

Rapports de confiance/surveillance dans les entreprises

Louise Briand, CA, Ph. D and Guy Bellemare, Ph. D

Number 40, 2005

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1002423ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1002423ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département de sociologie - Université du Québec à Montréal

ISSN

0831-1048 (print)

1923-5771 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Briand, L. & Bellemare, G. (2005). Rapports de confiance/surveillance dans les entreprises. *Cahiers de recherche sociologique*, (40), 227–250.
<https://doi.org/10.7202/1002423ar>

Article abstract

For several years, the issue of trust has drawn the attention of organizational theorists for the study of intra and inter organizational relations. Trust is also of interest to practitioners because it could possibly improve the social climate within enterprises, reduce complexity and uncertainty, and allow better predictions. In this article, the authors briefly present Giddens' work (1) and establish the link between trust, management practices and surveillance (2). They then develop an explanation of the transformation of social organization in modernity (3), explain and qualify the efforts to build trust in modernity and late modernity (4), examine trust in late modernity (5), and analyze management practices in the light of modernity's forces and institutions (6). In conclusion, the authors critically reassess trust and reflect on possible future research hypotheses and interventions to sustain the development of trust in organizations.

Rapports de confiance/surveillance dans les entreprises

Louise BRIAND
Guy BELLEMARE¹

Depuis plusieurs années déjà, les théoriciens de l'organisation s'intéressent à la confiance. À la suite des travaux de Zucker² notamment, le concept de la confiance a attiré l'attention de nombreux chercheurs; il a été mobilisé pour l'étude des relations intra et extra-organisationnelles avec un intérêt sans cesse renouvelé³, et en 2001, un numéro spécial de la revue *Organization Studies* lui était consacré. De plus, la confiance suscite l'intérêt de nombreux praticiens puisqu'elle permettrait, entre autres choses, d'améliorer le fonctionnement général⁴ et le climat social des entreprises⁵, de réduire la complexité et l'incertitude⁶, et de mieux prévoir⁷.

En dépit des précisions théoriques apportées par des chercheurs, et des atouts qu'elle comporte pour les praticiens, la confiance contient une bonne part d'ambiguïté: elle est, à la fois, un phénomène capable d'unir des

-
1. Toutes les citations tirées de textes écrits en anglais ont été traduites librement. Les auteurs remercient Denis Harrison pour ses commentaires judicieux sur une première version de ce texte. Cette recherche a bénéficié des subventions du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada.
 2. L. Zucker, «Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920», dans B. M. Saw et L. L. Cummings (dir.), *Research in organizational behavior*, vol. 8, 1986, p. 53-111.
 3. R. Bachmann, D. Knights et J. Sydow, «Editorial, Trust and control in organization relations», *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, 2001, p. v.
 4. K. T. Dirks et D. L. Ferrin, «The Role of trust in organizational settings», *Organization Science*, vol. 12, n° 4, 2001, p. 450-467.
 5. M. Messmer, «Capitalizing on corporate culture», *The Internal Auditor*, vol. 58, n° 5, 2001, p. 38-45; L. Prusak et D. Cohen, «How to invest in social capital», *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 6, 2001, p. 86-93.
 6. H. Hummels et Roosendaal, «Trust in scientific publishing», *Journal of Business Ethics*, vol. 34, n° 2, 2001, p. 87-100.
 7. C. Grey et C. Garsten, «Trust, control and bureaucracy», *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, 2001, p. 229-250.

groupes dissemblables⁸ et d'accentuer les tendances à la fragmentation organisationnelle⁹; elle est, en même temps, opposée et assimilée au contrôle¹⁰. Nous avons voulu comprendre pourquoi il en était ainsi. Nous avons donc tourné notre regard du côté de l'organisation sociale, afin de saisir l'évolution des pratiques de gestion dans l'entreprise et de montrer les liens qu'elles entretiennent avec la confiance; nous montrons que l'ambiguïté est une caractéristique intrinsèque de la confiance dans le cadre de l'entreprise.

Nous illustrons et schématisons notre propos en prenant appui sur les travaux d'Anthony Giddens¹¹; des travaux qui permettent de clarifier des aspects de la confiance, et de nuancer les oppositions auxquelles elle est souvent confrontée (bonne foi et méfiance, présence ou absence de confiance, etc.). Signalons à cet égard que nous avons démontré, avec les théories de la structuration et de la modernité avancée, que la confiance dans les entreprises n'est pas «présente» ou «absente», mais qu'il existe plutôt des zones de confiance et de méfiance qui, elles, évoluent¹². Dans les pages qui suivent,

- 1) nous présentons brièvement l'œuvre de Giddens;
- 2) et établissons le lien qu'entretient la confiance avec les pratiques de gestion et la surveillance;
- 3) nous présentons ensuite la transformation de l'organisation sociale et l'émergence des forces de la modernité;
- 4) nous expliquons et qualifions les efforts de construction de la confiance dans la modernité et la modernité avancée;
- 5) nous analysons la confiance dans la modernité avancée;

-
8. M. Williams, «In whom we trust: Group membership as an effective context for trust development», *The Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, 2001, p. 377-396.
 9. G. Bellemare et L. Briand, «Pour une définition structurationniste de la confiance», dans C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrison, *La confiance, Approches économiques et sociologiques*, Montréal, Gaëtan Morin, 1999, p. 175-208.
 10. R. Bachmann, D. Knights et J. Sydow, *op. cit.*; M. Reed, «Organization, trust and control: a realist analysis», *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, 2001, p. 201-228.
 11. Dans ce texte, nous nous employons à préciser des ordres institutionnels, *i.e.* à examiner des propriétés structurelles, par opposition à analyser des conduites stratégiques *i.e.* étudier le mode par lequel les acteurs font usage des propriétés structurelles dans la continuité de leurs rapports sociaux (les deux niveaux d'analyse ne se différencient que par un déplacement du foyer de l'étude). Conséquemment, l'action sociale occupe une place limitée, bien qu'elle soit particulièrement importante dans l'œuvre de Giddens.
 12. G. Bellemare et L. Briand, *op. cit.*, p. 175-208.

- 6) nous examinons les pratiques de gestion à la lumière des forces et institutions de la modernité;
- 7) en conclusion, nous effectuons un retour critique sur la confiance et nous analysons un certain nombre d'hypothèses de recherche ou d'intervention pouvant soutenir le développement de la confiance dans les entreprises.

1. L'œuvre de Giddens

Giddens est l'un des plus grands théoriciens de la sociologie contemporaine. Il a écrit plus de 200 articles et recensions et 35 livres. Ses livres ont été traduits en 29 langues. Il a fondé la Faculty of Social and Political Sciences de l'Université de Cambridge (1986) et il est maintenant directeur de la London School of Economics and Political Science. Il a aussi dirigé les éditions Polity Press et Blackwell Polity. Il n'y a pas un livre de sociologie générale contemporaine qui ne traite de l'œuvre de Giddens; aussi, plus d'une douzaine d'ouvrages présentent, ou critiquent, spécifiquement son œuvre¹³.

