



Impact of a positive culture on customers & power of management by trust

Fabrice De Zanet

27 février 2013

Comment ça va dans votre **famille** ?

- Les membres de votre famille ont-ils atteint leurs objectifs annuels ?
- Les membres de votre famille se sentent-ils engagés ?
- Êtes vous satisfait par votre stratégie en matière de *talent management* ?
- Comment s'est déroulé votre dernier entretien d'évaluation ?



« On déplore peut-être la
'bureaucratie', mais elle constitue
encore le **principe organisateur** de
presque toutes les
organisations commerciales ou du
secteur public du monde, y compris
la nôtre. » (p. 13)

Gary HAMEL (2007). *La fin du management. Inventer les règles de demain*. Vuibert.



« Abandonner le contrôle sans perdre le contrôle ».
Une investigation du rôle de la confiance
des subordonnés envers leur manager comme
levier potentiel du contrôle organisationnel

Thèse présentée en vue de l'obtention
du grade de Docteur en Sciences
Économiques et de Gestion

Fabrice DE ZANET

1. La **confiance** est un mécanisme de coordination et de motivation

2. La confiance est d'autant plus nécessaire que l'environnement est caractérisé par l'**incertitude** et l'**interdépendance**

3. La capacité à développer et à soutenir durablement la confiance contribue à la **performance** et constitue un **avantage concurrentiel**

Trust 4 Performance : Comment créer et soutenir un **environnement** et une **culture** favorables au développement de la confiance ?

**MANAGEMENT, LEADERSHIP,
CONTRÔLE ORGANISATIONNEL ?**

LA question fondamentale...

Comment faire en sorte que nos employés
contribuent effectivement à l'atteinte
des objectifs de l'organisation ?

“The management literature includes many definitions of management. All relate to the processes of organizing resources and directing activities **for the purpose of achieving organizational objectives.**”

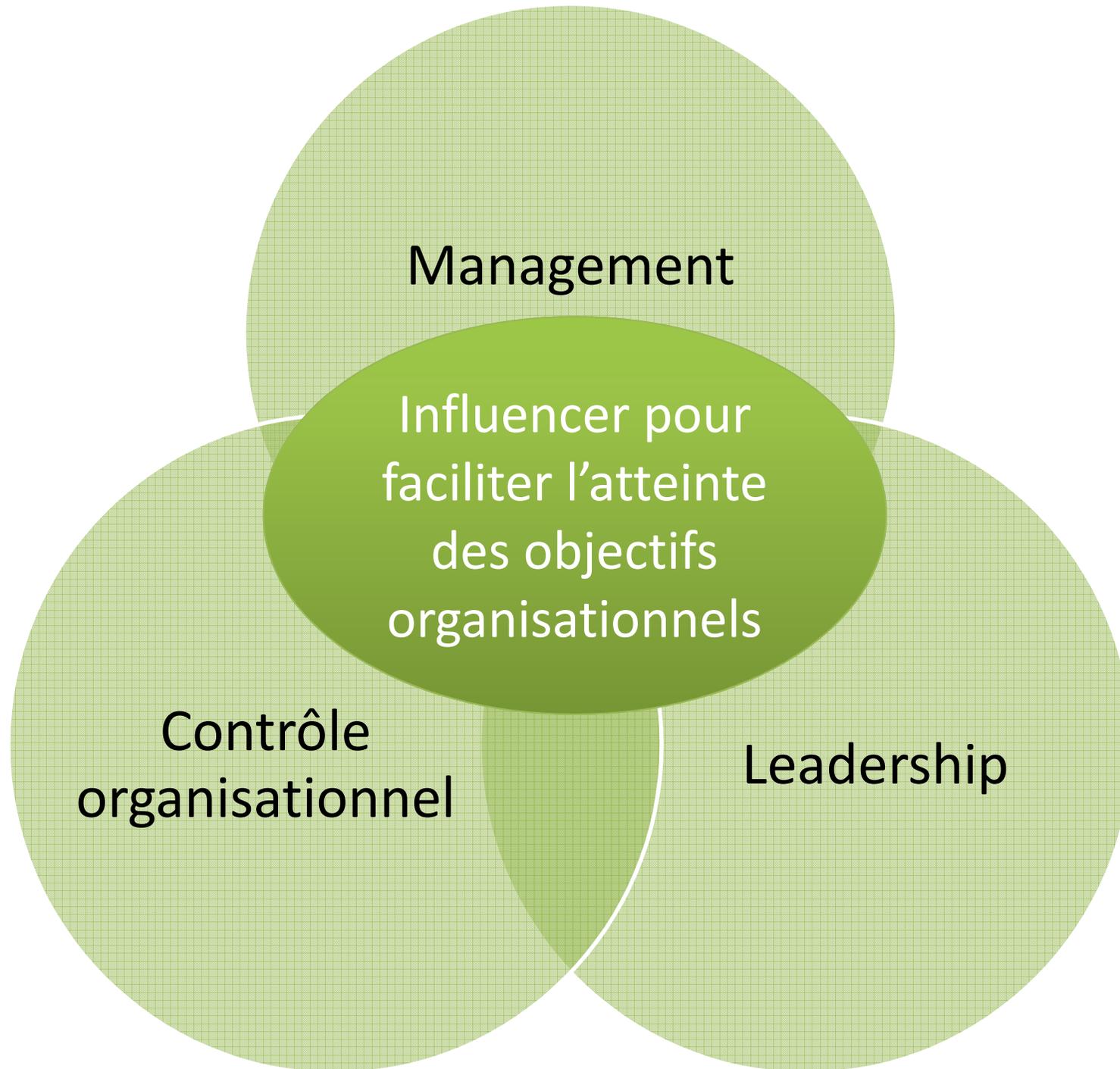
Merchant & Van der Stede (2007).

