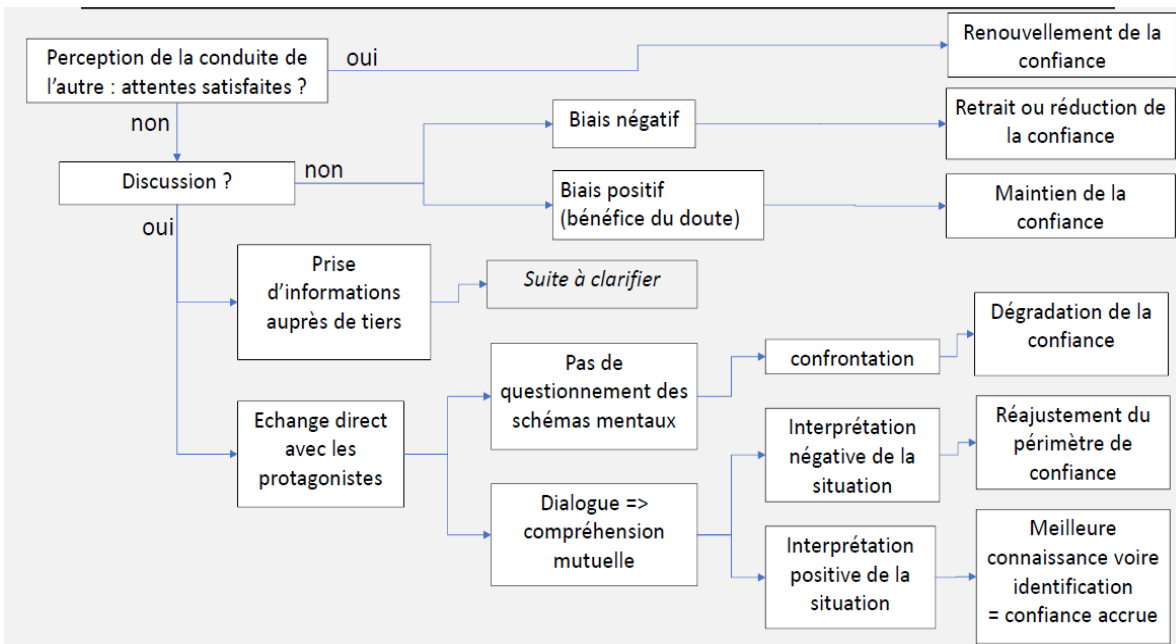


Figure 34 : Exemple #2 de schéma explicatif du processus de recherche de sens et confiance (extrait)



## ANNEXE 13 : DESCRIPTION DU CAS D'EVAN DISCUTE EN COMITE ASSOCIES AVEC COMMENTAIRES PRINCIPAUX DE CONSTRUCTION DE SENS

<p>Un associé (Ass1) indique que Magali a remonté un souci de communication avec un nouveau directeur. Ass1 a alors suggéré à Magali d'aller parler directement avec le directeur et a prévenu ce dernier, qui a dit ne pas comprendre pourquoi elle disait qu'il y avait un problème. Le lendemain Ass1 voit le directeur, qui lui indique qu'ils se sont vus, que Magali a commencé à l'agresser alors il a commencé à lui répondre et elle est partie. D'après Magali, avec qui il s'entretient également, c'est le directeur qui l'a agressée avec des propos menaçants et phrases dures du genre « alors ça fait quoi de plus être sur ton piédestal ? » ou « ça fait mal, hein ? C'est que le début... ». Quand elle a voulu sortir, dit-elle, il a bloqué la porte et a dit « non on va continuer à parler » en la regardant droit dans les yeux, de très près. Un autre associé ajoute qu'il a vu que lorsqu'elle est sortie, il a continué à la suivre. Ass1 dit qu'il est gêné par le fait que le directeur n'a même pas dit qu'il l'avait titillée, même pas avec euphémisme alors que Magali, qui a rapporté la situation, était « dans un état second ».</p> <p>Deux associés (Armand (=le président) et Ass2) ajoutent que Magali leur en a parlé une semaine après et qu'elle était encore « en larmes », « toute secouée », alors qu'elle est arbitre international et qu'elle a donc « des nerfs d'acier ». Ass1 indique alors qu'il en a parlé avec Armand qui, lui, avait déjà des suspicions, et qu'il souhaite donc partager le cas avec les autres associés pour voir s'ils ont d'autres retours comme ça.</p> <p>Ass1 ajoute qu'une autre membre de l'équipe a tenu des propos très dissonants de ceux de Magali à propos du directeur, et que lorsque Magali demandait à cette personne de faire des choses, cette personne en faisait d'autres. Cherchant à clarifier la situation, Ass1 en a parlé avec elle, pour savoir si elle le faisait de son plein gré ou conseillé par des tiers, ce à quoi elle a répondu les deux. « J'ai pas creusé s'il y a [le directeur] derrière, c'est peut-être mon côté parano, mais quand je croise les infos... » et il conclut que le directeur tente de se mettre la membre de l'équipe de son côté.</p> <p>Armand indique alors que le directeur a sollicité un déjeuner pour dire qu'il se sent plutôt mieux, alors que de son côté il ne voit pas les résultats qu'il</p>	<p><i>Situation de départ</i></p> <p><i>Perturbation</i></p> <p><i>La dissonance perçue avec la version de Magali fait revoir à Ass1 la conversation précédente avec le directeur.</i></p> <p><i>Ajout d'indices confirmatoires, directement liés à la situation, + contextuels ; explication</i></p> <p><i>« suspicion » = émotion comme déclencheur ; Volonté de questionner ses interprétations</i></p> <p><i>Sélection d'un indice factuel confirmatoire</i></p> <p><i>Fait divergent, peu précis.</i></p> <p><i>Interprétation portée par la croyance qui a commencé à émerger. La croyance est confirmée par l'interprétation. La suspicion fait relire la situation dans un sens qu'il ne donnait pas auparavant.</i></p> <p><i>Changement de portée du problème, qui n'est plus seulement sur le</i></p>
--	--

<p>souhaite<sup>95</sup> et les possibilités lancées ne sont pas saisies donc il est plutôt sur une perspective qu'il s'en aille.</p> <p>Il ajoute que le problème avec l'équipe de Magali, n'est pas nouveau et qu'il « <i>ne va pas regarder [son] équipe qui ne marche pas et ne rien faire</i> ». Il craint la démission d'une collègue de Magali qui a été très affectée par la situation, démission qui entrainerait celle de Magali. Un autre associé (Ass3) précise que la démission n'est vraiment pas loin. Armand a redit au directeur qu'il y a de la gestion de conflits à faire, il ne l'a pas fait et n'a pas fait appel au soutien pour donc « <i>la situation va exploser si ça continue, donc il y a un problème à régler</i> ».</p> <p>Ass1 demande si on est dans un cas de manipulation. Ass3 va dans ce sens en disant : « Je l'ai pas vu depuis longtemps, et là il est en train de refaire le tour. Il est pas clean. On a tous eu le côté 'je suis pote avec toi et je descends les autres' »</p> <p>Un autre associé (Ass4) intervient alors pour demander quel est l'objet de la discussion.</p> <p>Pour Armand, c'est d'abord de « tenir au courant de ce problème grave » pour savoir « si d'autres ont des témoignages qui l'expriment » car si c'est le cas c'est de la « matière pour un dossier de harcèlement moral, ce qui entraine donc une responsabilité pénale pour le chef d'entreprise, mais aussi pour des raisons internes, car cela touche à la confiance, et enfin pour des raisons économiques, pour savoir s'il faut virer les filles ou virer [le directeur] »</p> <p>Ass4 s'étonne : « On en est là ??? »</p> <p>Armand fait part de son échange préalable avec un autre associé (absent de la réunion), qui pense que « peut-être aussi les filles en rajoutent ». Il propose « j'envoie un email [aux deux filles et au directeur] pour dire qu'il y a un problème grave qu'on ne peut pas laisser en l'état, [deux des associés] vont vous entendre individuellement et collectivement pour voir si on peut régler le problème pour que vous travaillez efficacement ensemble en confiance. Si ça marche pas nous prendrons les responsabilités. »</p> <p>Ass4 : si je dois voter à ça je dis 'ok'</p> <p>Armand indique ensuite qu'il « veu[t] condamner personne mais veu[t] savoir », donc il veut lire les emails, avoir les communication <i>Whats app</i> etc.</p> <p>Ass4 : « si tu fais ça, tu t'embourbes »</p>	<p><i>comportement du directeur dans cette interaction mais ses contributions à l'organisation – Focus compétences, contributions professionnelles</i></p> <p><i>Extension à des incidents précédents. Focus – bienveillance, relations</i></p> <p><i>Ajout d'une croyance</i></p> <p><i>+ Emotion : crainte</i></p> <p><i>Emotion : peur, vigilance</i></p> <p><i>Fait supplémentaire – Focus relationnel + fiabilité – Interprétation</i></p> <p><i>Interprétation qui évolue =&gt; Questionnement explicite et ouverture aux avis des autres pour tester l'inférence</i></p> <p><i>Ajout d'un indice lié à l'intégrité en généralisant + interprétation (jugement) confirmatoire.</i></p> <p><i>Ce n'est pas juste une question d'interprétations à partir de faits, mais une question de savoir quelle est la question même, quel est le problème.</i></p> <p><i>Focus compétences/contributions pro + focus relations</i></p> <p><i>Orientation : pour soi + pour les autres + pour le système</i></p> <p><i>Question de fond – quel est le vrai problème ?</i></p> <p><i>Ajout de faits supplémentaires et interprétation alternative</i></p> <p><i>Proposition d'action pour dialogue direct et clarification</i></p> <p><i>Pour les autres</i></p> <p><i>Recherche d'indices factuels. Ouverture aux divergences</i></p>
--	--

<sup>95</sup> Les précisions sont supprimées pour des raisons de confidentialité

<p>Ass5 : « Je peux donner mon avis ? »</p> <p>Ass4 : « Attends, [le directeur] est arrivé comme un bouledogue, les filles se sont considérées comme des petites salopes, il s'est comporté comme un enulé. Il faut arrêter et progresser, oui, mais ne pas rentrer dans le détail. Il faut l'envoyer chier et envoyer chier les filles aussi. »</p> <p>Ass5 « je suis d'accord à 200% mais je pense que la situation est irréconciliable car y a eu des coups de pute de chaque côté. ». Il souhaite donner une dernière chance et considère dans le même temps que « ça a été vraiment trop trop loin ». « Y a de la haine, de la rancœur. Il faut taper très fort. On siffle la fin de la partie. »</p> <p>Pour Armand, avant l'affaire, la rancœur n'était que du côté du directeur. Quatre associés (Ass6, 6, 3 et 1) s'exclament simultanément « Ah si !!!! »</p> <p>Ass5 en conclut « ils nous ont tous instrumentalisés. Il faut siffler la fin de la partie. Oublier le passé »</p> <p>Pour Ass5, le directeur monte un dossier, les filles, non. Pour lui, « [l'équipe] a eu sa peau, il veut se venger. »</p> <p>Armand : « Si c'est ça, il faut s'en séparer »</p> <p>Ass5 est clair : [le directeur] n'est pas dans notre modèle, il joue solo. Il a plein de qualités, mais il joue solo, alors que les filles sont dans le modèle ». Ass3 fait remarquer qu'« elles font quelques débords aussi ! » tandis que Ass1 considère qu'elles sont quand même beaucoup plus dans le modèle, comme Ass5 qui estime qu'« elles sont pas irréprochables mais beaucoup plus que lui ».</p> <p>Ass3 demande à revenir au niveau factuel. Il constate que « les filles continuent à carburer côté business », et que « [le directeur] fait du bon travail [sur une autre activité]. » Armand considère qu'il est difficile de savoir sa quote-part. Pour Ass5 « En tous cas [l'autre activité] avec [le directeur] fonctionne. », pour Armand [cette activité] s'améliorait déjà avant son arrivée.</p> <p>Ass5 revient sur le fait que selon lui, les filles ne sont pas complètement dans le modèle non plus, ce à quoi Armand répond qu'elles étaient là avant, et qu'ils n'ont jamais eu ce problème avant [Quelqu'un] par rapport au directeur, ils n'en sont pas au stade de la décision maintenant, mais Armand répond que « plus on attend plus le départ sera compliqué » et ajoute des considérations financières « pas anecdotiques » vu son salaire et bonus.</p>	<p><i>Dynamique : Opposition. Moteur : Jugement / Exploration d'alternatives. Moteur : modération. Dynamique : connexion</i></p> <p><i>Emotions négatives ++ reconnues</i></p> <p><i>Réflexivité</i></p> <p><i>Nouvelle interprétation qui émerge et commence à s'imposer</i></p> <p><i>Et qui suggère une nouvelle action</i></p> <p><i>Reconnaissance des émotions en jeu. Besoin d'action</i></p> <p><i>Indices et interprétations dans le sens de l'incompatibilité avec l'organisation induisant un départ, pas seulement un écart nécessitant une discussion</i></p> <p><i>Divergence. Emotions. Généralités</i></p> <p><i>Souhait de retour au factuel mais généralités ;</i></p> <p><i>Recherche de faits et interprétations alternatives à celle qui émerge</i></p> <p><i>La décision qu'il ne peut pas continuer dans l'organisation commence à s'imposer</i></p>
---	---

Ass5 considère qu'on peut laisser le directeur au recrutement, Ass2 estime qu'il est inimaginable de dresser une muraille entre le recrutement et le commerce et qu'il ne comprend pas pourquoi il s'accroche au recrutement alors qu'il pouvait aller sur plein d'autres territoires. Il conclut « Il veut se les faire. C'est une stratégie de revanche. »

Ass5 veut lui donner du temps « pour lâcher son os qu'il tient rageusement comme un pitbull » car il « serait dangereux de s'en débarrasser tout de suite », mais Armand se dit que « ce type ne renoncera pas, c'est profond en lui. Il va nous miner le terrain et ça va exploser à un mauvais moment dans notre trajectoire. » « Si [ce directeur] part on perd pas [l'activité] » ajoute-t-il.