Giddens a développé une nouvelle théorie du social, la théorie de la structuration, et une théorie des transformations des sociétés contemporaines, la théorie de la modernité avancée. Les deux théories ont connu une large diffusion et la théorie de la structuration, qualifiée de métathéorie¹⁴, a été utilisée dans divers domaines des sciences humaines: sociologie, histoire, science politique, philosophie, géographie, éducation et sciences de la gestion¹⁵.

Pour les sciences de la gestion, l'œuvre de Giddens s'avère fort éclairante. À l'instar des grands sociologues qui l'ont précédé, Giddens reconnaît l'importance du capitalisme et de l'industrialisme pour l'étude de la modernité. Toutefois, Giddens a de plus souligné le besoin de réinterpréter la nature même de la modernité et de théoriser, en particulier, la génération du pouvoir administratif, un phénomène qu'il associe à la montée de la surveillance.

13. Voir la liste à www.lse.ac.uk/giddens.

14. J. Yates, «Using Giddens' Structuration Theory to Inform Business History», *Business and Economic History*, vol. 26, n° 1, 1997, p. 159-183.

15. D. Autissier, F. Wacheux (dir.), *Structuration et management des organisations, Gestion de l'action et du changement dans les entreprises*, Paris, L'Harmattan, 2000.

Extirpée d'un ensemble d'autres hypothèses dans lequel elle s'ancre, la notion de «surveillance» qu'a proposée Foucault peut être d'une grande utilité pour éclairer cette facette [le pouvoir administratif] des sociétés modernes puisqu'un double lien unit la surveillance et la modernité: d'une part, la codification de l'information et les modes pour la recouvrer qui sont appropriés à la coordination des activités humaines; d'autre part, la supervision directe de ces activités dans des environnements sociaux organisés de manière à favoriser une coordination systématique de ces dernières¹⁶.

Ainsi, la théorie de la modernité avancée (1990 et 1993) a permis d'inscrire les sciences de gestion dans la modernité et de reconnaître leur contribution à la modernisation de l'entreprise; mais, et surtout, la théorie de la modernité avancée a permis de montrer que la surveillance s'alimente d'un effort de construction de la confiance, qui, en retour, la soutient¹⁷.

La théorie de la structuration¹⁸, constitue, pour sa part, un effort de reconceptualisation de la structure, de l'acteur et de l'action. Elle a permis, entre autres choses, de réviser les conceptions structuro-fonctionnelles des pratiques de gestion, et des représentations qu'elles sous-tendent (l'ordre, l'harmonie, etc): dans la perspective structurationniste, l'entreprise ne constitue pas un ensemble de relations fonctionnelles entre des acteurs visant à soutenir l'ordre; par ailleurs, les pratiques de gestion ne sont pas un ensemble de pratiques objectives visant la réalisation d'objectifs fixés. Enfin, et par-dessus tout, la théorie de la structuration a permis de montrer que les pratiques de gestion sont, à la fois, un système structuré par l'activité humaine et un système de structuration de l'activité humaine, et qu'elles contiennent les moyens de stabiliser la confiance dans l'entreprise¹⁹.

16. A. Giddens, *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France, 1987, p. 18.

17. L. Briand, «Une analyse structurationniste du contrôle de gestion dans la modernité et la modernité avancée», Thèse de doctorat, Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 2001, 476 pages.

18. A. Giddens, *op. cit.*

19. L. Briand, *op. cit.*

2. Intégration, pratiques de gestion et confiance

Pour Giddens, la compréhension de la coordination des rapports sociaux repose sur la compréhension de la structuration. La structuration étant l'ensemble des «conditions qui régissent la continuité ou la transmutation des structures, et par conséquent la reproduction des systèmes sociaux²⁰». Aussi, pour lui, comprendre la structuration signifie étudier les pratiques d'intégration puisqu'elles constituent le fondement à partir duquel s'établit le tissu des rapports sociaux. À la suite de Giddens, il est donc possible d'assimiler les pratiques de gestion des entreprises à des pratiques d'intégration et, par conséquent, de les définir et de les étudier comme un savoir que possèdent en commun les acteurs d'une entreprise²¹; un savoir qui permet la poursuite des activités quotidiennes, et qui fait en sorte que les acteurs savent ce qu'ils doivent faire, comment, et avec qui, ils doivent faire ce qu'ils ont à faire. Concrètement, dans les entreprises, les pratiques d'intégration sont les éléments de la structure organisationnelle — conseil d'administration, divisions, services, secteurs, comités permanents ou *ad hoc*, équipes de travail, etc. —, la programmation, le budget et le contrôle budgétaire, le système d'information de gestion, etc.

Aussi, puisque Giddens identifie deux formes d'intégration (sociale et systémique), nous reconnaissons aux pratiques de gestion un caractère social ou un caractère systémique. Les pratiques de gestion sont considérées comme des pratiques d'intégration sociale lorsqu'elles soutiennent des rapports entre des personnes dans des conditions de coprésence, et elles deviennent des pratiques d'intégration systémique lorsqu'elles établissent un rapport entre des personnes dans des conditions spatiales et temporelles indéfinies.

Par exemple, une division opérationnelle constitue une pratique d'intégration sociale lorsqu'elle comporte des rencontres, des rapports de réciprocité entre des personnes dans un contexte de coprésence. Le budget, qui soutient aussi des rapports de réciprocité, constitue une pratique d'intégration systémique lorsque les rapports de réciprocité s'établissent, dans le temps et dans l'espace, sans que des rencontres aient lieu. Signalons que le budget annuel constitue l'expression monétaire du programme d'une entre-

20. A. Giddens, *op. cit.*, p. 74.

21. L. Briand et G. Bellemare, «La recherche en contrôle de gestion, une perspective structurationniste», *Épistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion*, Actes des Journées de l'Institut de recherche en gestion, 2000, p. 33-52.

prise; il est, à ce titre, un mécanisme de coordination de l'activité de plusieurs acteurs, et groupes d'acteurs, et un outil de déclinaison des objectifs²². Aussi, il informe les gestionnaires des résultats espérés de leur travail, et il offre, de concert avec le système d'information de gestion, un standard pour juger de la performance des activités des gestionnaires sans qu'il soit nécessaire que les dirigeants exercent une supervision directe²³. Le budget et le système d'information de gestion établissent donc des rapports de réciprocité entre les dirigeants et les gestionnaires. Ce faisant, le budget et le système d'information créent de la confiance puisqu'ils indiquent aux dirigeants.

- 1) que l'activité est, dans l'ensemble, organisée de manière à atteindre les objectifs fixés;
- 2) que ces objectifs ont été traduits en objectifs opérationnels;
- 3) que les objectifs opérationnels ont été transmis aux gestionnaires chargés de les atteindre; et,
- 4) que la réalisation effective des objectifs peut être surveillée de manière régulière.