Le contrôle organisationnel est « n’importe quel processus par lequel les managers dirigent l’attention, motivent, et encouragent les membres d’une organisation à agir d’une manière désirable **en vue d’atteindre les objectifs de l’organisation.** »

Cardinal et al. (2010)

“Leadership is the process of influencing others (...) and the process of **facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.**”

Yukl, G. (2010)



Management

Influencer pour
faciliter l'atteinte
des objectifs
organisationnels

**Contrôle
organisationnel**

Leadership

COMMENT Y PARVENIR ?

2 PARADIGMES...

« La confiance,
c'est bien...
mais le contrôle,
c'est mieux ! »

Lenine



Pour les anciens Chinois (plus de 1000 ans av. J.-C.), les organisations doivent être fondées sur des **règles** pour être efficaces.



Selon Confucius (quelques siècles plus tard), les subordonnés doivent être considérés avec **considération**.

Un peu plus tard encore, les textes recommandaient de se protéger de l'opportunisme des subordonnés en ne leur faisant **pas confiance**, en ne leur accordant **aucun pouvoir**, en leur dissimulant leurs pensées et en leur inspirant de la **peur**. (Dunbar & Statler, 2010, p. 17)

Théorie de l'agence vs du *stewardship*

Théorie de l'agence	Théorie du <i>stewardship</i>
Les individus sont opportunistes et ne se préoccupent que de leurs intérêts personnels.	Les individus sont préoccupés par l'impact de leurs actions sur le bien être des autres.
Les individus envisagent le travail uniquement comme un moyen de satisfaire leurs intérêts personnels.	Les individus peuvent envisager le travail comme une opportunité d'accomplissement personnel.
Les individus ne partagent pas les intérêts et objectifs de l'organisation.	Les individus sont disposés à partager les intérêts et objectifs de l'organisation.
Les individus ne sont pas dignes de confiance.	Les individus préfèrent être perçus comme dignes de confiance.
Il faut imposer la coopération à travers les règles, la surveillance, les récompenses et les sanctions.	Il faut susciter la coopération en donnant aux individus des objectifs stimulants, de l'autonomie et de la responsabilité.