Ass5 : Donc on a raté l'atterrissage de [ce directeur] et donc depuis le départ il est viré. Dans un cas normal il serait encore en période d'essai.

Armand indique « on a déjà constaté il y a 3 mois qu'on s'était trompé. L'idée était qu'il s'éloigne des filles et de leur activité et qu'il prenne d'autres choses. Or il a évacué toutes les thématiques, ne me répondait pas, a choisi une activité qui le laissait en contact avec les filles pour charger le fusil et tirer des cartouches. Dans le même temps, il a [investi une somme importante dans un autre projet]

Ass5 demande alors pourquoi, dans ce cas, envoyer un e-mail pour faire un processus de médiation ?

Armand dit que c'était « logique de voir qui est fautif. Mais comme vous me dites que ça marche pas, ok. »

Ass5 confirme que « ça mettrait la merde, et les filles nous feraient plus confiance. » Armand dit alors « Mon intuition me dit que [le directeur] est un peu machiavélique, mais je sais que les filles sont pas complètement claires. [l'autre fille] a dit « on n'a rien dit de mal » alors que j'ai entendu du mal. Peut-être qu'elles ne se rendent pas compte de la portée, c'est un péché de jeunesse, d'accord, mais l'autre, il sait exactement ce qu'il fait. Moi mon intuition est que [le directeur] devrait tourner la page et qu'il ne le fait pas. »

Ass6 veut prendre la parole, Ass2 dit que Ass7 aussi, revient sur une remarque précédente d'Ass5 : « Qu'est-ce qui te fait dire qu'il monte un dossier ? » Plusieurs associés donnent des exemples concrets<sup>95</sup>. Ass6 revient sur un point qui le dérange, à savoir qu'au niveau opérationnel, il ne fait pas grand-chose de concret. Une conversation entre tous s'enclenche alors sans que je puisse

*Croyance -> Action*

*Interprétation*

*Moteur : modération*

*Confrontations de Jugements à propos de l'intégrité - généralités*

*Nouvelle interprétation rétrospective*

*Indice supplémentaire : constat précédent, alors que la conversation laissait croire qu'ils découvraient la situation. = Sélection d'indices qui viennent confirmer la croyance qu'il agit volontairement de façon ni intègre ni bienveillante. Relecture de l'histoire sous ce nouvel angle*

*Relationnel, attention, bienveillance par rapport à compétence et résultats*

*Ass5 qui était le moins pour son départ en vient à questionner le fait même de lui donner une chance supplémentaire. Demande de clarification*

*Réinterprétation du passé*

*Prise en compte de faits précédent non évoqués jusque-là, qui étayent la conclusion émergente de la nécessité de son départ*

*Recherche d'indices factuels*

*Evolution des interprétations*

*Emotions ++. Divergence.*

<p>capter qui dit quoi précisément mais dont les arguments convergent vers une conclusion : « il fomenta sa vengeance. Le ver est dans le fruit » (Armand)</p> <p>Ass2 dit de faire « attention que ça nous pète pas à la gueule », Ass1 dit que le contrat dit qu'ils peuvent mettre fin à tout moment, donc « faisons-le proprement » dit Armand. Ass6 ajoute un exemple supplémentaire et qu'il y a « plein de petits trucs » qui montrent que « il est pas engagé pour nous. »</p> <p>Pour Ass5, « il faut d'abord un dernier gros coup de semonce. » Ass3 invite Ass7 à intervenir puisqu'il voulait le faire tout à l'heure. Ass7 dit que sur cette situation, les torts sont partagés, qu'il y a eu un problème similaire avec un autre membre de l'équipe et aujourd'hui ils travaillent ensemble donc qu'il y a possibilité de retour arrière. Ass3 trouve « intéressant ce que tu dis, mais je pense qu'il se dit 'j'ai un allié dans leur groupe'. » Ass5 : « C'est pas ça ! » Armand « pourquoi c'est pas ça ? »</p> <p><i>Débat de tous en parallèle, impossible à entendre et noter.</i> Ass6 invite alors à parler chacun son tour.</p> <p>Pour Ass5, c'est un « procès d'intention ! ». Pour Ass3, cela s'appuie sur des faits par exemple : « le premier truc qu'il me dit c'était 'je vais virer [deux associés]' » Ass5 revient aux faits opérationnels « S'il n'atteint aucune des cibles business ok. » Armand demande alors « ça vous fait pas peur d'avoir quelqu'un comme ça dans la boîte ? » Ass5 répond que « on est obligés d'en avoir », ce à quoi Ass2 s'oppose de façon véhémement et Armand dit que « les mecs comme ça ça vous pourrit une société ».</p> <p>Ass7 revient sur le fait qu'il a été le déclencheur pour l'obtention d'un certain contrat. Ass2 s'énerve alors qu'il ne voit pas pourquoi il parle de ça. Ass4 intervient alors : « il va réussir à faire qu'on s'engueule, faut arrêter ! On va pas se déchirer à cause de lui ! Soit on met un coup de semonce, soit on arrête ». Armand estime qu'ils peuvent pas trancher sans avoir l'avis d'un associé absent. Ass1 demande ce qu'il en est d'un autre associé absent, ce à quoi Ass4 répond qu'« il peut pas le blairer. »</p> <p>Ass5 dit alors qu'il est « sensible au danger, mais il faut pas diaboliser l'individu » non plus. Armand redit qu'il les a vus juste à la sortie du meeting, « elle avait pris un mur dans la gueule, lui était tout sourire ». Ass2, énervé, indique qu'il est aussi le déclencheur de la petite histoire de cooptation, ce</p>	<p><i>Convergence</i></p> <p><i>Réflexivité / nouvelle croyance rétrospective</i></p> <p><i>Test d'alternative</i></p> <p><i>Fait</i></p> <p><i>Interprétation</i></p> <p><i>Action.</i></p> <p><i>Inclusion</i></p> <p><i>Opposition</i></p> <p><i>Factualisation</i></p> <p><i>Emotions ++, Divergence</i></p> <p><i>Modération</i></p> <p><i>Dynamique : Clarification ; Recherche de faits</i></p> <p><i>Indices factuels + prise en compte d'émotions</i></p> <p><i>Question du focus prioritaire : compétences/contributions pro ou bienveillance/intégrité</i></p> <p><i>Dynamique : alignement</i></p> <p><i>Comparaison de croyances</i></p> <p><i>Emotions fortes</i></p> <p><i>Reconnues et prises en compte</i></p> <p><i>Modération / jugement</i></p> <p><i>Emotions intenses. Fait supplémentaire</i></p>
---	--

<p>à quoi Armand dit que ce n'est pas une « petite histoire » et qu'ils en reparleront.</p> <p>La conversation dévie sur le cas des deux filles. « Depuis qu'on a donné des super augmentations, à la moindre faille on leur tombe dessus. » (ass1, ass8) « Le risque louve alpha on l'a vu tout de suite. » (ass4) « Mais c'est bien, c'est pas un risque » (ass2) « c'est une opportunité, c'est des entrepreneurs ! » (président) Armand dit qu'il est « d'accord avec le regard de [ass2] là-dessus, que c'est une équipe dans les ratio du marché, qui s'autoforme, qui font monter les nouveaux en compétences, qu'il y a des petits réglages mais rien d'énorme, qu'il n'y a rien de profond qui dise 'y a danger'. Ass5 dit alors que « personne n'a dit ça. » puis la conversation revient sur le directeur.</p> <p>Armand dit qu'il n'a pas tourné la page, se demande s'il en est capable ou pas, et pense que non car « c'est profond chez lui », et il redit que « le ver est dans le fruit ». Pour lui il y a « besoin de cohésion et de travailler en confiance », et « depuis qu'il est là, on ne travaille plus en confiance. »</p> <p>Ass1 demande ce qu'il en pense à Ass9 qui n'est pas du tout intervenu, qui répond qu' « on aurait dû lui donner une chance y a 4 mois » Armand dit qu'il l'a fait, l'associé répond « oui mais formellement ». Armand dit alors qu'il ne pensait pas qu'ils avaient à faire à un « pervers narcissique. » Ass2 invite Ass9 à continuer. « On atteint un niveau... trop loin. » Ass5 dit alors « ok je te rejoins. Si on sent pas que ça peut s'améliorer, faut cutter ». Ass2 émet un point de vigilance « c'est pas parce qu'on perd [le directeur] qu'on ne perdra pas les filles. Y a du travail de toutes façons. Y a quelque chose qui s'est cassé, ça se voit. » Armand demande à Ass7 ce qu'il en pense. « si on vire [le directeur], ça va être la méga teuf chez les filles qui vont faire péter le champagne, elles ont gagné, elles vont pas être pénalisées », ce à quoi Ass1 rétorque que « ça n'empêche pas qu'elles se prennent un taquet ». Ass4 conclut que « de toutes façons il faut taper très fort sur la table. Et vite ». Ass6 demande ce qu'on attend du directeur après mais les autres parlent par-dessus lui. Il finit par dire « merde vous me répondez pas, mais qu'est-ce qu'on attend [du directeur] après ??? [En avant sur table. Regard très affirmé. En colère] ». Ass6 redit tout ce que le directeur n'a pas fait et ajoute des faits supplémentaires à charge puis il ferme sa tablette pour partir. Il s'emporte en se levant et partant « vous m'écoutez pas. » Ass4 se lève aussi et</p>	<p><i>Comparaison d'interprétations et croyances différentes</i></p> <p><i>Explications ; Dynamique d'alignement</i></p> <p><i>Croyances qui guident les interprétations</i></p> <p><i>Moteurs : valeurs</i></p> <p><i>Inclusion. Ouverture à des interprétations alternatives</i></p> <p><i>Révision des actions passées et de leurs interprétations</i></p> <p><i>Inclusion</i></p> <p><i>Evolution de l'interprétation de Ass5 vers une convergence alors qu'il était le plus divergent</i></p> <p><i>Emotions fortes (peur des conséquences ?)</i></p> <p><i>non reconnues, non explicitées, non traitées</i></p> <p><i>Perception de non décision car il n'y a pas de décision quant à l'action à prendre (sur le « comment ») mais convergence sur le fait que Evan ne peut pas rester dans l'organisation (sur le « quoi »)</i></p> <p><i>Emotions négatives fortes qui perdurent</i></p>
---	--



