

Agie ou latente ? Médiation tierce et production de la confiance en entreprise

Bénédicte ZIMMERMANN

Résumé. À partir d'une enquête qualitative sur la capacité d'agir des salarié-es en France et en Allemagne, cet article identifie deux modalités de la confiance en entreprise : une confiance agie qui n'est jamais acquise et doit en permanence être confortée dans l'action, une confiance latente qui est là indépendamment de la situation. Il analyse leur production en mobilisant la notion de médiation tierce à travers laquelle Georg Simmel désigne une condition nécessaire de l'expérience sociale. À travers le cas d'une multinationale de l'aéronautique, il montre que la confiance agie est médiée par des dispositifs organisationnels et se forge dans les interactions en situation, alors que la confiance latente prend appui sur des arrangements institutionnels externes à l'entreprise. Complémentaires, ces deux modalités peuvent coexister dans une même organisation, mais sa version latente s'avère introuvable dans la grande entreprise française où domine la confiance agie. C'est l'énigme de cette improbabilité, dont la comparaison franco-allemande se fait le révélateur, que l'article se donne pour objet d'instruire.

Mots clés. AUTONOMIE – CODÉTERMINATION – CONFIANCE – DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL – ENTREPRISE – INSTITUTION – MÉDIATION – ORGANISATION – RELATIONS PROFESSIONNELLES

De G. Simmel ([1908] 1999) à Anthony Giddens ([1990] 1994), en passant par Niklas Luhmann ([1968] 2006), les sociologues ont souligné l'importance de la confiance comme condition de possibilité de la coopération humaine en situation d'incertitude. En permettant de suspendre le doute et de réduire la complexité sociale, la confiance autorise la formation de conjectures positives quant à la clôture d'une situation ou d'une action dans un contexte d'informations incomplètes. Si les transactions économiques dont le propre est d'être soumises à des incertitudes multiples ont alimenté une veine de travaux pluridisciplinaires sur la confiance (Gambetta, 1988 ; Eymard-Duvernay, 1989 ; Karpik, 1996 ; Lazaric et Lorenz, 1998 ; Livet et Reynaud, 1998), plus rares sont les recherches sociologiques à s'être penchées sur les processus de production de la confiance en entreprise (Zucker, 1986 ; Trompette, 1999 ; Böhle *et al.*, 2014 ; Richter, 2017). Alors que la confiance est désormais promue par les sciences de gestion comme un substitut à des mécanismes de contrôle jugés coûteux et peu efficaces (Saussois, 2000), l'exploration de la boîte noire de sa production appelle approfondissement.

À partir d'une enquête comparative sur la capacité d'agir des salarié-es¹ réalisée auprès de sites français et allemands de six multinationales (Encadré 1), cet

1. Nous adoptons les conventions d'écriture inclusive proposées par la revue *Sociologie du travail* (2019, « Consignes aux auteurs et autrices sur l'usage de l'écriture inclusive et la féminisation des noms de fonction », en ligne : <https://journals.openedition.org/sdt/25611>).

article identifie deux modalités de la confiance en entreprise : une confiance agie qui se déploie dans les interactions en situation de travail et une confiance latente qui est là indépendamment de la situation du moment. Alors que la première vient à s'exprimer de part et d'autre du Rhin ; la seconde se laisse appréhender dans les seules entreprises allemandes. Afin d'explorer plus avant ces deux modalités et d'instruire l'énigme de l'introuvable expression française de la version latente, cet article examine leur mode de production.

Pour ce faire, nous mobilisons la notion de « médiation » tierce dans laquelle G. Simmel ([1908] 1999, p. 131) voit un facteur décisif de production de la société. Nous montrons que la confiance agie engage des médiations organisationnelles, dispositifs internes à l'entreprise, et un savoir local limité aux acteurs et actrices de la situation, alors que la confiance latente prend appui sur des arrangements institutionnels qui stabilisent et sécurisent de l'extérieur de l'entreprise les relations en son sein. Approfondir l'analyse de cette seconde modalité appelle un changement d'échelle, de l'entreprise vers les institutions qui encadrent la relation de travail. Ce déplacement nous conduit à revisiter les travaux sur « l'effet sociétal » qui rendent compte du rôle contrasté des systèmes éducatifs, organisationnels et de relations professionnelles dans la structuration du rapport salarial en France et en Allemagne (Maurice *et al.*, 1982). Le propos de cet article nous amènera à nous pencher plus particulièrement sur les institutions de relations professionnelles et de codétermination.

Empiriquement, le propos se concentre sur Flybest, une multinationale de l'industrie aéronautique, dont les unités française et allemande, choisies en vertu de la similitude de leur spécialisation – dans la production d'équipements électriques pour les avions –, présentent des cas particulièrement contrastés de confiance, agie et latente. Flybest offre en cela une configuration propice à l'approfondissement dans une seule et même entreprise des deux modalités de la confiance. L'analyse se saisit de la façon dont les salarié·es de différents niveaux hiérarchiques expriment, éprouvent et thématisent la confiance ou la défiance envers leurs collègues, leurs supérieur·es hiérarchiques, plus largement l'entreprise en tant qu'organisation, pour ensuite tirer les fils vers les médiations impliquées. Elle vise la caractérisation de ces dernières en tant qu'elles prévalent dans une même unité, plutôt qu'une analyse de leurs effets différenciés par catégories socioprofessionnelles.

Avant de procéder à la discussion des résultats, une première partie pose le cadre conceptuel et méthodologique. Une deuxième présente les contextes organisationnels des unités investiguées et analyse les champs sémantiques de la confiance qu'y dessinent les entretiens. Enfin, une troisième et dernière partie spécifie le type de médiation qui soutient chacune des deux modalités empiriques de la confiance identifiées : des médiations organisationnelles internes pour la confiance agie, des médiations institutionnelles externes pour la confiance latente.