Source : De Zanet, F. (2012). "Abandonner le contrôle sans perdre le contrôle". Une investigation du rôle de la confiance des subordonnés envers leur manager comme levier potentiel du contrôle organisationnel. Thèse de doctorat.

Théorie de l'agence

En l'**ABSENCE**
de « contrôle »

l'employé
NE CONTRIBUE PAS

Règles, contrôle,
récompenses et
sanctions

Comment faire pour
que les individus
CONTRIBUENT ?

En **PRÉSENCE**
de « contrôle »

l'employé
NE CONTRIBUE PAS

Confiance,
autonomie,
responsabilisation

Théorie du *stewardship*

LA CONFIANCE, POURQUOI ?

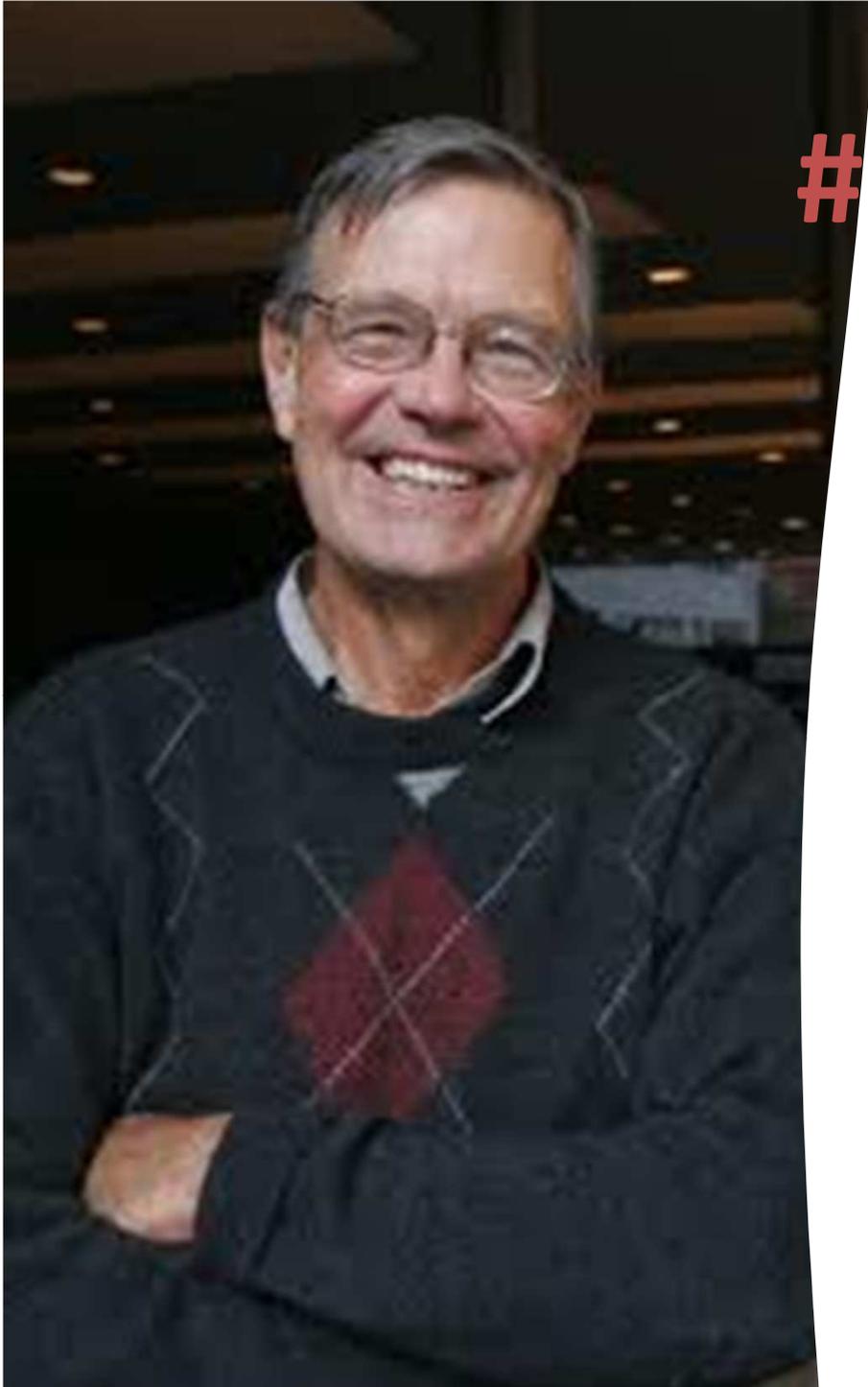
Confiance. **Prise de risque** de la part d'un employé fondée sur des **attentes positives** à propos des intentions de son manager