<p>continue de parler en même temps [Ass2 me précisera dans la journée qu'ils étaient plusieurs à avoir une réunion prévue après d'où leur départ].</p> <p>Plusieurs conversations en aparté se tiennent en parallèle. Ass1-Ass7, Ass8 et 6 sont debout, Ass4-président, Ass7 claque son ordi et se lève, Armand se lève et indique « c'est pas conclusif ». Ass4 : « le pire c'est de pas décider » Ass6 « c'est ce qu'on fait », Ass7 part, Ass se barre, Ass4 se barre. Ass6 « Donc c'est ça, on n'a pas décidé, tout le monde se casse, c'est cool » Armand dit alors que « le problème est sur la table, on pouvait pas décider aujourd'hui. A minima on est tous d'accord sur le fait d'envoyer un message au nom des associés pour dire que le problème est lourd, que ça doit s'arrêter, et qu'on va mandater les deux loulous pour faire une gestion de conflit ». Ass8 « ou pas dire qu'on envoie les loulous » Ass6 précise de « vraiment faire attention sur l'écrit car ça va partir chez son avocat dans la foulée et il va monter un dossier » Armand : « Si on en est là... » Ass6 : « je dis 'attention' » Ass1 : « On se pose trop de questions ! »</p> <p>Armand dit alors « tu connais le proverbe anglais, 'if you have a doubt, get him out' ».</p> <p>Ass2 dit que le séminaire qu'il a animé hier était top hier, Ass6 dit qu'il préférerait qu'il reste mais il va pas nous apporter, pour Ass9 ça a atteint un « paroxysme indépassable », Ass1, c'est un « problème d'ego trop fort. » Ass9 dit alors qu'il est d'accord pour envoyer un email de façon à associer tout le monde à la responsabilité, mais que par rapport à Joris... et il ne finit pas sa phrase. Ass7 et Armand partent. Ass9 souffle et prend son manteau. Ass2 lui demande pourquoi il souffle. Ass9 : « C'est un vrai gros dossier, super lourd. Moi j'ai aucune bille ». Ass2 répond que « sur le fond c'est un super sujet. C'est bien que chez SAMSARA on se pose ces sujets où c'est pas un problème de compétences mais d'éthique ou de valeur » Ass1 et Ass8 continuent en aparté à l'autre bout de la salle sans que j'entende les détails. Ass2 et Ass8 font le parallèle avec le cas d'un autre directeur qui n'est pas dans l'état d'esprit (sans que ça aille jusque-là), Ass7 demande ce qui se passerait si le directeur dont ils ont discuté rapportait 2 millions et Ass2 qu'il ferait pareil. Qu'il ne faut pas raisonner comme ça. Ass8 dit que tout cela est basé sur les émotions et les ressentis, mais se demande ce qu'il y a factuellement. Ass2 répond « moi j'ai vu des trucs, des faits, des doubles discours etc. C'est pas un</p>	<p><i>Clarification de ce qu'ils ont atteint dans cette réunion. Modération.</i></p> <p><i>Emotions</i></p> <p><i>Moteur : Valeurs</i></p> <p><i>Deux rapports à l'émotionnel, au ressenti</i></p> <p><i>Moteur : valeurs</i></p> <p><i>Différence de croyances</i></p> <p><i>Focus compétence / focus bienveillance intégrité</i></p>
--	--

problème de personne, c'est pas sentimental ». Ass8 « Mais c'est subjectif ! » Ass2 : « Non, c'est factuel » Ass8 dit alors que c'est comportemental. Ass2 confirme et dit que « c'est primordial : on parle souvent de l' 'esprit SAMSARA', du 'mindset'. On doit y faire gaffe, et on fait pas assez gaffe. Ass1 et Ass9 sortent. Ass2 continue « On prône des valeurs mais on n'est pas clair » Ass9 se demande pourquoi ils n'ont pas été conclusifs et suppose que c'est parce qu'ils croient qu'il peut apporter. Ass2 : « ça ça me va pas ». Ass9 « mais c'est ce qu'on croit. Et qu'est-ce qu'on en sait factuellement ? Combien il a rapporté de business etc ? Pourquoi se poser la question si on sait même pas ce qu'il rapporte ? Ass2 il rapporterait deux millions je me poserais quand même pas la question » (Ass2 me précisera plus tard qu'il a compris en rediscutant avec lui qu'en fait ce n'est pas que Ass8 aurait voulu garder le directeur s'il rapportait, mais que s'il ne rapporte pas ça permet de le virer sans même avoir à se poser ces questions).

Ass2 conclut en disant que « c'était un comité associé intéressant ! Pour une fois ! »

## ANNEXE 14 : INCIDENTS CRITIQUES LIES AUX LIGNES DE FLOTTAISON

### Séminaire Business du 13 avril 2018 – Extraits

#### CONTEXTE :

Avant d'aborder les sujets du suivi des offres et des lignes de flottaison, Armand [le président] estime nécessaire de livrer sa manière dont il vit et se sert des chiffres : « *Je suis très méfiant des chiffres et tableaux de bord car ils ont tendance à biaiser l'intelligence en enfermant au lieu de challenger notre pensée et notre intuition. [...] Je ne veux pas m'enfermer dans un reporting qui rabote mon intelligence. Ce n'est pas que je n'aime pas les chiffres, mais je veux les utiliser pour augmenter mon intelligence.* »

Il explique alors la réflexion sur la « maille », le niveau auquel étudier la rentabilité.

1 « *A la maille des offres, on peut cadrer, voir celles qui flottent et tuer celles qui ne flottent pas. C'est*  
2 *brutal, c'est basique, mais ça peut sauver la rentabilité. Nous, on réfléchit autrement. Dans une boîte*  
3 *centrée sur l'humain et la responsabilité, les lignes de flottaison, c'est pas déconnant. On raisonne à la*  
4 *maille individuelle avec du temps « libre » tant qu'ils flottent. Moi je me sens plus à l'aise avec ça pour*  
5 *laisser les gens innover tant qu'ils flottent et que le bateau flotte. J'ai déjà dit que si quelqu'un n'arrive*  
6 *pas à cristalliser deux ou trois individus c'est que son offre n'est pas bonne. Mais c'est de la connerie, il*  
7 *existe plein de gens qui ont eu une idée géniale en laquelle personne n'a cru. Je ne peux pas tuer ça et*  
8 *que le gars se barre. Qui suis-je pour l'empêcher de travailler sur son idée tant qu'il est rentable ? Après,*  
9 *s'il demande des ressources au système, c'est différent. Mais s'il est rentable, ok. C'est là qu'il y a*  
10 *l'innovation de l'entreprise.* »

11 « *Avec le découplage, certains en ont profité pour faire plein de choses mais c'est un des trous*  
12 *dans la raquette de l'entreprise libérée, c'est pas tout le monde fait tout. Ils crament trop de temps sur*  
13 *des sujets qui sont pas leur expertise ; On a perdu un peu en prod et en delivery, donc on a des questions*  
14 *à se poser par rapport à ça. C'est pas négatif, c'est une évolution. On a libéré un certain nombre de*  
15 *choses, maintenant il faut s'orienter client, répondre différemment, en restant loin des guerres de*  
16 *chapelles.* »

17 **SMG1 : Qu'en est-il des lignes de flottaison alors, de ceux qui pourraient apporter de la valeur à**  
18 **l'interne ?**

19 *Armand : La question se poserait si le curseur était à 100%. A travers les lignes de flottaison on a mis*  
20 *une priorité mais on garde du temps pour développer. Rien n'empêche par exemple de prendre un jour*  
21 *pour réfléchir à SAGE etc., c'est ok de prendre du temps pour faire des choses*

22 *MGR4 : Tous les consultants vendeurs qui doivent répondre à des appels d'offre, il leur reste quoi, 20*  
23 *ou 10 jours, donc moins des jours comme aujourd'hui, le rôle de LRH, la formation de coach, il leur reste*  
24 *cinq à dix jours, ils vont pas être dispo pour répondre à des appels d'offre complexes qui pourraient*  
25 *arriver.*

26 *Armand : les AO complexes sont portés par des gens qui sont pas à 100%*

27 *MGR4 : oui mais ils font appel à des gens qui sont staffés et qui sortent pour répondre, en IT en tous*  
28 *cas, car ça demande des consultants experts*

29 *Armand : On souffre que comme on n'a pas de modèle, les gens sortent et ne flottent pas. On cherche*  
30 *comment faire. (détails techniques) Souvent c'est pas un problème de flottaison mais un problème de*  
31 *pouvoir les sortir du client. Après, on est arrivés à ça car ça semble le meilleur système. Si vous avez une*  
32 *autre idée meilleure, je suis preneur, si vous démontrez que ça garantit la renta. Nous on a pensé à ça*  
33 *mais si y a des idées qui garantissent le système, ok.*

34 *SCO2 : Ça serait intéressant que l'avant-vente rentre dans le taux de production si c'est gagné*

35 *Armand (ton affirmatif) : Pour moi ce qui rentre dedans c'est ce qui est facturé au client [murmures à*  
36 *travers la salle]*

37 *MGR1 : On l'avait fait pour une avant-vente assez grosse, mais on n'a pas assez le souci d'inclure le prix*  
38 *de l'avant-vente dans le prix de vente. Je pense qu'on le fait pas assez. Si on le fait, ça rejoint le point*  
39 *de la ligne de flottaison et il faut faire un no go sur les projets où on peut pas intégrer l'avant-vente*  
40 *dans le prix.*

41 *Armand : ça rejoint le problème du prix de vente, 800€ en conseil c'est pas assez. Je suis prêt à en*  
42 *discuter mais je suis pas très...*

43 *MGR1 : nous on a souvent cinq jours d'avant -vente pour une mission de 30 jours, il faut bien vendre,*  
44 *donc c'est à prendre en compte dans les modèles.*

45 *[un associé] veut dire quelque chose, Armand l'interrompt. [Rires à travers l'assemblée].*

46 *Armand : c'est un éclairage intéressant ; après, je suis embêté, car ça demande plus de réflexion.*

47 *[...]*

48 *MGR2 : après, en développement logiciel par exemple, ça marche pas avec un jour par mois car le temps*  
49 *de s'y mettre il faut déjà une demi-journée. Quand on a besoin d'une forte concentration, ça marche*  
50 *pas de ressortir et rentrer, c'est pas productif*

51 *Armand : vous avez carte blanche pour prendre des stagiaires*

52 *MGR2 : mais les stagiaires ont un rendement quarante fois voire cent fois inférieur !*

53 *SMG1 : c'est pareil pour le développement de l'agilité quand on essaie de le faire en pointillés*

54 *MGR2, en aparté : c'est pas moi qui le dit, c'est les coachs en craft par exemple*

55 *Armand : comment s'organiser pour pouvoir faire évoluer des choses, c'est un débat qu'on a toujours*  
56 *eu. En non logiciel c'est plus facile, en logiciel y a peut-être une réflexion à avoir.*

57 *ASS2 (au micro) : vous avez bien plus de temps que ce que vous croyez ; Un expert, on est à 75% !! Ce*  
58 *qu'on a demandé c'est un taquet, pas [Armand interrompt]*

59 *ASS2 (ton faussement poli, s'adressant au président) Je vais essayer de terminer mon propos. Vous avez*  
60 *du temps pour publier etc., les lignes sont extrêmement raisonnables. Chez SAMSARA on vous donne –*  
61 *Armand intervient : « la maîtrise » - ASS2 continue : les paramètres, et c'est vous qui ajustez l'équation.*  
62 *Après, n'hésitez pas à travailler plus sur une ligne de flottaison car certains travaillent moins car ils ont*  
63 *du temps dégagé pour.*

64 *Armand : c'est pas un problème de quantité mais de répartition, une problématique d'organisation du*  
65 *temps. Moi je suis ouvert à toute proposition qui sécurisera.*

66 *DIR1 : je vais donner un point de vue assez extérieur [ton posé]. La ligne de flottaison, c'est une*  
67 *responsabilité individuelle que ça flotte. Si t'as besoin d'un jour, c'est à toi de t'organiser. Mais un*  
68 *consultant, ça doit consulter, sa valeur perçue sera si [Armand interrompt]*

69 *Armand : c'est un faux procès*

70 *DIR1 : c'est pas un procès, c'est une dissonance que ce que j'ai entendu a créé chez moi.*

71 *Armand : Tu me laisses répondre ???! (virulent) Beaucoup disent "j'ai pas assez de temps", comme un*  
72 *manager qui était à 83% ! Y a beaucoup de temps mal cramé, donc c'est pas une question de plus de*  
73 *temps, mais de mieux l'utiliser [ton dur, agacé].*

74 *[Un senior consultant prend la parole mais plusieurs conversations se déclenchent en parallèle dans la*  
75 *salle donc je ne capte pas bien. ASS2 intervient, s'agaçant des conversations parallèles quand quelqu'un*  
76 *parle]*

77 *ASS2 précise que dans les lignes de flottaison, il n'y aura pas que la facturation, mais la production. Un*  
78 *senior manager lui demande de préciser la différence. Il explique que si un consultant est staffé 10 jours*  
79 *sur 20, le taux de facturation est de 50%, mais si il passe du temps en concession commerciale, le taux*  
80 *de production, lui, l'inclut. JLF ajoute : « mais pas la compta ». ASS2 précise alors qu'il y a des projets*  
81 *d'investissements pour SAMSARA qui peuvent aussi être inclus, mais pas tous les projets internes.*