Saisir les médiations de la confiance intra-organisationnelle

Du latin *confidere*, soit *fidere* (fier) et *cum* (avec), la confiance signifie se fier à quelqu'un ou quelque chose. En allemand, *Vertrauen* renvoie au gothique *trawan* de même racine que *Treue* (fidélité). Dans les deux langues, le terme qualifie un

rapport. Les conceptualisations relationnelle et fonctionnaliste qu'en ont respectivement proposées G. Simmel ([1908] 1999) et N. Luhmann ([1968] 2006) ont durablement influencé son analyse sociologique. Nous explicitons l'acceptation de la confiance que nous en retenons, avant d'introduire à ses dimensions processuelles et institutionnelles, au cœur de notre approche, et de présenter la méthode d'analyse utilisée.

Confiance personnelle, systémique et médiations tierces

Les deux modes idéaux-typiques de production de la confiance que nous identifions, interactionnel pour la confiance agie, institué pour la confiance latente, trouvent écho dans la distinction qu'opère N. Luhmann ([1968] 2006) entre la confiance dans une personne (*persönliches Vertrauen*) et la confiance dans un système (*systemisches Vertrauen*). La première se développe dans la singularité du rapport à autrui, tandis que la seconde engage une croyance généralisée dans des représentations ou des institutions. Mais là où N. Luhmann fait de l'identité du ou de la destinataire de la confiance – une personne vivante ou une entité abstraite – la base de sa conceptualisation, nous faisons porter l'analyse, dans la continuité de l'approche simmelienne, sur la relation qu'implique le rapport de confiance et sur ce qui permet de l'établir. Il en résulte un déplacement d'accent de la confiance personnelle vers la confiance interpersonnelle, de la confiance dans le « système » vers le pouvoir instituant de ce dernier.

G. Simmel décrit la confiance comme une relation d'un type particulier qui engage non seulement son émetteur, mais lie dans un engagement réciproque l'émetteur et le destinataire moralement obligé par la confiance qui lui est faite (Simmel, [1908] 1999, p. 382 ; Trompette, 2004). Le propre de cette relation est de se construire sur une incomplétude cognitive, un état intermédiaire entre savoir et non-savoir, qui concerne aussi bien les partenaires que les paramètres de la situation (Quéré, 2017). Dès lors, c'est l'intervention d'un tiers qui, en générant indices et croyances, va permettre de formuler une « hypothèse sur une conduite future, assez sûre pour qu'on fonde sur elle l'action pratique » (Simmel [1908] 1999, p. 356 *sq.*) et ainsi d'asseoir la confiance. G. Simmel fait du tiers, auquel il associe une fonction médiatrice, la condition même de la société moderne (Lits, 2009 ; Thouard, 2017 ; Thouard et Zimmermann, 2017). En introduisant un intermédiaire dans la relation binaire entre l'émetteur et le destinataire, la médiation tierce fait de la confiance un rapport éminemment social. Cette médiation peut être produite par une personne, une institution, un dispositif matériel ou immatériel, comme G. Simmel s'est attelé à le montrer dans son étude sur l'argent (Simmel, [1907] 1988).

Confiance, processus et institutions

Lorsque la littérature sur la confiance en entreprise appréhende la question de sa production dans une perspective relationnelle, c'est à travers la notion de processus (Nooteboom et Six, 2003 ; Dibben, 2004 ; Jagd et Fuglsang, 2016). Rarement sociologique, l'approche laisse cependant la notion de processus indéfinie, à l'exception notable des travaux pionniers de la sociologue Lynne G. Zucker

(1986)². La conceptualisation du processus qu'elle propose en tant que phénomène itératif qui se caractérise par l'actualisation dans le présent d'opérations passées ou d'un savoir hérité qui va de soi s'avère éclairante, tout particulièrement pour l'analyse de la confiance latente dont les appuis sont rarement explicités dans les entretiens tant ils semblent relever de l'évidence. Se limiter à un tel abord risque cependant de minimiser les médiations qui s'alimentent au présent de l'agir. Andrew Abbott (2016) nous offre des pistes pour éviter cet écueil dans son ouvrage sur la sociologie processuelle qui articule étroitement approches processuelle et écologique de l'agir, dans la tradition des premiers sociologues de l'École de Chicago (Mead, [1934] 2006). Centrée sur le présent de l'action, l'approche écologique porte sur la structure du moment et ses différents éléments constitutifs ; elle implique des acteurs et actrices, un lieu et une relation qui les associent (Abbott, 2016, p. 34 *sq.*). C'est à travers ce couplage entre approches processuelle et écologique que nous proposons d'appréhender la relation de confiance en entreprise.

Les institutions externes à l'entreprise relèvent de l'écologie de l'agir organisationnel au même titre que les dispositifs internes ; mais la notion d'institution constitue un autre impensé de la littérature sur la confiance inter-organisationnelle. Lorsqu'elle est mobilisée, elle renvoie implicitement à l'entreprise, laissant les autres types d'institution hors champ. Les travaux de L. G. Zucker (1986), qui articulent dimensions processuelle et institutionnelle, font là encore exception, avec ceux, plus tardifs, de C. Richter (2017). Par production institutionnelle de la confiance, L. G. Zucker (1986) désigne des règles applicables à grande échelle et sur la durée, fussent-elles définies par l'entreprise ou des instances extérieures. En relèvent aussi bien les règles standardisées énoncées par l'entreprise que les normes juridiques, les systèmes bancaires ou assuranciers. Prenant le contre-pied de cette acception large et labile, C. Richter propose une stimulante clarification conceptuelle entre organisation et institution. Mais en associant cette dernière à des attentes et des pratiques routinisées qui se cristallisent au sein de l'organisation, elle règle la focale sur les institutions internes à l'entreprise (Richter, 2017, p. 19, p. 209). Les visées comparatives de notre recherche franco-allemande nous ont pour notre part amenée à intégrer, tout en les différenciant, les institutions internes aussi bien qu'externes à l'entreprise. C'est pourquoi nous opérons une distinction entre l'entreprise que nous qualifions d'organisation et l'institution que nous limitons, dans le cadre de cet article, à la désignation de régulations publiques instaurées par la loi ou la négociation collective en dehors de l'entreprise³. Cette distinction est essentielle en ce qu'elle permet de différencier les médiations organisationnelles de la confiance des médiations produites par des instances publiques externes.