Enfin, le budget et le système d'information de gestion procurent aux gestionnaires une confiance que leur activité est coordonnée à celle des autres, et que leur performance sera jugée par les dirigeants en fonction de critères (objectifs opérationnels) connus et établis à l'avance.

Les pratiques de gestion, ainsi définies, constituent des moyens de créer de la confiance dans les entreprises. Toutefois, il appert que lorsque la confiance repose sur des pratiques de gestion davantage systémiques que sociales, elles n'est pas nécessairement partagée par les acteurs concernés: en raison de l'asymétrie de l'expérience, la confiance devient surveillance²⁴. Dans l'exemple donné précédemment (rapports de réciprocité entre les dirigeants et les gestionnaires), on peut suggérer que le sentiment de confiance expérimenté par les dirigeants à l'égard de l'activité des gestionnaires est plus grand que ne l'est celui éprouvé par les gestionnaires (à l'endroit des pairs et dirigeants), puisque seuls les dirigeants peuvent

22. H. Bouquin, *Les fondements du contrôle de gestion*, Coll. «Que sais-je?», Paris, Presses Universitaires de France, 1994, 127 pages.

23. R. N. Anthony, *The Management Control Function*, Boston, The Harvard Business School Press, 1988, 215 pages; H. Bouquin, *op. cit.*

24. A. Giddens, *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press, 1990, 186 pages.

surveiller l'activité des gestionnaires régulièrement en obtenant les résultats réels et en les comparant aux objectifs opérationnels.

Il importe de souligner que pour Giddens, la surveillance (tout comme le pouvoir et la domination), n'est pas intrinsèquement malsaine ou nocive; la surveillance caractérise tous les rapports sociaux, en particulier les rapports dans les entreprises²⁵; elle témoigne certes des problèmes de la coordination dans les entreprises, mais, par ailleurs, elle est une manifestation des efforts déployés pour coordonner l'activité humaine²⁶. La surveillance présente donc des occasions pour l'organisation de l'action collective dans les entreprises; elle est aussi, cependant, une source de conflit si l'asymétrie de la surveillance soutient la gouverne, ou la domination, non légitime d'un acteur, ou groupe d'acteurs, sur d'autres²⁷.

De cette première analyse, il est possible de discerner le lien étroit qu'entretiennent les pratiques de gestion, la confiance et la surveillance dans les entreprises; il est aussi possible de comprendre les occasions et les contraintes qu'offrent la confiance et la surveillance. Dans les pages qui suivent, nous nous attarderons à comprendre le développement de la surveillance en effectuant un retour sociohistorique.

-
25. A. Jenkins, «Surveillance, pouvoir organisationnel et quadrature du cercle», dans M. Audet et H. Bouchikhi (dir.), *Structuration du social et modernité avancée: Autour des travaux d'Anthony Giddens*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval, 1993, p. 267-278.
 26. «[les] problèmes de coordination en tant que problèmes pour les acteurs [...] se produisent seulement [...] quand les personnes tentent de deviner ou de devancer ce que les autres vont faire, ayant à leur disposition, pour toute information, que les autres tentent aussi de faire la même chose. La plupart du temps, les acteurs n'ont pas à faire cela (consciemment) parce qu'il existe des conventions de sens qui font que les modes de réponse "appropriés" sont tenus pour acquis [...] Quand une personne dit quelque chose à quelqu'un, son but n'est pas de coordonner son action à celle des autres, mais de communiquer d'une manière quelconque, par l'usage de symboles conventionnels.» (Traduction libre. A. Giddens, *New Rules of Sociological Method*, Londres, Hutchinson & Co., 1976, p. 91).
 27. P. E. Tixier, «Légitimité et modes de domination dans les organisations», *Sociologie du travail*, n° 4, 1988, p. 615-629; A. Giddens (dir.), *Positivism and Sociology*, New York, Basic Books, 1973.

3. La transformation de l'organisation sociale: de la tradition à la modernité

Deux forces de la modernité: séparation du temps et de l'espace et réflexivité institutionnelle

Dans les systèmes traditionnels, l'organisation sociale reposait principalement sur la confiance sociale qui, pour sa part, s'appuyait sur les relations de parenté et sur la communauté locale. Aussi, dans ce mode d'organisation sociale, la tradition reliait le passé, le présent et le futur puisque le passé constituait un moyen d'organisation du présent et du futur. En fait, dans les systèmes traditionnels, le passé et le futur n'étaient pas des phénomènes délimités, ni séparés du présent continu.

Pour Giddens²⁸, la modernité a institué des modes de vie plus éloignés. Née de la rupture avec le destin et la cosmologie religieuse, la modernité a ouvert sur «un monde structuré principalement par des risques créés par les humains [nucléaire, pollution, etc.], laissant peu de place aux influences divines ou à la magie des forces cosmiques ou des esprits²⁹». La modernité a engendré chez l'agent le sentiment que l'avenir est ouvert, qu'il n'est pas prédéterminé par les dieux ou le statut social.

Aussi, pour lui³⁰ la modernité a été caractérisée par la séparation du temps et de l'espace: le temps a été vidé de ses référents spatiaux, voire locaux, et il a été standardisé. La modernité a donc suscité la transformation des liens sociaux, qui a entraîné, à son tour, l'abandon de la tradition au titre de mécanisme d'intégration des activités d'un système social dans l'espace-temps. L'ensemble de ces phénomènes a été accompagné de la métamorphose de la réflexivité institutionnelle, et s'en est alimenté.

Alors que dans les civilisations prémodernes, la réflexivité est encore limitée à la réinterprétation et à la clarification de la tradition — par exemple des Écritures —, la modernité marque une extension spectaculaire du rôle de la réflexivité dans la reproduction des systèmes sociaux. Et la tradition perd son pouvoir de légitimation: elle ne vaut plus par elle seule. La référence à l'expérience des

28. A. Giddens, *The Consequence...*, *op. cit.*

29. *Ibid.*, p. 111.

30. *Id.*

génération passée est frappée de suspicion: il devient impossible de justifier une pratique, un rituel, en arguant du fait «qu'on a toujours fait comme ça». De plus en plus, la validation s'effectue par le biais du discours réflexif³¹.

Dans la modernité, la réflexivité institutionnelle constitue donc un bagage de connaissances organisées, qui contribuent à orienter l'avenir, et à organiser le social. La réflexivité institutionnelle signifie par ailleurs que, désormais, les pratiques d'intégration seront constamment réexaminées et réformées à la lumière des nouvelles connaissances au sujet de ces pratiques qui, de manière constitutive, en modifient la nature.