Pourquoi prendre le **risque de la confiance** ?

#1 Parce que vous n'avez plus le choix !

En raison de la volatilité, de la complexité, de l'incertitude, et de l'interdépendance croissantes, il est devenu impossible de savoir ce que les employés **FONT OU DEVRAIENT FAIRE!**





#2

Parce que vous avez envie d'autre chose...

En terme de satisfaction générale

+ 10 % de confiance

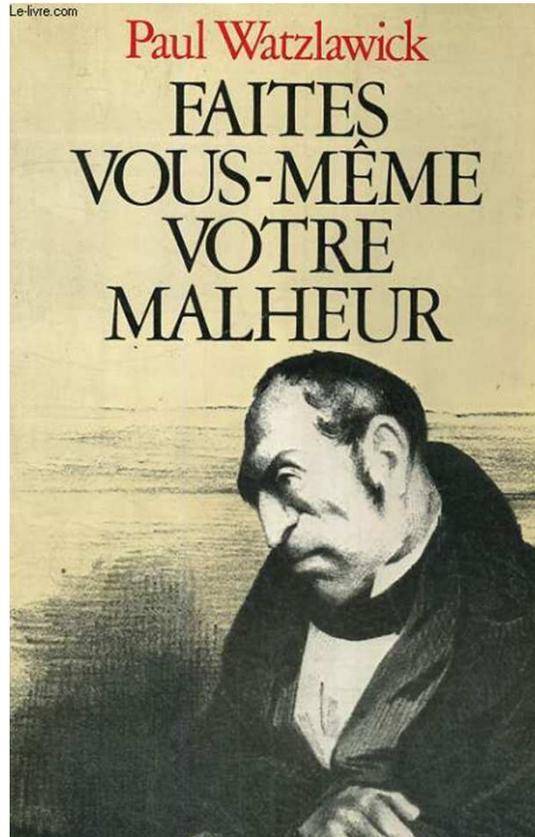
=

+30 % de revenus

Helliwell et Huang (2011)

**LA CONFIANCE,
POURQUOI ÇA MARCHE ?**

Les paradoxes du contrôle



Les paradoxes du contrôle #1

- Les gens sont **opportunistes** !
- Comment avoir ou faire confiance à quelqu'un prêt à vous nuire dès que vous avez le dos tourné ?

C'est pas faux !



Selon la théorie du *stewardship*, lorsqu'une organisation restreint la liberté de ses salariés **PARCE QU'ELLE PENSE QU'ILS SONT OPPORTUNISTES** et/ou incapables d'auto-discipline, elle **GÉNÈRE ALORS LES CONDITIONS** qui incitent les salariés à se comporter de manière opportuniste.

Les paradoxes du contrôle #2

- Les gens ne sont préoccupés que par leur **salaire** (sauf moi...). Ils ne font rien gratuitement !
- Comment avoir ou faire confiance à quelqu'un qui ne pense qu'à ses propres intérêts !