2. Dans l'introduction à son ouvrage sur la confiance dans les organisations, Caroline Richter (2017) dresse un inventaire minutieux des travaux intégrant une dimension processuelle, alors que Christian Thuderoz souligne plus largement, dans l'introduction à l'ouvrage *Des mondes de confiance* qu'il a codirigé (Mangematin et Thuderoz, 2004), le statut longtemps marginal de la confiance comme objet sociologique.

3. Relevons toutefois que dans d'autres sociétés que les sociétés française et allemande, les institutions informelles peuvent jouer un rôle tout aussi important que les institutions formelles dans l'alimentation de la confiance intra-organisationnelle.

TABEAU 1. – *Deux modes de production de la confiance en entreprise*

MODALITÉ OBSERVÉE	Confiance agie	Confiance latente
MODE DE PRODUCTION	Interactionnel	Institué
MÉDIATION DOMINANTE	Organisationnelle	Institutionnelle publique

ENCADRÉ 1. – *L'enquête DEVENT*

L'entreprise Flybest sur laquelle se concentre le propos a été étudiée dans le cadre de l'enquête DEVENT (Développement professionnel et capacité d'agir des salarié-es en entreprise. La France et l'Allemagne au prisme des multinationales), déployée entre 2014 et 2018. Financée à titre principal par l'Agence nationale de la recherche (ANR) et la Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), avec une contribution financière du Trust Management Institute (TMI) et de l'entreprise Air Liquide, elle a été mise en œuvre par une équipe franco-allemande associant des chercheurs et chercheuses du SOFI de Göttingen (Jürgen Kädler et Marliese Weissmann) et du Centre Georg Simmel de l'EHESS à Paris (Axel Pohn-Weidinger et Bénédicte Zimmermann).

Trois interrogations ont orienté les recherches. Premièrement, comment des politiques du personnel définies au niveau de groupes multinationaux se traduisent-elles localement dans l'activité de travail, les relations professionnelles, les parcours et le développement professionnel des salarié-es ? Deuxièmement, quels sont les facteurs qui impactent la capacité d'agir des salarié-es en matière de réalisation du travail, de développement professionnel et de conciliation entre vies professionnelle et privée ? Enfin, troisièmement, quel rôle joue la confiance dans ces processus et quels sont les mécanismes qui contribuent à produire confiance et défiance au travail ?

L'enquête a porté sur six multinationales des secteurs de la chimie, de la pharmacie et de la métallurgie. Pour chacune, nous avons étudié deux unités comparables du point de vue de leur activité, l'une en France, l'autre en Allemagne. Flybest s'est révélé le cas le plus riche de l'échantillon pour ce qui est de la mise en évidence des appuis respectifs de la confiance agie et latente.

Les recherches ont fait l'objet d'un accord de confidentialité, raison pour laquelle les noms des groupes et des personnes qui y ont participé ont été pseudonymisés.

L'enquête Flybest (juin-juillet 2016)

L'enquête Flybest a porté sur les salarié-es en contrat à durée indéterminée depuis plus d'un an, avec l'objectif de faire du noyau stable des salarié-es de l'entreprise la focale de la comparaison. L'accès à l'entreprise s'est fait par le biais du Trust Management Institute dont elle est partenaire, sans demande de contre-partie autre que la restitution des résultats. Celle-ci a pris la forme d'une présentation orale auprès de la direction des ressources humaines du groupe et de deux demi-journées de séminaire avec les équipes enquêtées.

Unité française (Flybest FR) : 30 entretiens dont 15 ouvriers et ouvrières de ligne parmi lesquels 2 délégués du personnel, 8 techniciens et techniciennes dont une déléguée, 7 cadres (6 « managers » + 1 « Human ressource business partner » [HRBP]), soit 57 heures d'enregistrement réalisées à l'occasion d'une présence en continu dans l'unité de 8 h 00 à 20 h 00 pendant deux semaines. Le temps non consacré aux entretiens était dédié à l'observation et aux discussions informelles.

Unité allemande (Flybest DE) : 29 entretiens dont 17 ouvriers et ouvrières, 4 techniciens et techniciennes, 6 fonctions équivalent cadre (5 managers + 1 HRBP), 1 représentante et 1 représentant du *Betriebsrat* (conseil d'entreprise), soit 53 heures d'enregistrement réalisées à l'occasion d'une présence en continu dans l'unité de 7 h 30

... / ...

à 16 h 00 pendant deux semaines. Le temps non consacré aux entretiens était dédié à l'observation et aux discussions informelles.

Flybest groupe : 9 entretiens avec des membres de la direction RH, chacun-e en charge d'un dossier spécifique en lien avec l'objet de l'enquête, soit 16 heures d'enregistrement (deux entretiens n'ont pu être enregistrés).

Une approche multiniveau

Qualitative, la méthode articule différents niveaux d'analyse : celui de l'étude des institutions qui contribuent à encadrer le travail de l'extérieur de l'entreprise, celui des organisations appelées à mettre en œuvre les normes institutionnelles tout en produisant leurs propres normes et dispositifs, enfin, celui des salarié-es de tous niveaux hiérarchiques, acteurs et actrices-clés de la relation de confiance. Nous avons procédé par analyse de documents (des textes de lois jusqu'aux documents RH en passant par les accords de branche et d'entreprise) et par entretiens biographiques professionnels auprès de différentes catégories du personnel. En parallèle ont été menés des entretiens avec 5 à 10 personnes des services RH au niveau du groupe multinational. L'ensemble des entretiens a fait l'objet d'une retranscription et d'une analyse outillée par le logiciel NVivo.

L'entrée des sites Flybest est sécurisée, mais une fois équipée de notre badge nous pouvions nous y déplacer librement. Nous avons mis cette liberté à profit pour circuler dans les unités, y observer le travail, nous attarder devant les machines à café et y engager des échanges informels.