Mais les sciences sociales sont en réalité beaucoup plus impliquées dans la modernité que le sont les sciences naturelles, puisque la révision continue des pratiques sociales, à la lumière des savoirs développés sur ces pratiques, est au cœur de la dynamique des institutions modernes. [...] L'essentiel n'est pas l'absence d'un monde stable à connaître, mais que la connaissance de ce monde contribue à son caractère instable ou muable³².

Globalement, dans la modernité, la séparation du temps et de l'espace et la réflexivité institutionnelle favorisent la définition de pratiques d'intégration différenciées, qui induisent la réduction des relations de co-présences et s'en alimentent. D'un système dans lequel les pratiques d'intégration avaient pour finalité de connecter le passé au futur dans des conditions de coprésence, on est passé à un système dans lequel les pratiques ont pour finalité de connecter «l'absence et la présence».

Il importe de préciser le sens à donner à la réduction des relations de co-présence. En fait, la réduction de ces relations renvoie à deux éléments distincts: premièrement, elle signifie qu'il y a une diminution relative des rapports sociaux qui étaient associés à la tradition (la parenté et la communauté locale), et que ces rapports sont remplacés par des relations davantage choisies qu'obligées ou héritées; deuxièmement, elle manifeste une substitution relative des rapports sociaux localisés (rapports de production, rapports de consommation, rapports avec l'environnement créé,

31. A. Eraly, «Réflexivité, pouvoir, idéologie et rapport à soi», dans M. Audet et H. Bouchikhi (dir.), *op. cit.*, p. 336.

32. A. Giddens, *The Consequences...*, *op. cit.*, p. 40 et 45.

etc.), par des rapports de réciprocité dans un espace-temps étendu. Dans le premier cas, la parenté et la communauté demeurent importantes pour la majorité des personnes, mais elles ne sont plus porteuses de liens sociaux serrés à travers l'espace-temps. Dans le deuxième cas, le contexte local demeure essentiel, mais il est incapable, à lui seul, d'assurer la production et la reproduction des rapports sociaux locaux puisque, dans la modernité, le local et le global sont inextricablement reliés. Par exemple, les rapports sociaux localisés au sein du comité patronal-syndical d'un établissement ne peuvent être établis et compris sans les situer dans un ensemble plus vaste constitué, et constitutif, de l'entreprise (à laquelle appartient cet établissement local) et du cadre de l'économie globalisée.

La troisième force de la modernité: les mécanismes de délocalisation

La réduction des relations de coprésence s'accompagne, et s'alimente, comme il a été évoqué plus haut, de la définition de pratiques d'intégration différenciées; des pratiques qui s'appuient sur des systèmes abstraits, afin de soutenir des rapports de réciprocité délocalisés³³. Par «systèmes abstraits», Giddens réfère à des systèmes-experts (un système d'information de gestion par exemple), et à des gages symboliques (l'argent, par exemple, indépendamment du support matériel qui le représente). Par «délocalisation», Giddens renvoie à l'idée que les relations sociales sont extraites des contextes locaux pour être restructurées dans des champs spatio-temporels indéfinis.

La notion de réduction des relations sociales de coprésence est néanmoins relative et duale puisqu'il ne suggère pas que les relations sociales de coprésence disparaissent. Elles se transforment considérablement, mais elles continuent d'occuper une grande importance pour les individus³⁴. De plus, elles sont essentielles au bon fonctionnement des systèmes abstraits. À ce sujet, l'auteur signale que les systèmes abstraits agissent certes comme mécanisme de délocalisation des relations sociales, mais qu'ils s'inscrivent dans des contextes d'interaction locaux qui comportent le potentiel de supporter ou de saper les mécanismes de délocalisation. Inversement, dans la modernité, les systèmes abstraits sont aussi nécessaires à l'établissement des relations de coprésence: les relations «face à face» (*facework*) et les relations impersonnelles (*faceless*) entretiennent donc un lien ambigu.

33. *Ibid.*

34. A. Giddens, *The Transformation of Intimacy*, Cambridge, Polity Press, 1992.

Enfin, et surtout, en montrant le développement des relations sociales en situation d'absence, dans un espace-temps étendu, Giddens nous enjoint de reconnaître le déplacement de la confiance, puisque dans la modernité «l'impact des trois forces de la modernité — la séparation du temps et de l'espace, les mécanismes de délocalisation et la réflexivité institutionnelle — libère certaines formes fondamentales de la relation de confiance des attributs des contextes locaux³⁵». Dans la section qui suit, nous nous attardons précisément à examiner le déplacement de la confiance.

4. Modernité, confiance sociale et confiance systémique

Dans un contexte de réduction des relations de coprésence, les conditions de la relation sont transformées: «l'autre» devient invisible; son processus devient opaque, il y a carence d'information sur ses activités. La confiance sociale devient difficile, puisqu'elle repose sur des rapports sociaux établis dans des circonstances de coprésence, ou plus précisément, sur l'observation continue du regard, des postures du corps et de la gestuelle de l'autre, et sur les conventions ayant trait aux conversations³⁶. Or, pour Giddens, la confiance constitue le vecteur inné de la sécurité ontologique puisqu'elle permet de réduire l'anxiété et de stabiliser l'interaction. Autrement dit, il y a nécessité de faire confiance puisque la confiance «réduit la distance, dans le temps et l'espace, et annihile les inquiétudes existentielles qui, si elles devaient se concrétiser, pourraient devenir une source incessante d'angoisse émotionnelle et comportementale³⁷». La nécessité de la confiance est, par ailleurs, attribuable à l'imperfection de l'information et à la contingence puisqu'elle comporte toujours une connotation de fiabilité face à des résultats incertains.

La réduction des relations de coprésence, voire la difficulté d'établir la confiance sociale, entraîne donc des efforts de construction d'une confiance: une confiance «systémique», qui s'appuie sur des systèmes abstraits. Soulignons que Giddens définit la confiance comme «un sentiment de sécurité face à un ensemble quelconque d'enjeux ou d'événements; elle repose sur la fiabilité d'une *personne* ou d'un *système*, et le sentiment de sécurité exprime une croyance dans la probité ou l'amour de l'autre, ou dans la rectitude des principes abstraits (le savoir technique)³⁸».

35. A. Giddens, *The Consequences...*, op. cit., p. 108.

36. *Ibid.*, p. 101.

37. *Ibid.*, p. 97.

38. A. Giddens, *ibid.*, p. 34.

Ainsi, de la confiance sociale, fondée sur une certaine connaissance des intentions et sur la visibilité des activités de «l'autre» dans les systèmes traditionnels, on passe au développement de pratiques visant à construire une confiance systémique, à connecter l'absence et la présence. Les rapports étant délocalisés, les modes de création de la confiance sont transformés et la confiance est déplacée³⁹: la confiance est, ou du moins doit être, investie dans des systèmes abstraits, qui, en retour, contribuent à une délocalisation accrue. La confiance sociale peut être reportée sur les moyens électroniques de communication — téléphone, courriel, etc. — qui permettent, en partie, l'intimité d'une coprésence, mais, dès lors, elle exige le développement d'une confiance systémique (par exemple, en ce qui concerne la confidentialité et la sécurité des échanges de discours ou monétaires sur Internet).