C'est pas faux !



Les employés nouent implicitement un **contrat** avec leur organisation.

Ainsi, les employés et les organisations s'entendent de manière informelle sur leurs **obligations réciproques**.

(Rousseau et Parks, 1993)

Contrat transactionnel

Echange économique

1. Quoi ?
Combien ?
2. $A \rightarrow B$
€€€
 $A \leftarrow B$

Ex : Contrat de travail classique

Contrat relationnel

Échange social

1. $A \rightarrow B$
2. $A \leftarrow B$
3. $A \rightarrow B$
4. Etc.

Ex : La relation avec votre meilleur(e) ami(e)

Échange généralisé

1. $A \rightarrow B$
2. $B \rightarrow C$
3. $C \rightarrow D$
4. $D \rightarrow A$
5. Etc.

Ex : Wikipédia

- Les contrats transactionnels engendrent des **obligations limitées** dans l'implication des deux parties et dans la durée.
 - ➔ Les gens ne sont pas prêts à faire des choses qui n'ont pas été négociées ou pour lesquelles ils ne sont pas payés... parce qu'ils ne veulent pas être les dindons !
- Les contrats relationnels « impliquent l'échange d'éléments **socio-émotionnels**, sont **ouverts** et sont souvent à **long terme** ».
 - ➔ Les gens sont prêts à procurer des bénéfices à d'autres personnes et à aller au-delà de ce qui est formellement attendu... parce qu'ils sont humains !

- Selon Zehnder (2011),
 - Selon la théorie économique classique, l'humain est uniquement préoccupé par la **maximisation de son intérêt et de son bien-être personnel.**
 - Mais les individus sont aussi préoccupés par l'**impact de leurs propres actions sur le bien-être d'autrui :**
 - « Les préoccupations relatives à l'équité et au désir de réciprocité déterminent en particulier très fortement le comportement humain » (p. 161).

Du contrat économique au contrat social...

1. La confiance est nécessaire aux échanges sociaux

ET

2. Les échanges sociaux sont nécessaires au développement de la confiance

→ La « **contractualisation** » des comportements attendus est défavorable au développement de la confiance !

→ La « **liberté** » de procurer ou non des bénéfices aux autres est favorable au développement de la confiance !

Du contrat économique au contrat social...