Conduite des entretiens

D'une durée moyenne de 90 minutes, les entretiens se sont déroulés sur le site de production pendant le temps de travail dans un bureau mis à notre disposition. Semi-directifs, ils comportent quatre volets. Un premier temps est dédié à la narration biographique professionnelle à laquelle les salarié-es sont invités par la question suivante : « Pouvez-vous me raconter votre parcours professionnel depuis la fin de vos études jusqu'à aujourd'hui en y intégrant les éléments extra-professionnels qui ont pu avoir un impact sur votre travail ? ». Après ce récit ininterrompu, un deuxième volet est consacré à des relances relatives à des éléments surgis au cours de la narration, en lien avec une grille d'entretien structurée autour de six grands blocs thématiques : organisation du travail, réalisation du travail, relations professionnelles et sociales dans l'entreprise, développement professionnel, équilibre entre vies privée et professionnelle, confiance et défiance. Un troisième volet formule sur chacun de ces thèmes quelques questions-clés posées de manière systématique indépendamment des relances. Avec la même visée, le quatrième volet invite, en guise de synthèse, la personne interviewée à dessiner sur une feuille de papier son parcours professionnel et à remplir avec l'enquêteur ou l'enquêtrice une fiche récapitulative de renseignements sociographiques (âge, lieu de naissance, profession des parents, études, situation familiale, date d'entrée dans l'entreprise, étapes d'évolution professionnelle, salaire, lieu de vie et logement).

Au-delà des relances immanentes opérées à chaque fois que le thème de la confiance est directement ou indirectement évoqué au cours de la narration, le volet 3 introduit systématiquement les questions suivantes : « Quel rôle joue pour vous la confiance au travail ? » ; « À quels moments a-t-elle joué pour vous un rôle important ? À quels moments a-t-elle manqué ? » ; « Quelles sont les facteurs qui contribuent à la confiance au travail ? » ; « Que faut-il pour que vous fassiez confiance à un-e collègue ? » ; « Que faut-il pour que vous fassiez confiance à votre (dénomination du grade du ou de la supérieur-e hiérarchique) ? » ; « À l'inverse, quels sont les aspects qui vous paraissent importants pour qu'on vous fasse confiance ? » ; « Comment voyez-vous l'avenir de Flybest ? » ; « Comment voyez-vous votre avenir chez Flybest ? ».

... / ...

Méthode d'analyse

L'analyse s'est déployée en plusieurs étapes. Une première a consisté à confronter les questions de recherche et les problématiques associées au journal de terrain et aux notes manuscrites prises au terme de chaque entretien. Cela nous a permis d'établir une liste de catégories-clés, dont nous nous sommes servis comme base pour mener avec Nvivo une recherche textuelle sur l'ensemble du corpus. Une lecture de la totalité des entretiens a ensuite été l'occasion de compléter et modifier par un codage manuel ouvert les nœuds thématiques ainsi constitués à l'aide du logiciel. Sur la base de cette lecture *in extenso* des entretiens, des recoupements et croisements de nœuds ont pu être réalisés. Cette phase de codage manuel a permis de ne pas limiter l'analyse aux seuls passages où le terme confiance est explicitement utilisé pour être mieux à même d'appréhender, par recoupements, ses dimensions implicites particulièrement difficiles à saisir. Elle nous a aussi donné accès à la mise en mots de la confiance situationnelle et agie à travers l'analyse des autres thèmes abordés dans les entretiens, en particulier l'activité, l'organisation du travail et le développement professionnel. Enfin, la confrontation des entretiens entre eux, de même que leur intégration dans une approche multiniveau mobilisant d'autres sources, organisationnelles et institutionnelles, ont constitué d'autres leviers pour mieux appréhender dans leur complexité les mécanismes de production de la confiance.

Contextes organisationnels et modalités de la confiance

Multinationale du secteur aéronautique, le groupe Flybest compte en 2016 plus de 130 000 salarié·es à travers le monde dont près de 50 000 en France et autant en Allemagne. Au moment de l'enquête, des carnets de commande remplis lui permettent de se projeter à plus de dix ans et alimentent un sentiment subjectif de sécurité de l'emploi, partagé tant par les salarié·es français qu'allemands. Ce sentiment ne suffit cependant pas à asseoir la confiance intra-organisationnelle ; celle-ci est plus largement soumise aux événements qui marquent la vie de l'organisation et à la manière dont les principaux acteurs de l'entreprise y font face. Il en résulte des configurations locales contrastées, dont chacune met en relief dans le cas des deux unités étudiées l'une des deux modalités de la confiance : agie pour l'unité française, latente pour l'unité allemande.

Des unités sous tension

Bien que physiquement localisées sur deux sites nationaux différents, Flybest FR et Flybest DE constituaient jusqu'en 2008 une seule unité : l'unité électrique de la multinationale, placée sous la responsabilité d'un unique directeur. Nous n'avons pas réussi à élucider avec précision les raisons de sa division en deux unités nationales ; les réorganisations qui ont suivi le renouvellement de la direction du groupe en 2007, de même que des difficultés de management interculturel semblent y avoir contribué. Au moment de l'enquête, Flybest FR et Flybest DE sont depuis dix ans indépendantes l'une de l'autre, toutes deux dotées d'un statut de centre de coût – et non de profit –, respectivement rattachées à une usine française et à une usine allemande du groupe. À cette date, les unités comptent 250 salarié·es en contrat à durée indéterminée (CDI) pour l'implantation française (auxquels il faut rajouter 0,4 % à 2 % d'intérimaires selon les

périodes ; 0,8 % au moment de l'enquête) et 125 salarié·es en CDI pour l'implantation allemande (plus 12 % à 16 % d'intérimaires ; 12 % au moment de l'enquête).

Bien que désormais distinctes, les unités sont restées spécialisées dans le même type d'activité. Elles produisent, à la demande, des câblages électriques pour différentes familles d'avions. À cela s'ajoutent la fabrication de boîtiers et de coffres électriques, la réalisation de tests d'installation sur les chaînes d'assemblage final des avions, des dépannages en cas d'avarie sur ces mêmes chaînes, et une activité de suivi et de développement des processus de fabrication. Si leurs missions principales sont les mêmes – patrimonialisation des savoir-faire au sein de la multinationale et interventions sur les chaînes d'assemblage final des avions –, les unités divergent quant à leur stratégie de survie face à la concurrence des sous-traitants qui approvisionnent Flybest en câblages électriques. Ainsi le responsable de Flybest FR s'est donné pour objectif de faire évoluer l'unité vers une entité qui fixe les standards pour les sous-traitants, non seulement en matière de savoir-faire mais aussi de coûts. En 2010, lorsque le service commercial de Flybest impose une baisse des coûts de production de 3 à 5 %, il fait le pari fou d'emmener l'unité vers une baisse de 30 % et le gagne. Flybest DE a quant à elle endossé, en sus des activités communes, une mission sociale d'accueil d'ouvriers et ouvrières en capacité de travail réduite provenant d'autres unités du site allemand. Cette mission se cantonne cependant à un seul des cinq ateliers de l'unité, celui de la fabrication des boîtiers électriques, et y concerne une quinzaine de personnes.