82 *REF1 demande alors ce qu'il fait par rapport à la création du parcours certifiant en Agilité qui est en*  
83 *train d'être développé avec une grande école si c'est pas inclus. Armand répond que c'est sa décision.*  
84 *« J'ai fait un rapide calcul, 75% de taux de prod en moyenne ça fait 40 années hommes. La question*  
85 *c'est : est-ce que ce temps est bien utilisé ? C'est pas une question d'augmenter le temps libre.*

86 *REF1 : Mais SAMSARA me met la pression pour développer le parcours coaching, on le fait et c'est pas*  
87 *pris en compte.*

88 *Armand : C'est votre responsabilité de dire « j'ai pas le temps, j'ai un problème avec ma ligne de*  
89 *flottaison ». Si c'est le cas, on en parle, on voit qui pourrait produire pour vous etc. Si vraiment il n'y a*  
90 *aucune solution et qu'il faut vraiment produire on peut négocier des délais. Donc élargissez le sujet à*  
91 *l'ensemble des gens capables de produire, et si vraiment il n'y a pas de solution, venez me voir.*

92 *ASS2 : C'est quoi le vrai problème en fait ?*

93 *[plusieurs conversations en aparté démarrent autour de moi, je n'entends pas tout, puis :]*

94 *ASS1 : Votre problème, c'est pas de l'imputation, c'est pas une question de temps en plus, c'est de*  
95 *réussir à vous libérer parce que vous êtes cramés.*

96 *[les apartés, animés, continuent. Tension].*

97 *Armand : Si c'est un vrai sujet, il faut le mettre sur la table ! Mais c'est différent de cette ligne de*  
98 *flottaison.*

99 *MGR1 lève la main pour dire quelque chose. Armand : « attends, je termine ». Une solution unique*  
100 *marche pas pour tout le monde [des mains se lèvent à plusieurs endroits pour intervenir] Et puis y a le*  
101 *problème de ceux qui sont à 100% chez le client et qui ont moins de reconnaissance que ceux qui sont*  
102 *au siège, c'est pas juste.*

103 *MGR1 : C'est une discussion qui touche beaucoup d'autres sujets que des cas individuels. Il y a un an on*  
104 *avait déjà des discussions à propos de la possibilité de donner sa marge à quelqu'un d'autre pour*  
105 *redonner au collectif*

106 *Armand : Je ris car je l'ai soumis hier soir, avec l'idée des tacos. Ils m'ont envoyé chier en disant que*  
107 *c'est une idée super mais hyper compliquée à mettre en œuvre.*

108 *ASS2 : On avait dit "on n'en parle pas demain"...*

109 *SCO1, agacé : je comprends pas pourquoi on s'étale sur le sujet, il faut juste s'assurer que ce que je*  
110 *produis a de la valeur pour SAMSARA ; je comprends pas pourquoi on passe une heure, deux heures sur*  
111 *le sujet*

112 *[applaudissements généralisés]*

113 *ASS2 : Merci*

114 *Armand : Tu me diras combien je te dois.*

115 *[aparté autour des LRH]*

116 *ASS2 : y a d'autres questions ?*

117 *Quelqu'un : non, c'est bon ! (agacé)*

118 *ASS2 : Non, non, tant que y en a il faut en discuter*

119 *MGR4 : C'est bien d'avoir des débats, y a jamais de système parfait, mais proposer un truc comme ça*  
120 *c'est un signe de maturité, avant dans d'autres boites je savais rien. Là on a un vrai outil, certes c'est*  
121 *individuel, mais qui permet de savoir comment on contribue, au-delà de « oui mais moi, dans mon*  
122 *cas... ». Je sais combien ça me coûte de venir ici aujourd'hui, j'ai eu un gros interco aujourd'hui, j'aurais*  
123 *pu facturer, je peux décider. Le système s'ajustera en fonction des feedbacks et des cas réels. Faut pas*  
124 *être naïf, la boite doit gagner de l'argent*

125 *Armand : assez pour pas faire la gueule en fin d'année. Gardez ce chiffre en tête, l'an dernier c'est 40*  
126 *personnes en temps libre sur toute l'année. C'est énorme ! Donc le sujet, c'est l'exigence sur le temps*  
127 *consommé pour qu'il ait de la valeur et arbitrer à l'aune de ça. Y aura quelques cas à la marge pour des*  
128 *situations particulières, la structure a la capacité de l'absorber. On clôt là-dessus ? Le débat était un*  
129 *peu chaud mais nécessaire, j'ai aimé vos points.*

130

131 *A la pause, lors d'une conversation informelle entre REF1, SMG1, Armand et ASS1.*

132 *ASS1 : « c'est un problème d'arbitrage de où je mets mon temps libre et pas un problème de ligne de*  
133 *flottaison. » Armand dit que c'est un sujet à traiter, qu'il faut le mettre sur la table avec de la*  
134 *facilitation, et l'associé ajoute qu'il capte bien que c'est un vrai problème mais qu'il n'a pas été posé*  
135 *dans le bon contexte car il conduit les autres à croire que REF1 voudrait plus de temps libre alors que*  
136 *c'est un problème d'arbitrage.*

137 *Au déjeuner, REF1, SMG1 et SMG2, REF1 redit que le fait de monter le parcours coaching avec la grande*  
138 *école est une décision qui a été validée par ASS3, qui lui met la pression pour le faire. Il estime que s'il*  
139 *y a des délais à respecter, de la pression, une redevabilité, des échéances, alors cela devrait compter*  
140 *dans son taux de production. Sinon, il a peur du reproche au comité carrière, soit de ne pas avoir mené*  
141 *le projet à bien, soit de ne pas avoir atteint sa ligne de flottaison, ou d'avoir mal utilisé son temps*  
142 *« libre », cela lui a déjà été reproché.*

143 **SAMSARA DAY - 8 novembre 2018 (extraits)**

144 *ASS1 ouvre le séminaire en expliquant qu'il est passé au dernier moment d'une journée à une demi-*  
145 *journée parce qu'ils n'ont pas pu organiser le format qu'ils souhaitaient, mais qu'ils l'ont maintenu*  
146 *pour pouvoir donner des informations et répondre aux questions que les gens se posent. Il annonce*  
147 *d'emblée de ne pas faire attention au timing car il sent que ça va dériver.*

148 *L'objectif des SAMSARA Days est d'impliquer davantage cette population sur des sujets autres que*  
149 *business, liés à l'expérience collaborateurs et au modèle. Il s'agit de pouvoir échanger régulièrement,*  
150 *de partager en transversalité (peut-être avec ces ateliers de codev à l'avenir indique-t-il) et d'aligner*  
151 *les pratiques. Le modèle n'étant pas simple à appréhender, il s'agit de voir comment, au quotidien,*  
152 *peuvent se prendre les décisions le plus en autonomie possible sans dériver du modèle, par exemple*  
153 *en termes de staffing ou de décisions managériales.*

154 *Il aborde ensuite le sujet Excol, disant que l'objectif est de faire aboutir le modèle. « Je sais, on dit ça*  
155 *souvent » précise-t-il. L'objectif est de réduire l'écart entre l'annonce et la réalité opérationnelle.*  
156 *Beaucoup de choses étaient faites jusqu'à présent en mode « best effort », cela change avec la*  
157 *nomination de SCO3 pour coordonner et faciliter les chantiers portés par d'autres. Il précise qu'elle*  
158 *n'est pas là pour faire elle-même.*

159 *Un point business est ensuite fait, sur des initiatives de 360 clients, par un commercial et trois*  
160 *associés, puis vient l'intervention de ASS2 sur les lignes de flottaison*

161 *ASS2 : A ce jour, 55% des individus sont à leur ligne de flottaison, mais il y a des cas à retraiter :*  
162 *Certains sont à 100% mais avec une marge faible. D'autres sont sur des projets internes mais seront*  
163 *inclus dans les gens éligibles. Avez-vous des questions ?*

164 *MGR3 : Direct ??? Développe un peu !*

165 *ASS1 : ce sont les senior consultants qui sont le plus à leur ligne.*

166 *SMG1 : ça veut dire que y a 45% qui ne sont pas assez staffés, c'est ça ?*

167 *ASS2 : non, il y en a qui sont bien staffés mais qui ne sont pas assez bien facturés. Dans ce cas il n'y a*  
168 *pas de raison de les exclure car ils ont montré leur engagement.*

169 *SCO1 : comment tu mesures l'engagement ?*

170 *ASS2 : On sait assez vite. Chaque cas est regardé un par un.*

171 *ASS4 : c'est une vraie question, la notion d'engagement. La ligne de flottaison est d'abord une*  
172 *question d'équilibre économique et pas d'engagement par rapport à l'entreprise. C'est ce qui a été*  
173 *annoncé dès le début.*

174 *DIR1 : Pourquoi y a-t-il des contrats à faible marge ? Est-ce que ce sont des profils durs à staffer ? Des*  
175 *contrats mal négociés ? Dans ce cas, comment faire pour ne pas le mettre sur les individus mais sur le*  
176 *système ?*

177 *ASS2 : il faut qu'on croule sous le business pour avoir le choix. C'est souvent un problème de*  
178 *référencement, mais on a besoin d'occuper le terrain.*

179 *ASS4 : C'est aussi le problème des augmentations salariales quand le prix de vente est fixe, et on ne*  
180 *peut pas forcément faire sortir le consultant.*

181 *DIR1 : Donc quels types de business sont dans ce cas ?*

182 *ASS4 : la régie*

183 *ASS2 : surtout pour des experts*

184 *Armand : Pour compléter, on a très peu de marge de manœuvre pour ces dossiers de faible*  
185 *rentabilité, car si on met la pression, on se fait virer. Donc on a besoin de plus de conseil où la*  
186 *rentabilité est meilleure, d'où le focus sur le moteur de vente. Il faut garder de la régie pour former les*  
187 *jeunes et occuper le terrain, mais la stratégie c'est d'augmenter le conseil et diminuer la part de régie,*  
188 *c'est la tendance depuis 7-8 ans.*

189 *ASS4 : C'est bon ? (et il enchaîne avec la présentation des chiffres*  
190 *[...]*

191 *Dans le temps de questions qui suit, les lignes de flottaison sont de nouveau abordées :*

192 *SMG1 : Je suis un peu perdu, si y a plein de cas particuliers, ça enlève un peu de la pertinence, non ?*

193 *ASS4 : Si ce sont des choix stratégiques, des choix d'entreprise, tu vas pas les pénaliser*

194 *SMG2 : C'est pas une question en fait [rires collectifs]. Ça vaudrait le coup d'explicitier très*  
195 *formellement les cas. C'est une remarque, une suggestion, vous en faites ce que vous voulez. Etablir*  
196 *des catégories et communiquer largement.*

197 *ASS4 : Oui, je partage ce point. Clarifier s'il y a d'autres cas que ces deux-là, et quelques cas*  
198 *particuliers.*

199 ASS2 : On a l'exemple de MGR1, il n'est pas à sa ligne de flottaison, mais il fait tout le travail sur le CIR  
200 avec ASS4 [en aparté, un manager dit « Il fait tout le boulot ??? »]

201 ASS3 : J'entends le message de transparence, le besoin de catégoriser. On essaiera d'être  
202 transparents, c'est nos valeurs.

203 MGR3 : Pour ceux qui sont trop bas en facturation, peut-on anticiper pour l'an prochain, pour faire  
204 des négociations etc. ?

205 ASS2 : c'est un travail en cours. Mais il vaut mieux travailler à marge faible que pas travailler du tout.

206 ASS4 : Il y a des enjeux de business plus larges, on peut avoir besoin de sécuriser le compte etc. Donc  
207 ça n'est pas aussi simple qu'une ligne de flottaison individuelle. C'est un ensemble de critères pour  
208 décider.

209 DIR1 : Et SITP, y a le taux de prod, mais il n'était pas prévu de le faire évoluer pour refléter la  
210 contribution interne ? [le responsable du SI sort à ce moment-là pour prendre un appel. Rires de la  
211 salle]

212 ASS2 : C'est un vrai sujet.

213 DIR1 : Si l'investissement est acté, ça ne devrait pas être compliqué de le valoriser et de l'intégrer.

214 ASS2 : C'est dans notre backlog, mais on a beaucoup de sujets à intégrer.

215 ASS4 : la priorité, c'est de décommissionner Anoo <sup>96</sup>

216 ASS2 : Donc la perspective est de le faire en 2019.

217 ASS4 : pour la transparence. C'est bon ?

218 [puis ils passent la parole à la RRH qui présente le nouveau système d'évaluation]

219 La suite de la matinée se passe en ateliers. Je rejoins la table qui permet de « continuer à challenger  
220 ce qui vient d'être discuté » avec Armand. La discussion revient sur les lignes de flottaison. SMG3 dit  
221 que tout investissement interne doit être revendable. Armand répond que ça doit toujours soit  
222 améliorer l'expérience client, soit le business, soit l'expérience collaborateurs, sinon c'est du vent.  
223 SMG3 prend en exemple Gore et ceux qui y font de la R&D. Armand redit alors que le temps au-dessus  
224 de la ligne de flottaison peut être utilisé pour chercher par exemple

225 Armand : prend en exemple un MGR et son projet de R&D « tant qu'il flotte, il fait ce qu'il veut »

226 MGR1 : C'est pas forcément celui qui flotte qui peut faire avancer l'idée. On pourrait imaginer de  
227 pouvoir donner une partie de son excédent à quelqu'un d'autre.