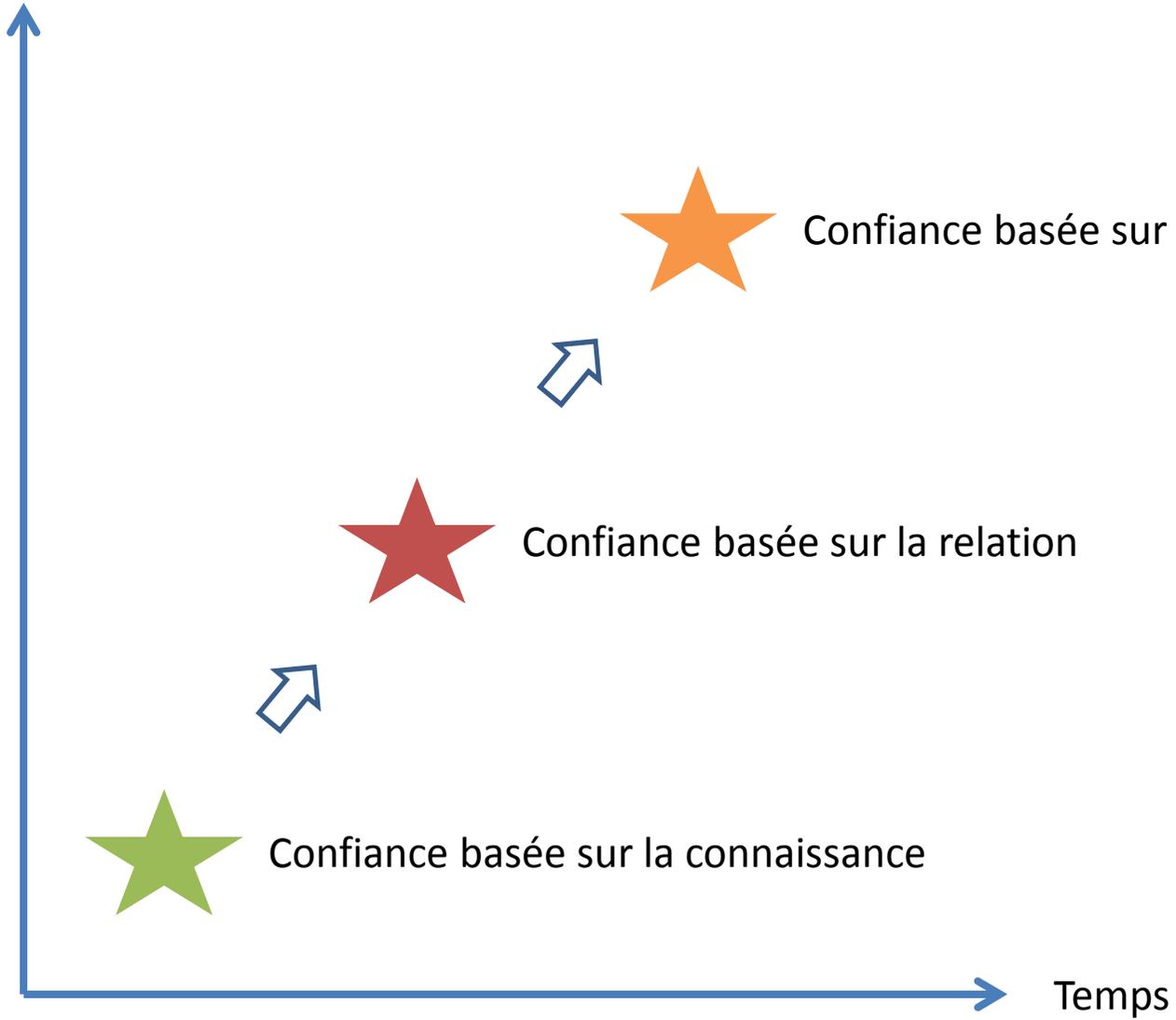
Tu fais comme tu veux évidemment... mais ici les gens ont plutôt tendance à s'entre-aider...