Flybest DE est en effet organisée en ateliers, logés sur plusieurs étages d'un ancien bâtiment industriel en briques rouges, alors que Flybest FR est structurée par lignes qui se déploient dans un grand hangar industriel. À la fin de chacune des cinq lignes d'assemblage sortent des pieuvres tentaculaires qui vont du cockpit à l'arrière de l'avion. Les lignes sont constituées de grands tableaux numériques sur lesquels sont greffés les câbles et de chariots à roulettes chargés du matériel nécessaire que les « compagnon·nes » – c'est le nom donné aux ouvriers et ouvrières – déplacent manuellement.

La structure hiérarchique est relativement plate chez Flybest DE, avec des équipes autonomes de travail qui élisent leur porte-parole, là où chez Flybest FR les chefs d'équipes sont nommés par la direction. Prenant inspiration du modèle de l'« entreprise libérée », l'unité française s'engage cependant aussi, au moment de l'enquête, dans la suppression de cet échelon hiérarchique de proximité sur une des lignes. Dans les deux unités sont déployés des dispositifs de management participatif et s'appliquent les mêmes outils RH définis au niveau du groupe ; mais les législations nationales, les conventions collectives et l'action du *Betriebsrat* (conseil d'entreprise) côté allemand, de même que les stratégies respectives de survie introduisent des différences significatives dans leur mise en œuvre.

Au moment de l'enquête, les unités sont soumises à une double injonction. Il s'agit, d'une part, de produire davantage pour honorer des carnets de commande plus remplis que jamais. Mais tous les modèles ne se vendent pas également ; certains sont en chute libre, d'autres sont en forte croissance et mettent les équipes à rude épreuve pour en assurer la livraison. Il en découle réorganisations, réaffectation des personnels et heures supplémentaires. Il s'agit, d'autre part, de réduire les coûts afin d'accroître la rentabilité de l'entreprise et de servir des

dividendes plus importants aux actionnaires. En 2015, le revenu net des actions a augmenté de 15 %⁴ et le Groupe entend poursuivre sur cette voie.

Les entretiens rendent compte des tensions occasionnées par ces injonctions. Chez Flybest FR, les problèmes le plus souvent évoqués par les salarié·es sont liés à la réduction de cadence sur l'une des lignes, la montée en charge concomitante sur une autre et les réorganisations qui s'en suivent. Ces réorganisations ne suscitent cependant ni colère ni inquiétude et n'entament pas la confiance des salarié·es dans la direction. Internes à l'unité, elles peuvent engendrer la réaffectation des salarié·es d'une ligne vers une autre, mais ne s'accompagnent d'aucun départ, le directeur se faisant un point d'honneur de prouver que le *lean* management n'est pas forcément synonyme de licenciements.

« Un jour je vois un expert *lean* arriver⁵, la valise à la main [...], il arrive, on avait prévu une visite de l'atelier, on fait la visite, et à la fin il me dit, ici, vous pouvez licencier 10 personnes. Ah, je me suis dit "coco tu ne remettras plus jamais les pieds ici". Donc, je l'ai entendu soit, mais je savais qu'en faisant comme ça j'arriverai à rien. Donc moi, j'ai expliqué on va faire du *lean*, on va faire de l'amélioration continue, on va se faire mal à certains endroits, mais n'ayez pas peur, on va prendre de la charge à la place.

Enquêtrice : On va prendre de la charge à la place ?

Oui, de l'activité, au lieu de sortir les gens, ce qu'on gagnera ça sera de l'activité en plus. Et on l'a fait.

Enquêtrice : Mais ça suppose qu'il y ait de l'activité...

Oui, mais j'ai capté de l'activité en plus, je suis allé en chercher ; au lieu de soustraire, j'ai gardé en interne. » (Directeur, Flybest FR).

Cette latitude que s'accorde le directeur pour atteindre les objectifs de performance fixés par le groupe, et même les dépasser, en choisissant ses propres moyens plus favorables à l'emploi et aux salarié·es, contribue à alimenter la confiance de ces derniers.

Force ouvrière (FO), syndicat largement majoritaire au sein de l'unité et sur le site, soutient la méthode de la direction. Son action s'apparente à celle d'un syndicat maison dont les délégué·es se consacrent surtout à l'accompagnement individuel (mobilités, aménagements personnalisés du temps de travail, salaires, etc.). Certain·es salarié·es ne voient d'ailleurs pas bien à quoi servent les délégué·es et préfèrent s'adresser directement à leur supérieur·e hiérarchique ou à la responsable des ressources humaines ; d'autres leur reprochent de ne pas être assez présents ou de jouer le jeu de la direction.

Chez Flybest DE, deux problèmes sont relevés de manière récurrente par les salarié·es : le retard de livraison de dix-sept avions, qui met l'ensemble du site allemand sous pression, et le renvoi simultané de nombreux intérimaires pour anticiper la mise en conformité avec une nouvelle loi que le *Bundestag* devait adopter⁶. Cette loi limite le travail intérimaire auprès d'une même entreprise à dix-huit mois (trente-six par dérogation dans des secteurs comme l'aéronautique soumis à des normes particulières de sécurité). Or de nombreux intérimaires étaient en poste chez Flybest DE depuis plus de dix, voire quinze ans. La situation crée beaucoup d'émotion et d'incompréhension dans les équipes. Pourquoi se séparer de ces collègues expérimentés plutôt que de les embaucher, alors que par ailleurs

4. Rapport annuel du Groupe (2015).

5. Envoyé par la direction du groupe.

6. Loi votée le 21 octobre 2016.

l'usine n'arrive pas à assurer les livraisons et fonctionne aux heures supplémentaires ? L'exaspération est grande et alimente chez de nombreux salarié·es la défiance par rapport à la direction du site – mais pas de l'unité –, voire même par rapport au *Betriebsrat* dont le mutisme et le consentement sont critiqués avec amertume et déception. Les salarié·es rencontrés accusent ce dernier de jouer la carte de la direction plutôt que de défendre leurs intérêts. Deux d'entre eux, dont un élu, ont en guise de protestation rendu leur carte au syndicat unitaire de branche *IG Metall* quelques jours avant l'entretien.