228 Armand : ou peut-être dire que l'on a maximum 10 ou 15% de free time.

229 SCO1 : Y a la peur de pas être à sa ligne de flottaison

230 MGR1 : c'est un problème de dire que ça sera traité à la fin. Sur quels critères ???

231 Armand : Ça ne sera pas traité à la fin, ça sera traité au fur et à mesure par ASS2.

232 ASS4 : Le gars qui est à 100% mais pas rentable doit savoir dès le début qu'il sera peinard.

233 Armand : y a des raisons historiques.

234 SMG3 (vivement) : non, c'est stratégique. Qu'est-ce qu'on veut valoriser. Prends l'exemple de [une  
235 senior consultante] et [un projet R&D]. Un jour ASS2 est venu la voir pour lui dire que c'est pas un  
236 investissement

---

<sup>96</sup> le SI RH actuel et intégrer la gestion de la paye etc. dans SITP



237 Armand : c'est autre chose, c'est un problème de directives pas claires de la part [du manager  
238 responsable du programme]. C'est un problème d'émetteur ou de récepteur défaillant, qui pense,  
239 croit que c'est un investissement, alors que non.

240 ASS4 : C'est le sujet des investissements internes. Si on se prononce, c'est clair. Si on se prononce pas,  
241 y a un problème.

242 Armand : c'est le syndrome du milieu de gué. On veut pas être trop strict pour ne pas arriver à des  
243 aberrations. S'il n'y a qu'une règle, ça mène à des décisions aberrantes, mais s'il n'y a pas de règles,  
244 c'est le flou, on arrive pas à se positionner. La zone grise n'est pas comprise.

245 [ASS4 prend en exemple le cas d'un expert] Ça n'a jamais été arbitré clairement, officiellement

246 Armand [ton vif] : Si, ça a été arbitré un milliard de fois qu'il faut le faire, mais c'est pas exécuté

247 MGR1 : il faut arbitrer en amont pour que ça soit clair, et pas en fin d'année. Si c'est déjà arbitré,  
248 pourquoi on continue à lui dire qu'on verra en fin d'année ? Si la décision est prise, ça pourrait être  
249 dans SITP, ça devrait être clair.

250 Armand : pour pas centraliser la décision, comment faire comme en blockchain, que tout le monde ait  
251 l'info de la même manière, que les réponses déjà faites soient connues ?

252 MGR1 : C'est une question de communication à double sens. Il faut émettre, mais il faut aussi se  
253 mettre en position de réception. Les gens veulent pas entendre

254 [opposition de] SCO1 et de SMG3 : non, on communique trop.

255 MGR1 : ils veulent pas entendre les messages.

256 Armand : y en a peut-être 3-5% qui captent pas, ok. Mais SITP devrait être le canal de communication  
257 pour enregistrer les arbitrages, pour arrêter de répéter 1000 fois les mêmes arbitrages. Ça pompe de  
258 l'énergie, c'est monstrueux. On va pas digitaliser les débats, mais archiver les décisions oui, car là y a  
259 trop de canaux.

260 J'interviens en disant au président que par rapport à cette question d'arbitrage, si on prend l'exemple  
261 [du projet R&D mentionné avant], j'ai entendu aujourd'hui différentes choses : "au-dessus de la ligne  
262 de flottaison, tu fais ce que tu veux." "Non, ce n'est pas un projet d'investissement". « Tu peux  
263 prendre 10-15% max". " le temps au-dessus de la ligne devrait servir le client, le business ou le  
264 collaborateur".

265 Armand : oui, y a une incohérence. Mais en fait ça lui a été dit que c'est pas un projet  
266 d'investissement, donc lui peut mettre du temps dessus s'il veut mais pas d'autres personnes. Les 10-  
267 15%, c'est une idée venue plus tard, de pas être à un billing mais d'avoir un temps perso free.

268 Peut-être qu'il faudrait dissocier entre les consultants juniors et ceux qui ont la capacité à  
269 comprendre et réfléchir.

270 MGR : Ou dissocier ceux qui peuvent jouer avec les lignes et ceux qui veulent juste facturer et  
271 produire.

272 Armand : le message fondamental, c'est on est là pour biller ! Y a certains commerciaux qui ont  
273 entendu dire « je suis à ma ligne de flottaison, j'arrête ». C'est inacceptable ! Si l'outil de laisser la  
274 liberté d'utilisation du temps se transforme en "je glande et me paluche", c'est inacceptable, et là il  
275 faut lui mettre deux tartes et lui remonter les bretelles.

276 MGR1 : il est obligé de délivrer, mais sur ce qu'il veut

277 [bribe d'échange manquant] [quelqu'un dit que chez SAMSARA, on peut faire ce qu'on veut, personne  
278 ne relève]

279 Armand : tant que vous voyez des choses qui grattent et fuient et que vous réagissez pas, ça continue  
280 à fuir

281 SMG3 : Ça coule même

282 Armand : sinon je vous remets des chefs ! Quand on dit que c'est l'individu qui décide, vous êtes les  
283 gardiens du quotidien !

284 SMG3 : C'est un discours que je rappelle

285 Armand : il faut pas rappeler, il faut agir. Choper une action, clarifier la situation, traiter en temps  
286 réel, sinon le modèle coule et c'est votre faute. Sinon on remet des BU avec des patrons qui le feront.

287 Armand, à SMG3 : tu es bon, tu as du leadership, une voix qui portent – puis il inclut MGR1, SCO1 : si  
288 ceux-là tiennent au quotidien, on peut pas tenir la boîte ???

289 MGR1 : Je suis 100% d'accord avec toi

290 Armand : C'est pas souvent !

291 MGR1 : Mais y a plein de situations où je considère que c'est pas à moi d'agir, notamment s'il s'agit  
292 d'un associé

293 Armand : a minima tu tapes sur l'épaule d'un associé

294 SCO : Mais il existe toujours un droit d'aînesse

295 Armand : mais c'est à vous de rectifier ! Même si c'est vrai que certains ont plus d'expérience et de  
296 légitimité. C'est hyper compliqué de définir un modèle comme SAMSARA. C'est beaucoup plus facile  
297 de voir des situations acceptables ou non. Si déjà les 20 ou 40 supérieurs le font, ça colmatara tout.  
298 Sinon on revient à des process et des chefs.

299 MGR1 : Ça rejoint le débat sur l'exemplarité

300 Armand : non, on peut ne pas être exemplaire et voir quand même des situations à rectifier ; y a un  
301 problème d'ego et de s'exposer soi-même car on n'a pas de refuge par rapport à la loi ; Mais  
302 comment faire pour le faire ?

303 MGR1 : C'est l'exemplarité, justement : que des gens donnent l'exemple. C'est plus facile de former 8  
304 à 10 personnes que tout le monde.

305 ASS4 : Par exemple si un associé prend une position qui ne va pas ou cautionne, comment, en tant que  
306 junior, est-ce que je peux me positionner ? Et y a une différence entre contester ou pas, et le faire  
307 ouvertement (il donne un exemple de situation où il ne s'est pas opposé en séance mais après)

308 Armand parle d'une dizaine de décisions structurantes, comme un consultant qui ne part pas en  
309 mission car c'est trop loin de chez lui, un consultant sorti de mission car il fait un travail de mauvaise  
310 qualité et à qui on ne met pas d'avertissement, un consultant qui gagne 10% de moins qu'à la  
311 concurrence alors qu'il a plus de responsabilité, etc.

312 Armand : Ces situations doivent être régularisées sans attendre. Un consultant mal en mission qui est  
313 laissé là-bas sans rien faire, c'est inadmissible. Mais les consultants n'ont pas compris que c'est leur  
314 travail de rectifier le modèle. Comment rendre tout le monde acteur ?

315 Il suggère de faire les 10 commandements du consultants, SMG3 dit que c'est justement fait dans le  
316 dépliant LRH qui sera donné deux semaines plus tard.

317 SCO1 : après, faut revenir au fait qu'on est une entreprise, libérée ou pas, il faut biller !

318 (suite de la conversation sur la question de l'actionnariat salarié, auquel Armand est fermement  
319 opposé, puis l'atelier se finit

## Discussion sur l'offre MEDI extraite d'une réunion du comité des associés autour de la rentabilité - juillet 2018

ASS5 dit qu'il a beaucoup de retours anxiogènes sur MEDI, DIR2 est reparti du secteur, BIZ1 ne fait plus le commercial non plus puisqu'on lui a dit de se reconcentrer sur un autre secteur, SCO5 repart en mission en banque, donc les deux qui portent l'offre se demandent ce qui se passe pour elles. ASS2 indique qu'ils ont fait un point avec elles, en disant que y avait -70k.

ASS2 : J'ai aucun doute que ce sont des bosseurs, mais « c'est pas compliqué, quand vous voulez monter un business, vous montez votre business et vous bossez au mc do en parallèle. On va vous trouver des business en part time et vous monterez les actions à côté. Y avait une opportunité pour SCO4 mais avec beaucoup trop de déplacements donc ils ne l'ont pas présenté. SCO3 est présentée sur autre chose, c'est une très bonne consultante. Mais les part-time sont pour MGR5 et SMG4, pour les autres peut-être, mais SCO4 doit repartir en mission à plein temps, et ils font MEDI en plus. »

ASS5 : donc c'est structurant, tu dis qu'on dit stop à l'investissement sur MEDI, on dit qu'ils sont dispos. On avait dit en début d'année qu'ils étaient bloqués sur MEDI, et maintenant on dit qu'ils sont dispos.

ASS6 dit qu'ils ont toujours été dispo !

PST dit qu'il y a eu de l'investissement, et maintenant on arrête ça.

ASS2 dit que ça a été décidé avec eux.

DIR2 souligne que si tu envoies MGR5 en mission, y a que elle qui fait du billing, donc...

## Réunion de l'équipe MEDI du 28 mars 2018 à propos de la stratégie de l'équipe et du développement de l'offre (extraits)

DIR2 (Armand n'est pas encore arrivé). Moi ma question c'est, on a lancé une offre santé, y a des trucs qui avancent on a beaucoup appris, c'est plus long qu'on pensait, c'est pas facile, y a le sujet commercial, c'est clair, mais bon, au-delà de ça, j'ai dit à Pierre maintenant faut que y ait un engagement de tout le monde, je parle pas de l'équipe qui fait, (élargit les bras), Pierre est clair mais je suis pas sûr que les autres le soient. Y a un manque de com, les autres savent pas vraiment ce qu'on a fait, ce qu'on a appris, ce qui marche et qui marche pas, j'ai proposé qu'on fasse une réunion en avril avec les associés pour les informer

[...]

Armand : En termes d'actions, vous savez ce qu'il faut faire ! Votre inquiétude que vous n'exprimez pas c'est que vous percevez une inquiétude sur le fait de continuer à investir sur MEDI dans l'avenir. Je dis on déroule au moins sur 2018, y a pas débat là-dessus ! Qu'il y ait des associés qui fassent entendre autre chose c'est normal car il y a débat sur la rentabilité, mais il fallait que je les laisse comprendre par eux-mêmes. Et si il y a besoin d'alignement, je te le renvoie, je sais que tu es émotive, les comités associés existent, les mails existent, tu dis que tu as des injonctions contradictoires, et on va traiter ! On va se mettre autour d'un bureau et traiter ! Pour moi y a pas de sujet car on a déjà parlé et y a pas débat, et j'ai pas envie de piloter l'organisation sur cette modalité-là. Mais la vraie question c'est ton inquiétude, ou votre inquiétude.

[...]

Armand : Soit y a un problème d'alignement (des associés par rapport à MEDI) et on en parle, soit c'est pas le cas mais c'est un problème de discours alors je peux dire de faire attention à la façon de parler.

BIZ1 : oui mais certains disent qu'ils y croient pas

Armand : mais ils ont pas tort ! On fera jamais le CA de l'agilité !

BIZ1 : mais c'est lourd !