Pourquoi ? Ben, simplement **parce que c'est mieux !**

CULTURE > CONTRAT

**LA CONFIANCE,
LE RÔLE DES LEADERS ?**

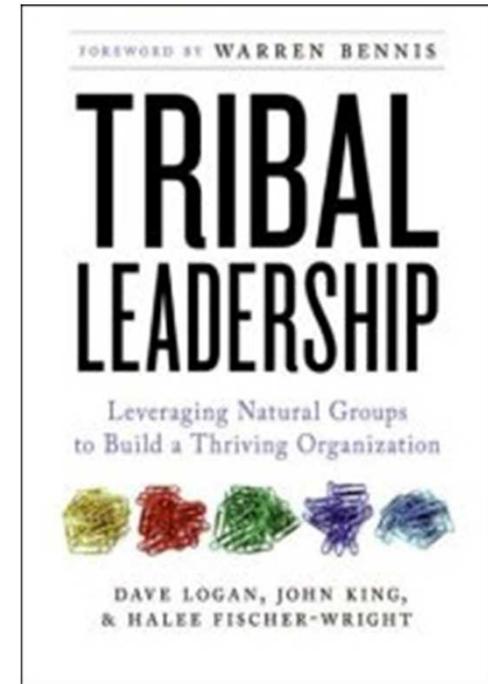
Intensité

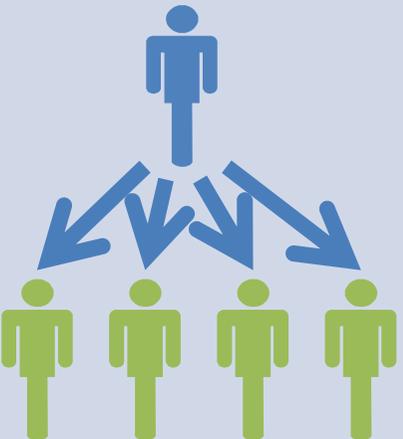
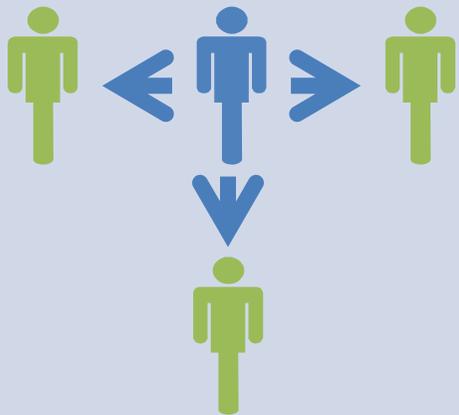
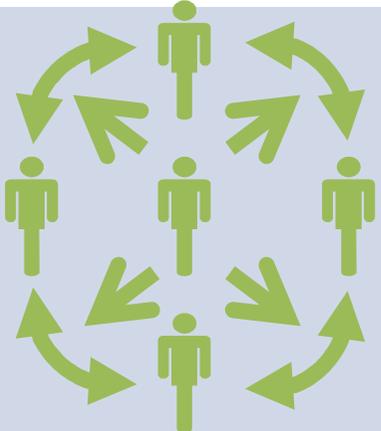