De nombreux ingrédients susceptibles de constituer une situation de crise semblent réunis côté allemand. Les causes et les enjeux dépassent de loin l'unité électrique pour s'étendre à l'ensemble du site. Mais le seul à qualifier la situation de crise est le directeur du site, qui a réuni la semaine précédant l'enquête l'ensemble des salarié·es pour les sensibiliser aux retards de livraison et les inciter à faire des heures supplémentaires, sous peine de voir sauter leur prime collective de performance. Cette dramaturgie de la crise destinée à mobiliser les forces productives n'est reprise à son compte par aucun·e des salarié·es. S'ils et elles se montrent très préoccupés par le renvoi des collègues intérimaires et expriment leur défiance envers les cadres dirigeant·es, ils et elles tendent à relativiser les problèmes.

« Quand les chefs – pas le chef de l'unité dans lequel on peut avoir confiance – prennent des décisions tellement stupides, comment voulez-vous établir la confiance ? Si un chef ne tient pas compte des *feedbacks* qui viennent des unités, il a perdu... alors la confiance est partie et elle ne reviendra plus jamais. [...] »

Moi, personnellement, je suis optimiste et personne ne pourra me l'enlever. Je vois certes un danger en ce moment, mais Flybest est à cet égard assez bien placé pour dire : on sortira facilement de la crise, et personne ne pourra me rendre vraiment pessimiste là-dessus. Mais le fait qu'en ce moment ça trotte dans la tête des gens, ça conduit à les démotiver, et même chez les plus impliqués qui ont toujours été là et ont toujours aidé, même ceux-là..., si même ceux-là on arrive à les faire vaciller ... ça veut dire qu'il y a eu beaucoup de choses qui sont allées de travers... » (Adrian, technicien qualité, 56 ans, dix-huit ans d'ancienneté, Flybest DE).

Étonnement, alors que la colère sourd dans les entretiens, que la confiance agie est mise à mal, celle-ci se trouve néanmoins contrebalancée par une confiance latente, comme le suggère l'échange avec Adrian. Si la confiance dans les chefs est perdue, cette perte concerne leur personne et non leur fonction. Dans les termes luhmaniens, c'est la confiance dans les personnes et non dans le système qui est touchée, laissant envisager sa réactivation rapide à la faveur de l'arrivée (prévue) d'un nouveau responsable de site.

Les mots de la confiance

Le baromètre Gallup sur l'engagement des salarié·es, dont le dernier résultat disponible pour Flybest au moment de l'enquête est celui de 2014, dépeint peu ou prou le même niveau de confiance dans les deux unités. La question relative au degré de confiance dans l'environnement de travail immédiat obtient un score, mesuré sur une échelle de 1 à 5, de 3,61 pour Flybest FR et de 3,66 pour Flybest DE. Celle relative à un partage « franc et honnête » au sein de l'équipe affiche des scores respectifs de 3,43 et 3,47. Seul le groupe de questions dédiées aux

rapports avec les cadres dirigeants obtient un score légèrement plus contrasté de 3,30 chez Flybest FR contre 2,79 chez Flybest DE⁷.

À rebours de ce tableau général relativement homogène, notre enquête qualitative révèle un contraste saisissant dans la densité du champ sémantique de la confiance (*Vertrauen*), dans les deux unités. Limité chez Flybest DE, il est foisonnant chez Flybest FR où l'item confiance surgit au détour de l'évocation d'autres sujets⁸. L'examen des réponses aux questions spécifiquement dédiées à la confiance fait par ailleurs ressortir deux registres de qualification dominants, l'un fondé sur l'énonciation de valeurs de portée générale chez Flybest DE, l'autre adossé à des valeurs en action chez Flybest FR.

Des valeurs de portée générale chez Flybest DE

Quand on les interroge sur les facteurs qui contribuent à la confiance au travail, les salarié·es de Flybest DE nomment la discipline (*Disziplin*), l'écoute (*Zuhören*), l'interconnaissance (*wenn man sich kennt*), la fiabilité (*Zuverlässigkeit*), l'honnêteté (*Ehrlichkeit*) et le travail bien fait (*gute Arbeit*). Les trois derniers sont cités de manière récurrente comme conditions de la confiance dans les collègues, quel que soit le type de relation, horizontale ou hiérarchique.

« Enquêtrice : Et que faut-il pour que vous fassiez confiance ?

Huhm... c'est compliqué... Je dirais que chacun a quelque part des normes et des valeurs, en fonction desquelles il vit, et soit ça colle soit ça colle pas.

Enquêtrice : Et quelles sont ces valeurs pour vous ?

Honnêteté et fiabilité. » (Till, ouvrier, 36 ans, référent d'équipe élu, onze ans d'ancienneté, Flybest DE).

Ces qualités sont également mises en avant par l'encadrement.

« Enquêtrice : Et comment un chef d'atelier alimente-t-il la confiance de ses collaborateurs ? Y a-t-il une recette ?

Oui..., la recette... Que dire ? D'abord il y a l'honnêteté et la disponibilité, la fiabilité... quand les collaborateurs ont besoin de moi. » (Albert, manager d'atelier, 57 ans, quarante et un ans d'ancienneté, Flybest DE).