Armand : j'entends

MGR5 : ça pollue notre énergie et des fois on a du mal à se remotiver

Armand : c'est super que vous l'exprimiez, je vous invite à l'exprimer aux gens concernés. Et demandez si besoin à se rencontrer avec moi, sinon vous perdez votre énergie. Ayez cette maturité-là. Eux doivent faire attention à leur manière de parler, et vous à votre façon de le recevoir. La communication est des deux côtés, vous n'êtes pas – excusez-moi y a pas de sexisme là-dedans- des pucelles qui sortez d'école. Reformulez ce qu'ils viennent de dire et ce que vous entendez, et ils diront "ah non c'est pas ce que j'ai dit !" etc. Après, moi je leur mets la pression sur la renta et je lâcherai pas sinon on pourra pas se donner les moyens de développer les offres qu'on veut, se payer comme on veut, racheter les boites qu'on veut etc. Mais on peut le faire de plein de manières différentes. On peut le faire classique, passer au tamis, "ah ! pas de chance, MGR t'était pas rentable", soit on le fait de façon plus intelligente. A ma connaissance y a pas de sujet et si y a sujet je serai ravi d'en débattre.

[...]

Armand : Après faut pas attendre une explosion busines monstrueuse. C'est pas ce que j'attends d'elle. Y a plusieurs choses qui font qu'une offre est importante pour SAMSARA. Si elle plait au client, lui apporte de la valeur et est rentable, ça me va très bien ! je suis content qu'on fasse bouger les chose dans le milieu des hôpitaux et que la cause avance, au rythme des marchés publics, de l'état français etc. Les marchés publics c'est de la merdasse, on pourra jamais avoir les succès flamboyants comme dans d'autres sujets ! Je suis pas dans cette attente-là, je suis dans l'attente d'un truc qui nous coûte pas d'argent.

La santé sera jamais aussi juteux que l'innovation managériale mais on s'en fout ! On choisit le critère qu'on veut. Si c'est l'offre qui a le plus de filles dedans on gagne tout ! Tant que vous plombez pas cette offre, faites ce que vous avez envie de faire !

Albane : je crois qu'on avait besoin de l'entendre surtout, de toi.

Christine : t'es pas le seul à avoir ce discours, mais sans doute à tort, et on est tous partis de notre côté, on s'est pas soutenu, mais

Armand : j'en veux un peu à DIR2 car il est tout ou rien. Je lui ai jamais demandé d'abandonner l'indus et je lui ai jamais demandé d'abandonner MEDI ! Faut pas dire que 2 rdv mensuel par mois ça va lui cramer son secteur. Il est dans un mode tout l'un ou tout l'autre, je peux pas le changer.

MGR5 : je pense qu'on avait besoin d'entendre ça. Même DIR2 nous rassure aussi beaucoup. Comme tu le dis c'est à nous de trouver notre solution

Armand : et de poser les vraies questions sur la table. Le mail existe, le tel existe. Si un truc passe pas, c'est à ça que sert le LRH, t'aider à trouver la solution pour que ça passe. Souvent la solution c'est le téléphone, poser la question « est-ce que ce que je dois entendre c'est qu'on doit arrêter MEDI ? » Le seul risque que tu as c'est de ne plus avoir de problème après.

MGR : c'est juste des questions un peu existentielles parfois

Armand : mais j'entends que parfois vous avez besoin de les mettre sur la table et je suis là pour ça vous pouvez me caler des points

MGR5 : On est trop dans des trucs long terme et comme c'est pas déroulé...

Armand : oui, vous savez pas ce qu'il va y avoir

MGR5 : oui, faut qu'on continue de nourrir le pipe. 1 million, c'est pas dégueu, faut rajouter encore 500 et c'est pas dégueu !

Armand : Oui ! Et si tu as changé la vie d'infirmières, c'est super ! On fera jamais ... Et peut-être

## ANNEXE 15 : RESULTATS DU SONDAGE « SAMSARA ET MOI » JUILLET 2017

### Accompagnement

J'ai eu l'accompagnement dont j'avais besoin pour m'intégrer dans l'écosystème Samsara à mon arrivée.



non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Je sais vers qui me tourner quand j'ai besoin de soutien



non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Je suis aidé pour comprendre les enjeux de ma mission / de mes actions / de mes décisions à l'échelle d'Samsara, du client ou de la société, au delà de mon travail quotidien



non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Les formations disponibles me permettent de monter en compétences sur les sujets de mon intérêt



Non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Sondage Samsara et moi - Juillet 2017. 108 répondants

### Perception des associés

Comment estimes-tu la bonne volonté et l'implication des associés ?



non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Comment estimes-tu l'efficacité du travail des associés ?



non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Les associés NE profitent PAS de leur position au détriment des intérêts des salariés



non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Les associés agissent en fonction des principes qu'ils prônent

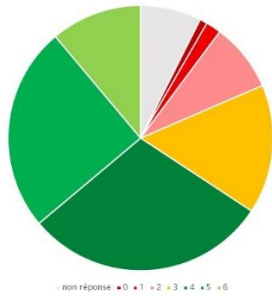


non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Sondage Samsara et moi - Juillet 2017. 108 répondants

## L'avenir de l'entreprise est prometteur si on ne change pas d'équipe dirigeante

L'avenir de l'entreprise est prometteur si on ne change pas d'équipe dirigeante



Sondage Samsara et moi - juillet 2017. 108 répondants

## Erreur et apprentissage

Quand je fais des erreurs, cela NE nuit PAS à mon image et à ma carrière



non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Je reçois des feedbacks qui me font grandir



non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Lorsque j'ai fait quelque chose qui n'a pas marché comme prévu, j'ai été accompagné pour apprendre

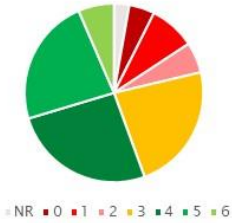


non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Sondage Samsara et moi - juillet 2017. 108 répondants

## Evaluation - Rémunération

Ma rémunération actuelle est cohérente avec mon travail, mon expérience et mon implication



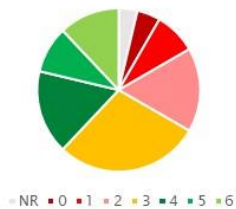
Mon travail est reconnu à sa juste valeur



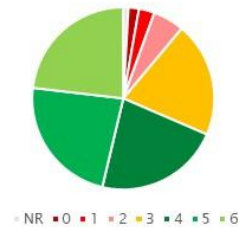
Sondage Samsara et moi – Juillet 2017. 108 répondants

## Ecosystème

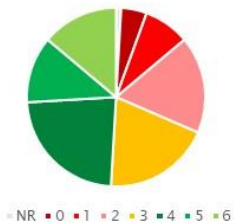
Quand j'ai du temps disponible, je sais quels sont les projets internes en cours et comment faire pour y contribuer



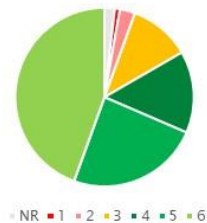
Je sais à qui m'adresser pour quoi



Je sais quelles offres existent chez Samsara et vers qui me tourner pour chacune d'elles.



Je peux interagir avec des gens très différents de moi (profil, expérience, ancienneté, vision du monde...)

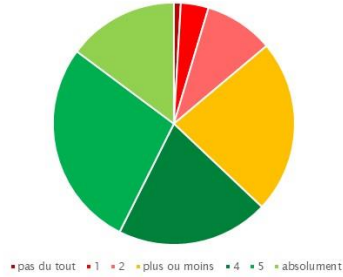


Sondage Samsara et moi – Juillet 2017. 108 répondants



## Equilibre

Je maintiens un équilibre qui me convient entre vie professionnelle et autres temps de vie



Sondage Samsara et moi - Juillet 2017. 108 répondants

## Humeur

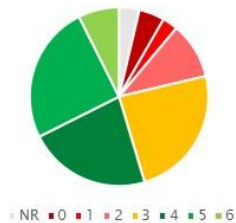
En ce moment dans ma vie je me sens



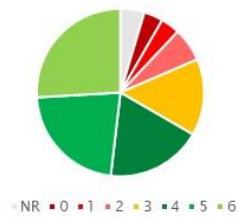
En ce moment chez Samsara je me sens...



L'expérience Samsara que je vis au quotidien est en adéquation avec les discours qui sont tenus.



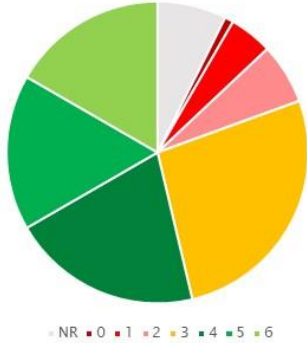
Si les choses continuent comme ça (et hors facteurs de vie personnelle comme un déménagement), j'ai envie de travailler chez Samsara



Sondage Samsara et moi - Juillet 2017. 108 répondants

## Initiatives

Je peux lancer tout projet interne qui me semble pertinent



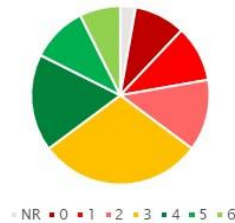
Je peux lancer toute initiative commerciale qui me semble pertinente



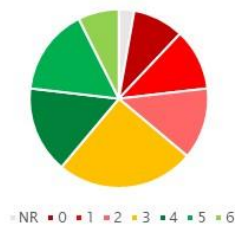
Sondage Samsara et moi – juillet 2017. 108 répondants

## Informations

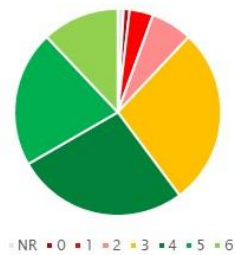
Je reçois des informations satisfaisantes concernant les grandes orientations de l'entreprise



Je reçois des informations suffisantes sur l'état de santé économique de l'entreprise



J'ai les informations qu'il me faut pour prendre mes décisions



Sondage Samsara et moi – juillet 2017. 108 répondants

## LRH

LRH / Parrain d'intégration



- non réponse
- j'en ai un mais je n'ai pas eu de suivi (ni formel ni informel)
- j'en ai un qui me suit et c'est utile
- j'en ai un qui me suit même si je ne vois pas trop à quoi ça sert
- je n'en ai pas

Je peux compter sur mon LRH/parrain pour m'aider à me poser les bonnes questions



• non réponse • 0 • 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • 6

Mon LRH/parrain m'apporte l'accompagnement dont j'ai besoin pour progresser dans ma carrière



• non réponse • 0 • 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • 6

Je peux compter sur mon LRH/parrain pour m'aider à résoudre un tension ou un conflit de manière constructive



• non réponse • 0 • 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • 6

Sondage Samsara et moi – Juillet 2017. 108 répondants

## Considération

Tous les collaborateurs Samsara sont traités équitablement



• NR • 0 • 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • 6

Mon travail est reconnu à sa juste valeur



• non réponse • 0 • 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • 6

Je peux exprimer mes idées, opinions ou problèmes sans que cela ne se retourne contre moi.