La confiance dans les systèmes abstraits est la condition de la distanciation spatio-temporelle et d'une grande partie de la sécurité de la vie quotidienne qu'offrent les institutions modernes comparativement aux sociétés traditionnelles. Les routines qui sont intégrées aux systèmes abstraits sont essentielles à la sécurité ontologique dans le contexte de la modernité⁴⁰.

Les efforts de construction de la confiance expliquent donc l'émergence de pratiques d'organisation sociale constitutives et constituées de la science et de la technologie. Dans l'entreprise, les efforts de construction de la confiance se traduisent par le développement de pratiques de gestion, visant à réduire l'incertitude inhérente à la coordination d'activités multiples, qui s'étendent, de plus en plus, dans l'espace et dans le temps⁴¹.

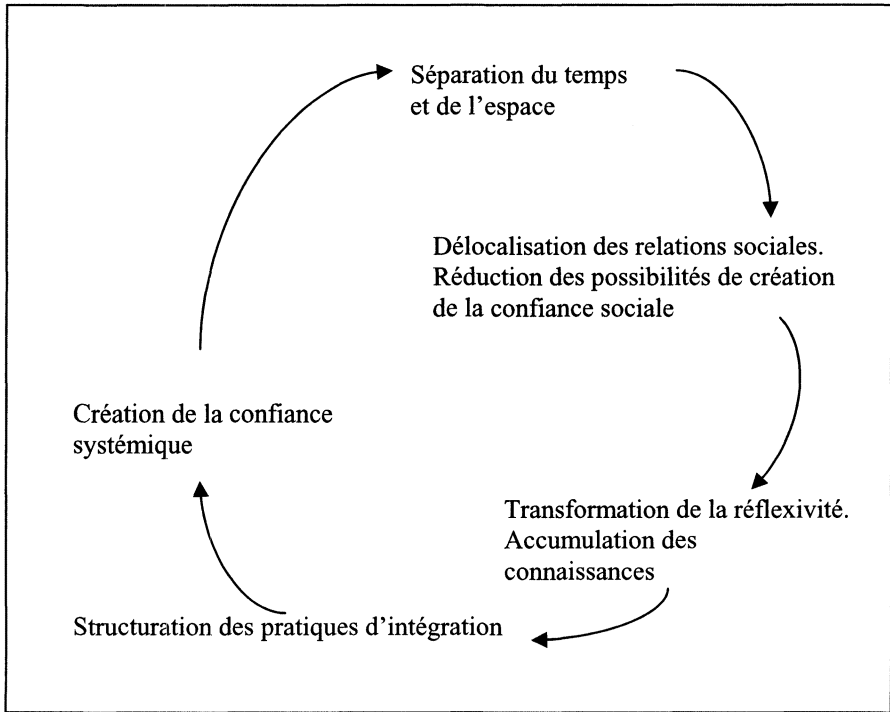
À la lumière des propos qui précèdent, il est possible de représenter la modernité comme un circuit «Séparation du temps et de l'espace — Délocalisation — Réflexivité institutionnelle — Pratiques d'intégration — Confiance» (schéma 1). La circularité témoigne de la réflexivité institutionnelle: elle vise à rappeler que les pratiques sont toujours sujettes à révision en raison de la réflexivité qui caractérise l'activité humaine.

39. *Ibid.*

40. *Ibid.*, p. 113.

41. H. Bouquin, *op. cit.*; B. Coriat et O. Weinstein, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie générale française, 1995.

Schéma 1 Circuit de la modernité

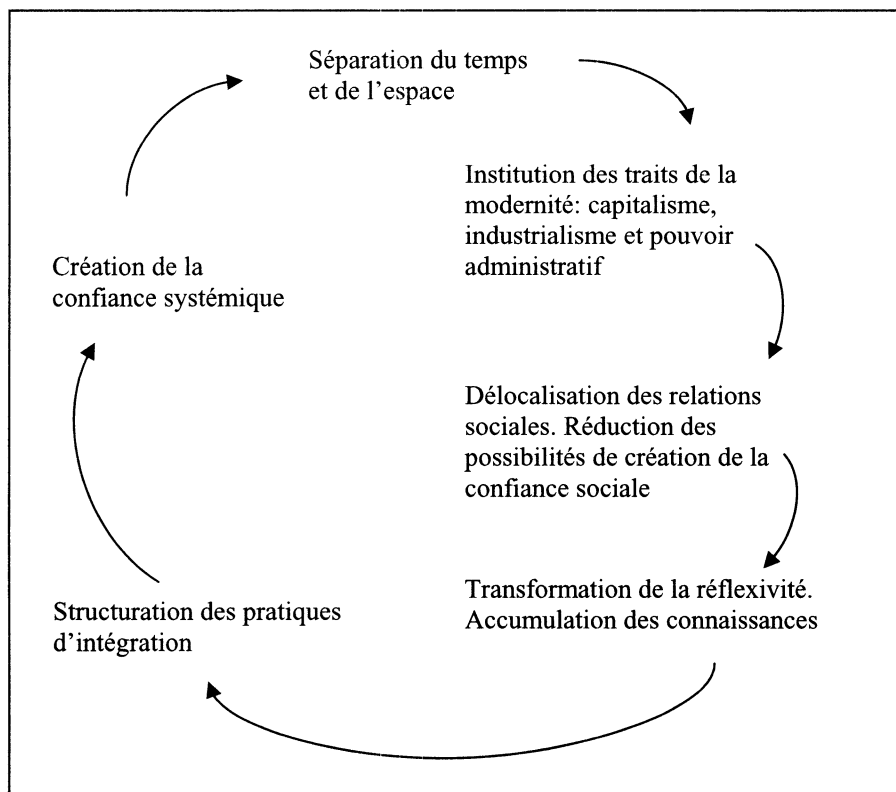


Source: L. Briand, *op. cit.*, p. 36

Aussi, puisque la modernité rend possible la mise en place de formes particulières d'organisation de l'activité humaine, elle génère et intègre des dimensions qui ont une portée plus grande dans l'espace-temps. Le schéma est donc révisé pour inclure les dimensions institutionnelles⁴² de la modernité, à savoir le capitalisme, l'industrialisme et le pouvoir administratif (schéma 2).

42. Giddens, *The Consequences...*, *op. cit.*, identifie une quatrième dimension qu'il appelle «contrôle des moyens de violence», cette dimension n'est pas examinée dans ce texte.

Schéma 2 Circuit révisé de la modernité



Source: L. Briand, *op. cit.*, p. 38.