« Discipline », « honnêteté », « travail bien fait »... : pris séparément, ces termes trouvent écho dans les images d'Épinal françaises sur le monde du travail allemand ; il convient cependant de les considérer dans leur association et dans la manière dont ils font système. Ainsi l'honnêteté et le travail bien fait sont des conditions de la fiabilité (*Zuverlässigkeit*), ensemble ces trois qualités forment le triangle vertueux de la socialisation professionnelle sur lequel peut se bâtir la confiance. De même, la discipline vaut moins pour elle-même qu'en tant que condition d'une participation au travail fondée sur la coopération et l'écoute réciproque. Elle est la garante du respect des règles du jeu de contrebalance entre travail et capital qui caractérise le système allemand de relations professionnelles et de codétermination (Niedenhoff, 2005).

7. « Engagement des employés. Résultats 2014 », Gallup. Documents communiqués par les directions des unités. Ce sondage, réalisé à intervalle régulier, est utilisé par l'entreprise comme un baromètre ; il est indépendant de notre propre enquête.

8. À titre indicatif, pour Flybest DE, les paragraphes dans lesquels survient le mot « *Vertrauen* » représentent 17 525 mots, alors que pour Flybest FR, les paragraphes contenant le mot « confiance » représentent 34 067 mots, soit presque le double pour un nombre quasi similaire d'entretiens (respectivement $n = 29$ et $n = 30$).

Des preuves de la confiance chez Flybest FR

La discipline est absente du champ sémantique de la confiance chez Flybest FR et l'honnêteté est évoquée par une seule salariée. En revanche, l'écoute réciproque, l'interconnaissance et la proximité y reviennent de manière récurrente, de même que la fiabilité et le travail bien fait associés aux locutions « compétence » et « bon boulot ». Mais le champ lexical français se compose également d'items absents des entretiens allemands. Plutôt qu'exprimés par des substantifs, ces items se déclinent en actes dans des situations concrètes. Le premier a trait à la « justice ».

« Pour qu'un *team leader* [chef d'équipe] inspire confiance, il doit être juste, c'est-à-dire ne pas faire d'injustice vers une ou d'autres personnes. Ce qu'on dit, le faire, ça c'est très important. Ne pas promettre des choses à des gens et ne pas pouvoir les faire [...], enfin tenir sa parole quoi. ». (Adolfo, 33 ans, *team leader*, treize ans d'ancienneté).

Cette exigence de justice est partagée par les ouvriers et ouvrières. À la question : « Que faut-il pour que vous fassiez confiance à votre *team leader* ? », la réponse de Claire associe sens de la justice, compétence, soutien et écoute.

« Alors, le *team leader* que j'ai actuellement, je le trouve... je crois que c'est le mieux de tous les *team leaders* que j'ai fait parce qu'il est très carré, il sait de quoi il parle, c'est quelqu'un qui a été sur le terrain déjà et puis bon il est très... intelligent... ; ce n'est pas le mot mais, on va lui parler de quelque chose, il saura de quoi je parle, moi pour le test il m'a beaucoup aidée aussi, il a été derrière moi, enfin franchement voilà, ça inspire confiance. [...] Bah moi j'attends de lui qu'il soit organisé, [...] qu'il soit juste et à l'écoute, et c'est déjà pas mal. » (Claire, 39 ans, compagne, dix ans d'ancienneté, Flybest FR).

Un second bloc d'items absents des entretiens allemands se déploie entre « formation », « développement professionnel » et « autonomie » comme autant de marques de « reconnaissance ».

« Enquêtrice : [Faire du tutorat] c'est vous qui l'avez demandé ou c'est une proposition qui vous a été faite ?

« Ça a été une proposition, oui. J'ai tout de suite accepté parce que pour moi c'est quand même une marque de reconnaissance des chefs. Si on vous propose ça, c'est que la hiérarchie est contente de vous, vous fait confiance et ça fait plaisir. » (Shao Fen, 32 ans, compagne, cinq ans d'ancienneté, Flybest FR).

De même, Hervé, chef d'une équipe de techniciens, conçoit l'autonomie comme une « preuve de la confiance » qu'il fait à ses collaborateurs (Hervé, 39 ans, chef équipe planification production, trois ans d'ancienneté, Flybest FR). Ludovic, délégué du personnel CGT (39 ans, technicien, vingt ans d'ancienneté, douze ans en tant que DP, Flybest FR) parle d'un « contrat de confiance » en vertu duquel les salarié·es réalisent un « bon boulot » en échange de l'« autonomie » laissée aux équipes et des possibilités de développement professionnel offertes aux individus. Associés à des preuves de la confiance faite par les supérieur·es hiérarchiques à leurs subordonné·es, l'autonomie et le développement professionnel contribuent en retour à alimenter la confiance des subordonné·es dans leurs supérieur·es, illustrant le principe de réciprocité cher à G. Simmel. À ce titre, ils constituent de puissantes médiations de la confiance chez Flybest DE.

Confiance agie, confiance latente

Si les champs lexicaux de la confiance se superposent pour partie dans les deux unités, on relève aussi des absences significatives : de la discipline côté français,

de la justice, de l'autonomie et du développement professionnel côté allemand. Les modes dominants d'énonciation associés, sur le registre de valeurs en actes côté français, de valeurs de portée générale côté allemand, introduisent un contraste tout aussi remarquable. Alors que le premier registre dessine les contours d'une confiance agie qui n'existe qu'à travers les preuves concrètes qui en sont données, le second introduit les termes d'une possible latence de la confiance fondée sur des valeurs partagées qui transcendent l'agir individuel et organisationnel.

Ainsi, chez Flybest FR, la confiance s'actualise dans le quotidien du travail et trouve ses preuves dans l'agir en situation, à travers les voies de l'autonomie dans l'activité et du développement professionnel. Elle résulte d'un processus de production qui se forge dans les interactions entre personnes, médiées par des dispositifs organisationnels. Chez Flybest DE, la confiance est d'abord thématisée à travers des traits intrinsèques génériques, des valeurs appelées à être partagées par les différentes parties prenantes de l'entreprise. Cela ne signifie pas que la confiance n'est pas affectée par l'agir, en particulier lorsque celui-ci ne se conforme pas aux valeurs attendues. Mais l'attente de conformisme à ces valeurs – que suggère la notion de discipline – favorise les anticipations. Elle donne une assise à la confiance qui ne s'alimente pas à l'agir en situation, mais lui préexiste et s'y invite selon un processus itératif, comme le précise Anton :

« Et puis il y a de toute façon une certaine confiance qui est déjà là. » (Anton, ouvrier, 26 ans, six ans d'ancienneté, Flybest DE).