• NR • 0 • 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • 6

Des décisions me concernant personnellement NE sont PAS prises sans m'en informer au préalable



• NR • 0 • 1 • 2 • 3 • 4 • 5 • 6

Sondage Samsara et moi – Juillet 2017. 108 répondants

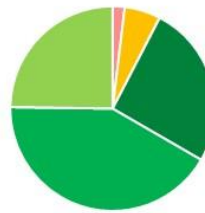
## Sens

Le travail que je fais a du sens pour moi



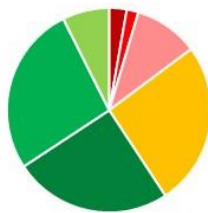
pas du tout 1 2 plus ou moins 4 5 absolument

Le travail que je fais a du sens pour mon client / Samsara / la société



pas du tout 1 2 plus ou moins 4 5 absolument

Mes tâches/missions correspondent à mes envies



pas du tout 1 2 plus ou moins 4 5 absolument

Je suis sollicité ou informé pour toute action qui concerne ma fonction ou mon domaine d'expertise

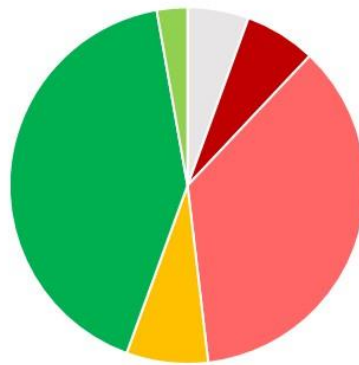


non réponse 0 1 2 3 4 5 6

Sondage Samsara et moi – Juillet 2017. 108 répondants

## Socle et fiches cadres

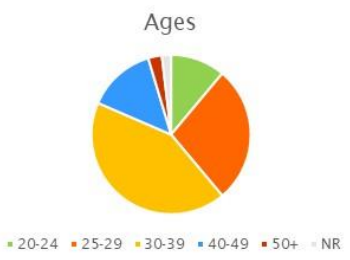
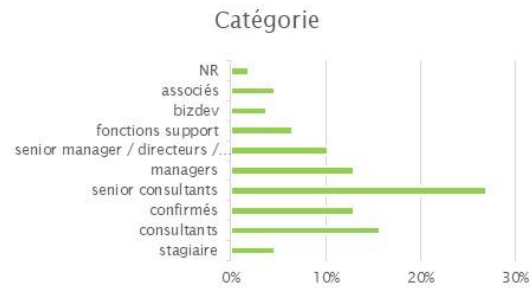
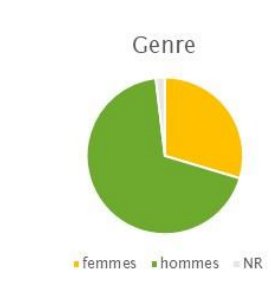
Le socle et les fiches cadres



Non réponse  
 c'est quoi ???  
 je les ai lus mais je ne m'y réfère pas  
 je ne les ai pas lus  
 je les ai lus et je m'y réfère de temps en temps  
 Je m'y réfère souvent, ils m'aident à prendre des décisions

Sondage Samsara et moi – Juillet 2017. 108 répondants

# Profils



Sondage Samsara et moi – Juillet 2017. 108 répondants



Mots clés des réponses « j'aime » et « Je n'aime pas » - Sondage « Samsara et moi » juillet 2017, 108 répondants au questionnaire dont 74 à la question « Ce que j'aime chez Samsara » et 64 à la question « Ce que je n'aime pas chez Samsara ».

## Valeurs vécues



Sondage Samsara et moi - Juillet 2017. 108 répondants

## TABLE DES MATIERES

---

<b>Remerciements</b> .....	<b>5</b>
<b>Résumé en français</b> .....	<b>7</b>
<b>Résumé en anglais</b> .....	<b>8</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE</b> .....	<b>13</b>
Une incertitude accrue pour les entreprises comme pour les individus.....	14
Des initiatives pour accorder une plus large place à la confiance.....	15
Bénéfices de la confiance pour les organisations.....	18
Une confiance prônée mais sous-utilisée.....	19
Un concept mal défini qui reste à explorer .....	21
Une démarche de théorie ancrée pour répondre à un vide théorique.....	23
Architecture de la thèse.....	25
<b>PREMIERE PARTIE :</b>	
<b>ETAT DES LIEUX DE LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE ET ANCRAGE THEORIQUE</b>	<b>31</b>
<b>CHAPITRE 1 : ETAT DE L'ART – La confiance organisationnelle, d'un état résultant de déterminants à un processus dynamique</b> .....	<b>35</b>
Introduction du chapitre 1.....	35
I. Vers une définition intégrative de la confiance organisationnelle .....	36
A. Des attentes positives de nature et de portée variées.....	39
B. De la réduction des risques à la suspension de l'incertitude .....	40
C. La confiance organisationnelle vue comme la confiance entre les salariés et leur employeur.....	43
D. Inconvénients et limites de la confiance pour les organisations.....	45
Résumé et conclusion de la partie I.....	46
II. Les sources de la confiance organisationnelle .....	47
A. Une part de confiance liée aux incitations et dissuasions du système .....	48
B. Une part de confiance liée à une évaluation positive des caractéristiques de l'organisation .....	49
C. Une part de confiance liée à l'attitude individuelle .....	52
D. Une part de confiance liée au contexte socioculturel.....	54
E. Une confiance toujours liée à une situation précise .....	57
Résumé et conclusion de la partie II.....	58

III. Le caractère dynamique de la confiance.....	59
A. Calcul, réciprocité et renforcement : le côté mécanique de la confiance.....	59
B. Des évolutions d'un niveau ou type de confiance à l'autre.....	61
C. Un processus systémique actif et permanent .....	63
Résumé et conclusion de la partie III .....	65
Synthèse du chapitre 1 .....	66

**CHAPITRE 2 : CADRE THEORIQUE - La confiance organisationnelle, un processus de construction de sens .....69**

Introduction du chapitre 2.....	69
I. La confiance organisationnelle vue comme un processus .....	70
A. Faire confiance, un processus complexe .....	71
B. La recherche de sens au cœur de la dynamique de la confiance .....	73
C. De la recherche de sens à la construction de sens .....	75
Résumé et conclusion de la partie I.....	77
II. Faire confiance, une construction de sens .....	77
A. Le processus de <i>sensemaking</i> .....	77
B. Confiance et <i>sensemaking</i> .....	79
C. Le processus de confiance vu comme un processus de construction de sens .....	80
Résumé et conclusion de la partie II.....	81
III. Un processus aux facettes multiples .....	82
A. Un processus lié à des croyances et schémas .....	82
1. <i>A priori d'opportunisme ou de bienveillance et rapport à l'incertitude</i> .....	83
2. <i>Une recherche de lois générales objectives ou la prise en compte de cas particuliers subjectifs</i> .....	83
3. <i>Attentes et priorités</i> .....	84
B. Un processus cognitif.....	85
C. Un processus émotionnel .....	87
D. Un processus plus ou moins inclusif.....	90
Résumé et conclusion de la partie III .....	92
IV. Des pratiques organisationnelles au service de la constructions de sens ?.....	93
A. Une confiance organisationnelle traduite par des pratiques .....	94
B. Différents types de confiance organisationnelle ? .....	96
Résumé et conclusion de la partie IV.....	98
Synthèse du chapitre 2 .....	98



**DEUXIEME PARTIE :**  
**UNE ETUDE EMPIRIQUE EN IMMERSION DANS UNE ENTREPRISE QUI FAIT CONFIANCE  
A PRIORI..... 101**

**CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE - La construction d'une théorie ancrée à partir d'une étude de cas, un parcours à la fois rationnel et émotionnel .....105**

Introduction du chapitre 3.....105

I. Stratégie de recherche : une production de théorie ancrée à partir d'un cas particulier ..... 106

A. Fondements conceptuels et épistémologiques de la théorie ancrée .....106

1. *Pertinence de la théorie ancrée pour notre question de recherche* ..... 107

2. *Façon d'aborder le terrain et les données dans la théorie ancrée*..... 107

B. Une étude de cas pour explorer en contexte un phénomène mal connu.....108

1. *Une étude de cas multi-niveau individus-organisation*..... 108

2. *Différence et complémentarité entre étude de cas et théorie ancrée* ..... 109

C. Un design de recherche en évolution au fil de la thèse .....110

II. La recherche de terrain, une expérience de l'incertitude récurrente.....114

A. Le choix du terrain : une combinaison de justification théorique et de ressenti....114

1. *Les entreprises libérées et la place prépondérante qu'y tient la confiance* .....114

2. *Les cabinets de conseil et services informatiques, un secteur dans lequel la confiance tient une place ambiguë* ..... 115

3. *Des interactions initiales avec notre terrain qui inspiraient confiance* ..... 116

B. Atterrissage dans un terrain incertain et changeant.....116

1. *La définition du sujet et le degré d'influence du président sur les choix faits..*117

2. *Des priorités changeantes rendant difficile la compréhension du modèle* .....117

3. *Une légitimité à construire vis-à-vis des acteurs... et de soi* ..... 119

C. Une familiarisation perpétuelle avec les acteurs .....120

1. *Peu de portes fermées... et peu de portes ouvertes*..... 120

2. *Une proximité avec les acteurs à ajuster* ..... 121

3. *Des acteurs clés changeants et un turnover élevé*..... 123

III. Une collecte de données au long cours.....124

A. Observation participante ou non pour capter les pratiques et les perceptions en situation ..... 125

1. *Choix relatifs à l'observation*..... 125

2. *Choix relatifs à la prise de notes* ..... 127

3. *Des documents internes pour compléter les observations*..... 128

B. Des entretiens et un questionnaire pour capter les perceptions qu'ont les acteurs des pratiques et de leur lien avec leur confiance dans l'organisation ..... 129

1. *Une évolution des entretiens au fil de la recherche* ..... 129

2. <i>L'art de l'entretien</i> .....	131
3. <i>Conception et administration d'un questionnaire pour trianguler</i> .....	132
IV. Analyse et théorisation, un processus itératif.....	133
A. Une qualité de recherche liée au profil du chercheur.....	134
1. <i>Une instrumentation qui repose d'abord sur le profil du chercheur</i> .....	134
2. <i>Des biais liés à la subjectivité du chercheur à limiter et intégrer</i> .....	134
3. <i>Le rôle clé de l'intuition</i> .....	136
B. Un traitement des données itératif au service de la création de théorie .....	137
1. <i>Des descriptions denses pour se familiariser avec le cas</i> .....	137
2. <i>Une recherche de contingences qui clarifient les dimensions</i> .....	137
3. <i>A la recherche de mécanismes explicatifs</i> .....	139
C. Une recherche inclusive.....	140
1. <i>L'inclusion d'acteurs de l'organisation et du monde académique</i> .....	140
2. <i>Que dire et comment le dire ?</i> .....	142
3. <i>L'enjeu de la temporalité</i> .....	145
D. Quand partir, quand revenir, quand arrêter ?.....	146
Synthèse du chapitre 3 .....	148

**CHAPITRE 4 : SAMSARA – Un cabinet de conseil et services IT qui fonctionne sur la base de la confiance**..... 149

Introduction du chapitre 4.....	149
I. Les inducteurs d'une « transformation » radicale .....	150
A. De la création à la structuration de SAMSARA .....	150
B. Des signaux faibles à la décision de transformation.....	151
II. Des collaborateurs considérés <i>a priori</i> intègres, compétents et bienveillants .....	154
A. Un fonctionnement qui reflète une croyance dans le fait que chacun est compétent .....	154
B. Un fonctionnement qui reflète un <i>a priori</i> d'intégrité et de bienveillance .....	156
III. Une acceptation de l'incertitude élevée qui abolit la rigidité et les contrôles .....	158
A. Structure : d'un fonctionnement en silos à une structure fluide .....	158
1. <i>Les limites du fonctionnement classique en Business Units</i> .....	159
2. <i>Un fonctionnement en cercles ouverts et fluctuants</i> .....	159
B. De l'autorité hiérarchique à des rôles de soutien et d'accompagnement.....	161
1. <i>Suppression de la hiérarchie</i> .....	161
2. <i>Création de rôles d'accompagnement et de soutien</i> .....	162

C. Des outils et indicateurs aux échanges et rencontres.....	163
1. <i>Un pilotage sans indicateurs ni outils de suivi</i> .....	163
2. <i>Des outils au service de l'échange</i> .....	165
3. <i>De nombreuses opportunités de rencontre et d'échange en face à face</i> .....	166
D. D'une coordination par les procédures et processus à la concertation.....	168
1. <i>La suppression des procédures et processus formels... et informels ?</i> .....	168
2. <i>Une coordination qui repose sur la concertation</i> .....	169
3. <i>Une organisation spatiale au service de la concertation</i> .....	171
IV. Des politiques RH qui s'adaptent à l'état d'esprit particulier .....	172
A. Recrutement : la recherche d'un état d'esprit positif et de compétences .....	172
B. Intégration des nouvelles recrues : (s')insérer dans un écosystème .....	173
C. Evaluation et rémunération : entre résultats et attitude.....	174
D. Faire carrière chez SAMSARA : « together or out » plutôt que « up or out » .....	175
E. Des salariés inclus dans le choix de leurs missions.....	177
Synthèse du chapitre 4 .....	178

**CHAPITRE 5 : ENTRE REVE ET REALITE - Comment le fonctionnement fondé sur la confiance *a priori* inspire confiance... ou non .....** 181

Introduction du chapitre 5.....	181
I. Un fonctionnement qui inspire confiance <i>a priori</i> .....	182
A. Une confiance perçue et une envie de faire confiance en retour .....	182
B. Une confiance initiale qui repose sur trois piliers .....	184
II. Effets secondaires des <i>a priori</i> positifs.....	186
A. Quand croire en la compétence conduit à.....	186
1. <i>Des salariés livrés à eux-mêmes</i> .....	186
2. <i>L'incompétence</i> .....	189
B. Quand croire dans les bonnes intentions conduit à... ..	190
1. <i>Des postures qui changent peu</i> .....	190
2. <i>Des déviances non gérées ou gérées tardivement</i> .....	192
III. Effets secondaires de l'acceptation de l'incertitude .....	193
A. Quand l'absence de vision et de processus rend difficile la décision individuelle ..	194
B. Quand le désir de laisser expérimenter rend difficiles les décisions collectives .....	197
C. Quand l'adaptation permanente coûte du temps et de l'énergie .....	199
Synthèse du chapitre 5 .....	200