5. Confiance et modernité avancée

La modernité avancée⁴³ (depuis le milieu du XX^e siècle) est pour sa part caractérisée par la production croissante de connaissances. Elle engendre un mouvement de radicalisation des pratiques modernes de l'organisation sociale, ce que Giddens explique par:

la réflexivité institutionnelle et la compétence des agents⁴⁴;
la force d'organisation qu'ont les systèmes abstraits et

43. M. A. Audet, «Introduction», dans M. A. Audet et H. Bouchikhi (dir.), *op. cit.*, p. 1-25.

44. A. Giddens, *La constitution...*, *op. cit.*

l'autonomie que cette force leur confère⁴⁵ la globalisation des risques et des menaces dans les sociétés⁴⁶; et le «problème majeur» des sociétés de vouloir tout maîtriser au lieu de gérer les risques⁴⁷.

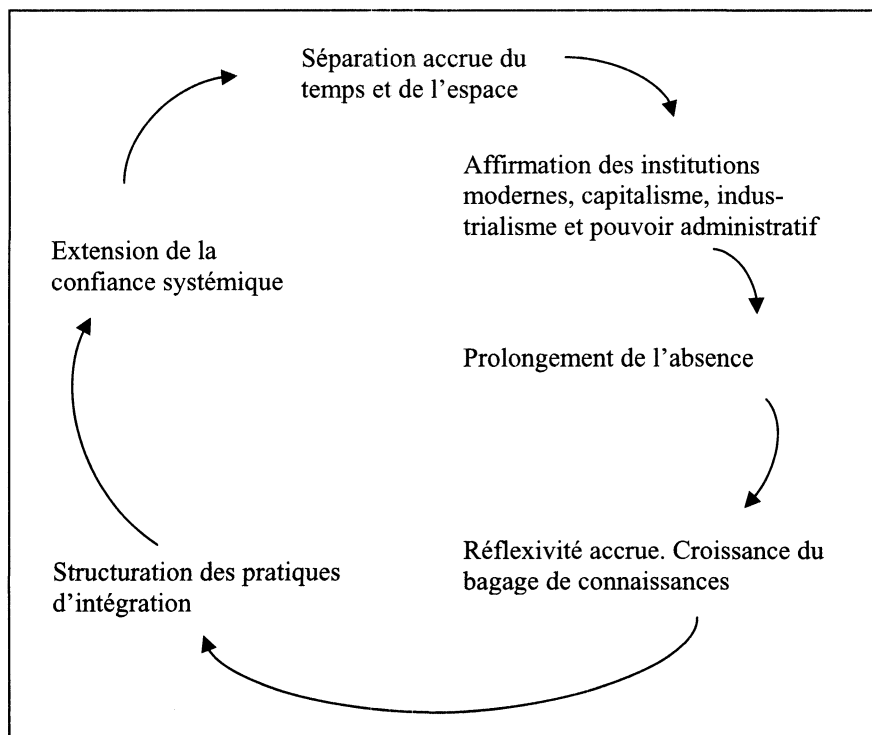
Il est alors vraisemblable de proposer que dans la modernité avancée, le bagage croissant de connaissances permet la définition et la transformation de pratiques d'intégration qui contribuent à l'accroissement de la séparation du temps et de l'espace, à l'affirmation des institutions de la modernité et au prolongement de l'absence, et à l'extension de la confiance systémique (schéma 3).

45. A. Giddens, *The Consequences...*, *op. cit.*

46. *Ibid.*, A. Giddens, «Une théorie critique de la modernité avancée», dans M. Audet et H. Bouchikhi (dir.), *op. cit.*, p. 29-54.

47. A. Giddens, *The Consequences...*, *op. cit.*; A. Giddens, «Rencontre avec Anthony Giddens», *Sciences humaines*, n° 84, juin, 1998, p. 38-41.

Schéma 3 Circuit de la modernité avancée



Source: L. Briand, *op. cit.*, p. 40.

6. Pratiques de gestion, confiance et surveillance

Confiance et pratiques de gestion

L'analyse qui précède permet de proposer que, dans l'entreprise, les pratiques de gestion peuvent être étudiées à la lumière des éléments qui agissent sur la confiance, puisque la gestion peut se concevoir comme la condition et le résultat d'actions motivées par la sécurité ontologique et orientées vers la création de la confiance. Selon cette perspective, les pratiques de gestion ne sauraient être analysées simplement à la lumière de leurs conséquences fonctionnelles: elles se conçoivent plutôt comme un système qui s'alimente des forces de la modernité, et qui contient les moyens de stabiliser la confiance dans l'espace-temps dans un contexte de

délocalisation des relations; elles se comprennent de plus comme un système d'organisation sociale qui se construit au gré de l'activité sociale et de l'accumulation des connaissances (notamment dans le champ des théories de l'organisation) dans la modernité et dans la modernité avancée. Les pratiques de gestion sont, à la fois, le résultat et la condition de la confiance dans un espace-temps étendu.

Ainsi, les pratiques de gestion évoluent au gré de la réflexivité institutionnelle et de connaissances évolutives. Mais, puisque «tout savoir est un pouvoir⁴⁸» et parce que les acteurs n'assimilent pas les connaissances de manière homogène, les pratiques de gestion constituent un système qui comporte, à la fois, le potentiel de susciter des confrontations et d'exacerber la fragmentation organisationnelle ou de conduire à des compromis et à une stabilisation accrue de l'entreprise.

Dans les conditions de la modernité, le monde social ne peut jamais constituer un environnement stable vu le développement incessant de nouveaux savoirs au sujet de ses caractéristiques et de son mode de fonctionnement. Les nouveaux savoirs (concepts, théories, résultats) ne font pas que rendre le monde social plus transparent, ils en altèrent la nature, l'entraînant dans de nouvelles directions⁴⁹.

Aussi, parce que les pratiques de gestion s'inscrivent dans des relations de pouvoir, et parce que les systèmes abstraits ne procurent pas nécessairement une mutualité de l'expérience de la confiance⁵⁰, les pratiques de gestion deviennent alors, à la fois conteneur d'information, moteur de la surveillance et promoteur de leur renforcement.

Il faut bien comprendre que les deux aspects de la surveillance, vue d'un côté, comme celle de collecte d'information et, de l'autre, comme discipline de contrôle se renforcent mutuellement. Quand ces activités se per-

48. J. Ladrière, *Les enjeux de la rationalité, Le défi de la science et de la technologie aux cultures*, Paris, Aubier, 1977, 219 pages.

49. A. Giddens, *The Consequences...*, *op. cit.*, p. 153.

50. La mutualité de l'expérience est une caractéristique des relations de confiance sociale. «La confiance dans les systèmes abstraits procure un sentiment de sécurité de la fiabilité quotidienne, mais ne peut, de par sa nature, supporter la mutualité ou l'intimité que les relations de confiance sociale peuvent offrir.» (A. Giddens, *ibid.*, p. 114), voir aussi G. Bellemare et L. Briand, *op. cit.*

pétuent, on peut dire qu'elles représentent le fondement administratif d'une relation de domination entre gouvernant et gouverné. Dans ce contexte, la surveillance n'est pas seulement un aspect de toutes les relations sociales, mais aussi un moyen administratif de reproduction d'un système de gouverne⁵¹.