Confiance basée sur l'identification

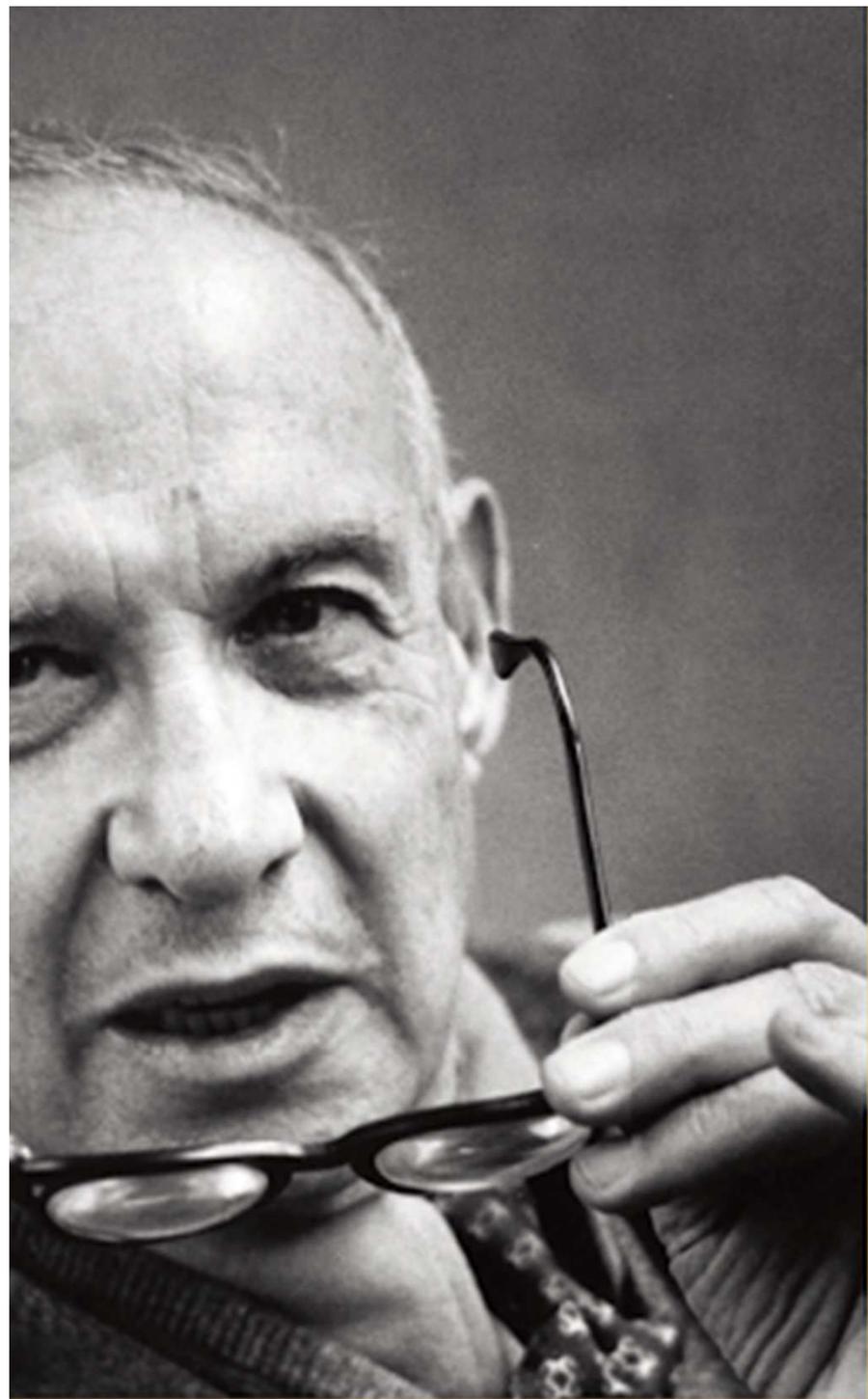
Confiance basée sur la relation

Confiance basée sur la connaissance



Hiérarchie	Marché	Clan
		
Intérêt personnel	Intérêt personnel	Intérêt commun
Un salaire juste	Argent, pouvoir et reconnaissance	Sens, missions, appartenance
Obéissance contre salaire équitable	Valorisation contre performance	Appartenance contre dévouement
Commande, surveiller, sanctionner	Négocier, contractualiser, motiver	Être un exemple, se mettre au service, protéger
Règles et normes	Objectifs, promotion (recevoir)	Valeurs, service (donner)
Confiance basée sur la connaissance	Confiance basée sur la relation	Confiance basée sur l'identification
Suis-je en sécurité ?	Suis-je capable ?	Pourquoi ?
Obéissance VS passivité et peur	Performance & proactivité VS compétition et opportunisme	Performance, Proactivité, OCB VS conformisme

QUELQUES IMPLICATIONS



“ Most of what we call **management** consists of **making it difficult for people to work.** ”

— Peter Drucker



Give First : Vous souhaitez gagner la confiance de vos employés ? Commencez par leur faire confiance !

Pourquoi ? En matière de confiance, vous êtes écoutés, mais surtout vous êtes **observés** ! Vos actes comptent davantage que vos paroles !

Vous en avez marre du
chacun pour soi ?

Envisagez votre organisation
comme ~~un ensemble d'individus~~
une **communauté**...

La communauté est un groupe de
personnes («cum») qui **partagent**
quelque chose («munus»).

Pour construire une communauté,
créez de l'**interdépendance** entre
les individus...



« La confiance au sens le plus large du terme, c'est-à-dire le fait de se fier à ses propres attentes, constitue **une donnée élémentaire de la vie en société**. Certes, l'homme a, en de nombreuses situations, le choix d'accorder ou non sa confiance à divers égards. Mais, s'il ne faisait pas confiance de manière courante, **il n'arriverait même pas à quitter son lit**. Une angoisse indéterminée, une répulsion paralysante l'assailliraient. »

Niklas Luhmann (2006, p. 1)

MERCI !

Pour aller plus loin :
www.scoop.it/t/trust-in-leadership
twitter.com/fdezanet