**TROISIEME PARTIE :**  
**DIFFERENTES FAÇONS DE FAIRE CONFIANCE LIEES A DIFFERENTS TYPES DE**  
**CONSTRUCTION DE SENS AUX NIVEAUX INDIVIDUEL ET ORGANISATIONNEL. .... 201**

**CHAPITRE 6 : FAIRE CONFIANCE A L'ORGANISATION - La confiance des individus dans**  
**l'organisation, un processus de construction de sens en quatre déclinaisons .....203**

Introduction du chapitre 6.....203

I. Une façon de faire confiance à l'organisation liée à la façon de construire du sens à partir de situations ..... 204

A. Un même événement, quatre réactions : exemple introductif..... 204

B. La confiance : un processus de construction de sens..... 206

II. La part des individus dans les différentes constructions de sens ..... 209

A. Une façon de construire du sens sous-tendue par la sécurisation..... 209

1. *Une sélection de facteurs liés avant tout à la prévisibilité et la sécurité* ..... 209

2. *Une interprétation guidée par le jugement* ..... 211

3. *Un engagement dans l'action fait d'opposition*..... 213

B. Une façon de construire du sens sous-tendue par la clarification ..... 215

1. *Une sélection de facteurs liés avant tout à la compétence et la justice* ..... 216

2. *Une interprétation guidée par le questionnement et la modération*..... 218

3. *Un engagement dans l'action fait d'attente ou de concrétisation* ..... 219

C. Une façon de construire du sens sous-tendue par l'interaction ..... 222

1. *Une sélection de facteurs liée avant tout au soutien et à l'honnêteté* ..... 223

2. *Une interprétation guidée par la réflexivité et l'empathie* ..... 225

3. *Un engagement dans l'action pour améliorer les relations dans le système*... 227

D. Une façon de construire du sens sous-tendue par l'identification ..... 230

1. *Une sélection de facteurs liés à l'intégrité et aux intentions* ..... 230

2. *Une interprétation guidée par une implication personnelle affective* ..... 232

3. *Un engagement dans l'action pour aligner l'organisation à leurs valeurs* ..... 233

Résumé et conclusion de la partie II ..... 235

III. L'évolution de la confiance en SAMSARA selon les différents modes de construction de sens..... 239

A. Le mode « sécurisation » chez SAMSARA..... 239

B. Le mode « clarification » chez SAMSARA ..... 240

C. Le mode « interaction » chez SAMSARA..... 242

D. Le mode « identification » chez SAMSARA..... 244

Synthèse du chapitre 6 ..... 245

## CHAPITRE 7 : UNE CONSTRUCTION DE SENS AMBIVALENTE - Les tensions d'un fonctionnement organisationnel associé à des modes de construction de sens différents ..247

Introduction du chapitre 7.....	247
I. Des pratiques organisationnelles disparates illustrées par quatre exemples de prises de décisions stratégiques .....	248
A. Situation 1 : Discussion du cas d'un directeur en réunion de comité des associés (« cas Evan ») .....	249
B. Situation 2 : Evolution de la conception et de la mise en œuvre de l'accompagnement des salariés (« programme LRH ») .....	250
C. Situation 3 : Mise en œuvre d'un critère individuel d'accès au bonus collectif au cours de l'année 2018 (« lignes de flottaison »).....	251
D. Situation 4 : Evolution du processus de formation et d'accompagnement des futurs managers (« Coaching des leaders ») .....	254
Résumé et conclusion de la partie I .....	256
II. Analyse des dispositifs de construction de sens associés aux différentes décisions et effets en termes de confiance.....	257
A. Sélection et interprétation des facteurs : des pratiques qui permettent la divergence mais peu la convergence.....	257
1. <i>Des pratiques qui font émerger des faits variés mais souvent généraux .....</i>	<i>258</i>
2. <i>Des pratiques qui suscitent l'expression de jugements et de généralisations en tentant de favoriser le questionnement, l'empathie et la réflexivité.....</i>	<i>260</i>
B. Des dynamiques d'engagement dans l'action en tension .....	262
1. <i>Des démarches de concrétisation et de connexion qui insécurisent à court terme mais inspirent confiance dans la durée.....</i>	<i>263</i>
2. <i>Le cercle vicieux de l'opposition et l'impact paradoxal sur la confiance.....</i>	<i>266</i>
3. <i>Des stratégies d'évitement qui rassurent à court terme mais font perdre confiance à long terme.....</i>	<i>267</i>
4. <i>Une recherche d'alignement non assumée .....</i>	<i>271</i>
Résumé et conclusion de la partie II .....	273
III. Un fonctionnement qui repose sur des croyances conflictuelles .....	274
A. Des individus bien intentionnés et compétents : entre <i>a priori</i> et certitude qu'ils le sont... ou qu'ils ne le sont pas.....	275
1. <i>Des croyances ambivalentes sur les salariés.....</i>	<i>275</i>
2. <i>Des a priori positifs qui se transforment en certitude.....</i>	<i>276</i>
B. Des croyances sur l'organisation et son rôle en tension entre une conception distincte et une conception connectée .....	278
1. <i>Une tension entre individuel et collectif, entre individus et organisation.....</i>	<i>279</i>
2. <i>Une tension entre la nécessité et l'absence voire le refus d'un cadre.....</i>	<i>280</i>

C. Un fonctionnement qui exacerbe les émotions sans les prendre en compte.....	283
1. <i>Des émotions captées et traitées qui servent la construction de sens collective</i> .....	283
2. <i>Des émotions non traitées qui entravent la construction de sens collective et font perdre confiance</i> .....	284
3. <i>Une recherche d'émotions positives à la fois favorable et défavorable à la confiance</i> .....	287
Résumé et conclusion de la partie III.....	290
Synthèse du chapitre 7.....	291

**CHAPITRE 8 : DISCUSSION DES RESULTATS - Comment nos résultats questionnent et complètent les études actuelles de la confiance organisationnelle .....295**

Introduction du chapitre 8.....	295
I. Discussion du caractère complexe du processus de suspension de l'incertitude.....	296
A. Faire confiance, un processus dialogique.....	296
1. <i>La dualité de la certitude et de l'incertitude, essence du processus de confiance</i> .....	297
2. <i>Un processus à la fois individuel et collectif</i> .....	297
3. <i>Un processus qui intègre des a priori à la fois positifs et négatifs</i> .....	299
B. Faire confiance, un processus récursif.....	299
1. <i>Un processus actif qui se crée lui-même</i> .....	300
2. <i>Une récursivité qui perturbe la linéarité temporelle</i> .....	300
Résumé et conclusion de la partie I.....	301
II. Discussion du caractère cognitif et affectif du processus de construction de sens et de préservation de la confiance.....	302
A. Un processus cognitif.....	302
1. <i>Un processus de sélection des facteurs qui dépasse la liste de critères</i> .....	302
2. <i>Un processus d'interprétation qui inclut mais ne se limite pas à la recherche de sens</i> .....	305
3. <i>Un engagement dans l'action qui construit la sélection et l'interprétation</i> ....	306
B. Un processus identitaire émotionnel.....	312
1. <i>Des croyances qui dépassent les a priori positifs sur les individus</i> .....	312
2. <i>Le rôle des émotions dans le processus</i> .....	316
III. Comparaison des quatre déclinaisons du processus avec les typologies existantes.....	319
A. Confirmation et complémentarité des typologies existantes.....	319
1. <i>La confiance-sécurisation par rapport à la CBT et à la confiance fragile</i> .....	320
2. <i>La confiance-clarification par rapport à la KBT et à la confiance fragile</i> .....	321
3. <i>La confiance-interaction par rapport à la KBT et à la confiance résiliente</i> .....	321

4. <i>La confiance-identification par rapport à l'IBT et à la confiance résiliente</i> .....	322
B. Un type idéal de confiance et d'évolution ? .....	324
1. <i>Une confiance-interaction plus résiliente que les trois autres, y compris que la confiance-identification</i> .....	324
2. <i>Une confiance idéale propre à chaque organisation</i> .....	325
3. <i>Une évolution de la confiance qui diverge des approches précédentes</i> .....	327
Résumé et conclusion de la partie III .....	329
Synthèse du chapitre 8 .....	329

**CHAPITRE 9 : DISCUSSION ORGANISATIONNELLE ET MANAGERIALE - Perspectives sur les entreprises libérées et préconisations pour développer et préserver la confiance.....333**

Introduction du chapitre 9.....	333
I. Faire confiance dans les entreprises (dé)libérées .....	333
A. Un triple processus de sélection-interprétation-action lié aux questions de participation, de discussion et d'intelligence collective .....	334
1. <i>Des échanges peu structurés qui s'appuient sur des généralités dans les entreprises libérées</i> .....	335
2. <i>Une structuration formelle, factuelle et cognitive des discussions avec l'holocratie</i> .....	337
3. <i>Des expériences de structuration des échanges et interactions qui éloignent de l'entreprise libérée</i> .....	338
B. Un rapport ambivalent aux émotions.....	339
1. <i>Un fonctionnement qui amplifie les émotions</i> .....	340
2. <i>Un fonctionnement qui ne prend pas en compte les émotions</i> .....	341
C. Conception des individus et des organisations .....	341
1. <i>Un fonctionnement qui nie l'organisation</i> .....	342
2. <i>Une opposition entre individus et système</i> .....	342
D. Un rapport ambivalent à l'incertitude et à la maîtrise .....	344
1. <i>Des contrôles formels et informels qui restent présents</i> .....	344
2. <i>Contrôle et confiance pour faire face à l'incertitude</i> .....	347
Résumé et conclusion de la partie I .....	351
II. Suggestions et préconisations pour développer et préserver la confiance .....	352
A. Reconnaître le faire-confiance comme un enjeu organisationnel, pas seulement managérial .....	352
1. <i>S'appuyer sur le fonctionnement actuel de l'organisation</i> .....	353
2. <i>Développer un climat de sécurité émotionnelle et relationnelle</i> .....	355
3. <i>Accorder structurellement du temps et une attention durable</i> .....	355

B. Faire évoluer les pratiques progressivement .....	357
1. Veiller à la cohérence des politiques RH.....	357
2. Communiquer d'une façon qui réduit l'ambiguïté .....	360
3. Créer des espaces de dialogue assortis des outils et compétences nécessaires .....	362
4. Inventer des règles, routines et contrôles qui servent la confiance .....	366
Résumé et conclusion de la partie II .....	368
Synthèse du chapitre 9 .....	368
<b>CONCLUSION GENERALE : APPORTS DE LA THESE ET PISTES FUTURES DE RECHERCHE .....</b>	<b>371</b>
Principaux apports théoriques.....	371
Principaux apports méthodologiques .....	374
Principaux apports organisationnels et managériaux .....	375
Voies de recherches futures .....	378
<b>Liste des illustrations .....</b>	<b>385</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>386</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>387</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>401</b>
ANNEXE 1 : Socle interne de SAMSARA.....	401
ANNEXE 2 : Lexique SAMSARA.....	402
ANNEXE 3 : Intitulés et principes des « fiches pratiques » .....	404
ANNEXE 4 : Grille d'observation .....	405
ANNEXE 5 : Exemples de réunions et événements observés .....	409
ANNEXE 6 : Exemples de documents consultés .....	411
ANNEXE 7 : Liste des entretiens réalisés .....	413
ANNEXE 8 : Répartition des entretiens par type, grade et année .....	417
ANNEXE 9 : Questionnaire « SAMSARA ET MOI », juillet 2017 .....	418
ANNEXE 10 : Exemple de résumé d'entretien informel .....	421
ANNEXE 11 : Traitement des données - Exemples liés au codage.....	422
ANNEXE 12 : Traitement des données – Exemples liés à la recherche de mécanismes explicatifs.....	424
ANNEXE 13 : Description du cas d'Evan discuté en comité associés avec commentaires principaux de construction de sens.....	426
ANNEXE 14 : Incidents critiques liés aux Lignes de flottaison.....	434
ANNEXE 15 : Résultats du sondage « SAMSARA et moi » juillet 2017 .....	445
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>454</b>





## **LABORATOIRE DE RATTACHEMENT**

Institut de Recherche en Gestion, IRG, Univ Gustave Eiffel, Univ Paris Est Créteil,  
5 bd Descartes, Cité Descartes, Champs-sur-Marne,  
77454 Marne la Vallée cedex 2