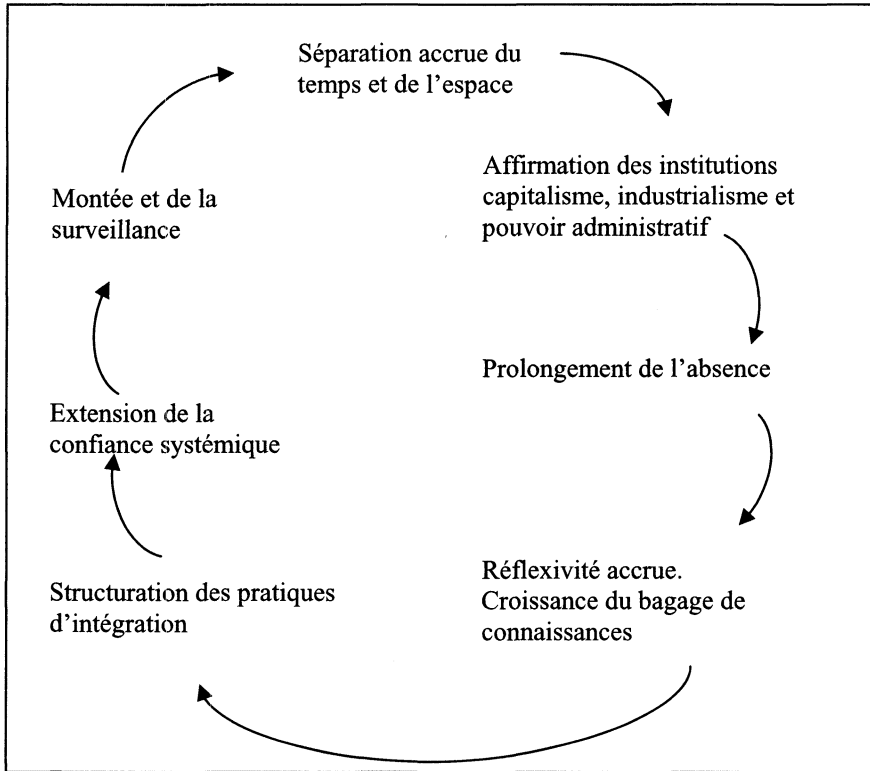
Les pratiques de gestion se conçoivent alors comme les résultantes de la modernité et comme les conditions de la modernité permettant de contrôler l'information et d'organiser le temps et l'espace dans des relations de pouvoir⁵².

Ainsi, dans un contexte de séparation du temps et de l'espace, on constate la délocalisation des relations qui alimente la croissance du bagage de connaissances, et entraîne la structuration de pratiques de gestion. Des pratiques qui contribuent à la création et à l'extension de la confiance systémique, et qui, du coup, suscite la montée et l'exacerbation de la surveillance, laquelle favorise une séparation accrue du temps et de l'espace, et ainsi de suite (schéma 4).

51. C. Dandeker, «Surveillance, liberté et modernité», dans M. Audet et H. Bouchikhi (dir.), *op. cit.*, p. 236-237.

52. *Id.*; A. Jenkins, *op. cit.*, p. 267-278.

Schéma 4 Circuit révisé de la modernité avancée



Source: L. Briand, *op. cit.*, p. 47.

En résumé, les pratiques de gestion, habituellement définies comme un ensemble de pratiques objectives de la gestion des entreprises, deviennent à la lumière des propos de Giddens un ensemble de pratiques structurées par des relations d'absence et de présence, qui contribuent à connecter l'absence et la présence, et qui favorisent l'émergence d'institutions. Les pratiques de gestion participent à la séparation du temps et de l'espace et à la délocalisation des relations sociales, dont elles témoignent, et contribuent à la création de la confiance. Mais parce que les pratiques de gestion procèdent surtout des systèmes abstraits et parce qu'elles s'inscrivent dans des relations de pouvoir, la confiance, davantage systémique que sociale, se transforme en surveillance, qui comporte, selon les cir-

constances, le potentiel d'unir des groupes dissemblables ou de fragmenter l'entreprise, de réduire la complexité ou de l'exacerber, etc.

À titre d'exemple, nous retenons le cas d'une entreprise dans laquelle nous avons mené une étude de la structuration des pratiques de gestion: l'étude de la structuration des pratiques de gestion signifie que les pratiques ont été étudiées en tant que condition, et résultat, de la production, et de la reproduction, des principes structurels et des rapports sociaux qui ont prévalu au cours des années d'existence de l'entreprise; l'entreprise étudiée est une société publique, qui a pour mission de soutenir la recherche dans les pays en développement, et qui comptait, au moment de l'étude, 27 années d'existence⁵³.

L'étude de cas a révélé une systématisation importante des pratiques d'intégration au cours d'une réforme lancée sous le thème de la confiance: une réforme, opérée entre 1991 et 1997, qui visait notamment à recentrer les activités de l'entreprise, à assurer l'atteinte de résultats et à alléger le poids des coûts administratifs des programmes de subvention de recherche. Ainsi, des pratiques d'intégration systémique ont été introduites (programmation institutionnelle, définition et contrôle des processus, cibles de performance, etc.), et un bon nombre des pratiques d'intégration sociale — formule privilégiée depuis la création de l'entreprise en 1970 — ont été supprimées ou vidées de leur contenu relationnel et systématisées (abolition des divisions opérationnelles et des équipes de soutien administratif, bureaucratisation des rapports entre les acteurs et avec les bénéficiaires par divers moyens, formalisation des rapports avec les bénéficiaires, etc.). La réforme a engendré le déplacement de la confiance vers les systèmes abstraits. Mais, par ailleurs, la confiance systémique ainsi créée a, pour ainsi dire, été monopolisée par les acteurs de la haute direction; la réforme opérée, dans un climat politique externe hostile et dans un cadre budgétaire contraignant, a, dans les faits, engendré une surveillance qui a insécurisé les acteurs et qui, dans l'ensemble, a détérioré le fonctionnement général de l'entreprise.

Conclusion

Notre analyse nous permet de conclure que les pratiques de gestion contiennent les moyens de stabiliser la confiance dans les entreprises. Mais, par ailleurs, l'analyse signale que lorsque la confiance est de nature systémique, elle contribue au développement de la surveillance, qui est à la

53. L. Briand, *op. cit.*

fois porteuse d'occasions et de contraintes pour le bon fonctionnement des entreprises. Notre analyse permet conséquemment de comprendre l'ambiguïté que comporte le concept de confiance dans les entreprises, si la surveillance qu'elle engendre est malsaine ou nocive.

Comme la plupart des concepts, la confiance et le contrôle peuvent signifier, jusqu'à un certain point, ce qu'un théoricien ou un praticien veut lui faire dire. Ils peuvent, et ils sont, clairement utilisés à des desseins politiques surtout parce que la confiance bénéficie d'éloges, tandis que le contrôle comporte, selon les circonstances, une connotation péjorative, particulièrement de la part de ceux qui se sentent victimes du contrôle. En même temps, la confiance peut être dangereuse si cela signifie qu'on rejette la prudence qui doit accompagner sa mobilisation et que le projet de demeurer en contrôle est considéré comme un comportement souhaitable. Conséquemment, le contrôle et la confiance ne peuvent être tenu pour acquis; leur utilisation adéquate ou détournée, de même que leur bonne ou mauvaise gestion, tant sur le plan de la théorie que de la pratique, témoignent de l'importance de poursuivre la recherche et l'analyse⁵⁴.

Il serait toutefois inapproprié de conclure à la marginalisation inexorable des relations de confiance dans les organisations. L'importance des débats théoriques et des discours organisationnels qui y font référence indique la prégnance des enjeux à ce sujet. L'analyse élaborée dans ce texte montre toutefois l'intérêt de lier, tant pour l'analyse que pour l'action, la confiance sociale et la confiance systémique; l'analyse souligne l'importance pour les praticiens d'intervenir simultanément sur les articulations entre la confiance sociale et la confiance systémique, et sur l'ancrage des pratiques d'intégration locales avec les systèmes abstraits, lesquels ont souvent une portée qui dépasse de loin l'établissement local.

Mais, par ailleurs, il importe de signaler que le classement dichotomique (intégration sociale vs intégration systémique, confiance sociale vs confiance systémique) doit être réexaminé puisque les données d'une étude de cas que nous avons réalisée⁵⁵ ont révélé que l'intégration n'est

54. R. Bachmann, D. Knights et J. Sydow, *op. cit.*, p. v.

55. L. Briand, *op. cit.*

peut-être pas toujours entièrement sociale, ni tout à fait systémique, mais qu'il y aurait prépondérance de l'un ou l'autre des modes d'intégration. De plus, l'étude a démontré que la prépondérance peut varier dans le temps puisque les pratiques de gestion sont des phénomènes historiquement situés et socialement ancrés, et ce, en dépit des éléments techniques qu'elles contiennent⁵⁶. Il y aurait vraisemblablement lieu de concevoir, et d'analyser, l'intégration et la confiance comme des continuum ayant pour pôles «le social» et «le systémique».

Enfin, il est proposé que la compréhension de la confiance dans les entreprises repose sur l'exploration des rapports que les acteurs entretiennent entre eux et avec les éléments structurels qui caractérisent leur système social. Par ailleurs, à l'instar de Giddens, il est suggéré que la compréhension des pratiques de gestion nécessite d'ouvrir sur les raisons qu'ont les acteurs de s'engager de façon continue dans la structuration. Deux étapes qui permettraient d'établir la responsabilité des acteurs (chercheurs et praticiens) dans la production et la reproduction des structures d'entreprise. Une fois la responsabilité établie, il appartiendra aux acteurs d'établir, ou non, un dialogue, afin qu'émergent dans les entreprises des styles de vie satisfaisants pour tous, et plus particulièrement un mode pluraliste de construction de la confiance systémique/surveillance.

Louise BRIAND, CA, Ph. D

Guy BELLEMARE, Ph. D

CRISES et ARUC- Économies sociales

Professeurs- Université du Québec en Outaouais

Résumé

Depuis plusieurs années, les théoriciens de l'organisation s'intéressent à la confiance, par exemple, pour l'étude des relations intra et inter organisationnelles. La confiance suscite aussi l'intérêt de nombreux praticiens puisqu'elle permettrait, entre autres choses, d'améliorer le climat social dans l'entreprise, de réduire la complexité et l'incertitude, et de mieux prévoir.

56. M. Boisvert, *L'organisation et la décision, Les grands théoriciens de l'organisation*, Texte revu et corrigé par Richard Déry, Montréal, Agence d'Arc, 1985.

Dans cet article, les auteurs présentent brièvement l'œuvre de Giddens (1) et ils établissent le lien qu'entretient la confiance avec les pratiques de gestion et la surveillance (2). Ils présentent ensuite la transformation de l'organisation sociale dans la modernité (3), expliquent et qualifient les efforts de construction de la confiance dans la modernité et la modernité avancée (4), analysent la confiance dans la modernité avancée (5), et examinent les pratiques de gestion à la lumière des forces et institutions de la modernité (6). En conclusion, les auteurs effectuent un retour critique sur la confiance et analysent un certain nombre d'hypothèses de recherche et d'interventions pouvant soutenir le développement de la confiance dans les entreprises.

Mots clés: confiance, organisation, entreprise, modernité, modernité avancée, théorie de la structuration, Giddens

Abstract

For several years, the issue of trust has drawn the attention of organizational theorists for the study of intra and inter organizational relations. Trust is also of interest to practitioners because it could possibly improve the social climate within enterprises, reduce complexity and uncertainty, and allow better predictions. In this article, the authors briefly present Giddens' work (1) and establish the link between trust, management practices and surveillance (2). They then develop an explanation of the transformation of social organization in modernity (3), explain and qualify the efforts to build trust in modernity and late modernity (4), examine trust in late modernity (5), and analyze management practices in the light of modernity's forces and institutions (6). In conclusion, the authors critically reassess trust and reflect on possible future research hypotheses and interventions to sustain the development of trust in organizations

Key words: trust, organization, enterprise, modernity, late modernity, structuration theory, Giddens

Resumen

Desde hace varios años, los teóricos de la organización se interesan en la noción de confianza para estudiar, por ejemplo, las relaciones intra e inter organizativas. La confianza suscita también el interés de numerosos expertos puesto que, entre otras cosas, ella permitiría mejorar el clima social en la

empresa, reducir la complejidad y la incertidumbre y prever mejor. En este artículo, los autores comentan brevemente la obra de Giddens (1) y muestran el vínculo que mantiene la confianza con las prácticas de gestión y la vigilancia (2). Luego, presentan la transformación de la organización social en la modernidad (3), explican y califican los esfuerzos de construcción de la confianza en la modernidad y la modernidad avanzada (4), analizan la confianza en la modernidad avanzada (5), y examinan las prácticas de gestión a la luz de las fuerzas e instituciones de la modernidad (6). En conclusión, los autores efectúan un retorno crítico sobre la noción de confianza y analizan una serie de hipótesis de investigación e intervenciones las cuales les permiten sostener el desarrollo de la confianza en las empresas.

Palabras clave: confianza, organización, empresa, modernidad, modernidad avanzada, teoría de la estructuración, Giddens