On en trouve une illustration dans le positionnement par rapport au *Betriebsrat*. Bien que son action, ou plus exactement son inaction, se trouve véhémentement contestée, il n'en fait pas moins, chez de nombreux salarié·es, l'objet d'une forme de confiance naturalisée que Markus exprime de la manière suivante :

« Même s'il y a des problèmes en ce moment, de manière générale je pense qu'on peut faire confiance aux gens du *Betriebsrat*, parce qu'il est là pour ça. » (Markus, ouvrier, 26 ans, six ans d'ancienneté, Flybest DE).

Cette confiance qui va de soi parce qu'elle est déjà là ne trouve pas d'équivalent dans le corpus français. Détachée des personnes et de leur agir, elle donne un socle à la confiance intra-organisationnelle, sous la forme d'une confiance élémentaire que la mise à mal de la confiance *in persona* dans certain·es collègues ou cadres dirigeant·es n'atteint pas. Mais de quoi ce socle est-il fait ? Quelles sont les médiations de cette confiance latente susceptibles de transcender les personnes et de s'affranchir des difficultés du moment ?

Médiations organisationnelles *versus* médiations institutionnelles

Si l'étude des champs lexicaux permet d'associer la confiance agie à un mode de production interactionnel et la confiance latente à un mode institué, au sens où il implique une force instituante indépendante de la nature des interactions, elle laisse entière l'énigme de cette dernière. Dans le prolongement des travaux de Marc Maurice, François Sellier et Jean-Jacques Silvestre (1982), mais aussi de Jean-Claude Usunier (2000), nous formulons la thèse selon laquelle cette force

instituant procède d'arrangements sociaux externes à l'entreprise. Tout simplement là sans exiger de preuves au quotidien, la modalité latente de la confiance s'adosse à des appuis institutionnels externes par contraste avec la modalité agie, qui met en jeu des médiations organisationnelles internes.

Les deux modes de production, interactif et institué, ainsi identifiés ne se différencient pas seulement par la nature des médiations impliquées, ils se distinguent aussi par les temporalités qui sont les leurs. Le mode interactionnel procède d'une temporalité de court terme. Plus instable, il est tributaire des événements, des personnes et des situations, tout en introduisant de la souplesse propice aux ajustements en situation. Le mode institué s'inscrit quant à lui dans une temporalité de moyen, voire de long, terme qui est celle des institutions publiques. Il contribue à stabiliser les règles du jeu, à définir les droits et devoirs respectifs des partenaires, et ainsi à poser les bases de la coopération sur la durée, mais laisse moins de place à l'improvisation.

Confiance agie et médiations organisationnelles

Présentés par le directeur de Flybest FR comme des leviers de la performance, les dispositifs de responsabilisation par l'autonomie dans le travail et de développement professionnel sont convoqués par les salarié·es comme des médiations de la confiance. Il serait hâtif de conclure de leur absence du champ lexical de la confiance chez Flybest DE à leur inexistence dans l'unité allemande. Si la politique de développement professionnel, au sens d'évolution de carrière et de sortie de la condition ouvrière, n'y est pas centrale, Flybest DE n'en offre pas moins le même spectre de formations d'adaptation au poste et de développement des compétences, tel que le définit le catalogue de la multinationale⁹. Mais, surtout, l'unité allemande se trouve aux avant-postes en matière d'autonomie dans le travail, avec des équipes autorégulées qui élisent leur référent·e et se passent de chef·fe d'équipe, conformément à une politique déployée au tournant des années 2010 à l'occasion de la mise en place d'un *lean* management combinant réorganisation du travail et participation des salarié·es¹⁰.

Autonomie dans le travail

Chez Flybest FR, la responsabilisation par l'autonomie est encouragée à travers différentes mesures de management participatif, dont la déclinaison varie selon les lignes. Ainsi, sur l'une des lignes, la gestion du budget outillage a été confiée aux compagnon·nes ; sur une autre ces dernier·es sont désormais associés à la remise à jour des « bicyclettes » (liste de tâches à réaliser sur un poste dans un temps donné) nécessaire à chaque changement de spécification du produit (en moyenne un par an sur cette ligne). Cela se traduit par un arrêt total de la ligne pendant deux jours durant lesquels les dix-huit compagnon·nes se réunissent avec le personnel d'encadrement et les spécialistes des « métiers support », afin d'identifier les meilleures solutions du double point de vue de la productivité et des conditions de travail.

9. Pour une analyse approfondie des différences de politique de développement professionnel dans les unités françaises et allemandes de Flybest, voir B. Zimmermann (2020).

10. Appuyée par des dispositifs organisationnels de management participatif, l'autonomie dans le travail est à distinguer d'un autre sens que prend l'autonomie dans le monde du travail allemand, à savoir l'autonomie des partenaires sociaux qui est, elle, encadrée par des dispositifs institutionnels externes à l'entreprise.

D'autres mesures touchent l'ensemble de l'unité, telle que l'absence d'heure fixe de pause, les salarié·es se trouvant responsabilisés individuellement ou par équipe (selon leur poste de travail) quant à sa prise. Ils et elles sont aussi appelés à contribuer activement à l'amélioration de leur environnement de travail et, ce faisant, de la productivité de l'unité. Différents dispositifs existent à cet effet, par exemple un mur de *post-it* où les salarié·es peuvent lister les points à améliorer. Claire (39 ans, compagne, dix ans d'ancienneté), qui est à l'origine d'une suggestion de crochets pour favoriser le cheminement des câbles, précise : « On est vraiment écouté pour les *post-it*. » Notons également la réalisation concrète cette fois – et non seulement la formulation – de « Propositions d'amélioration de travail » (PAT), comme le système d'arrêt qui évite que le couvercle des coffres électriques ne tombe à l'occasion de certaines manipulations, fabriqué par Alexandre (32 ans, compagnon, onze ans d'ancienneté). Contrairement aux initiatives précédentes, propres à l'unité, les PAT constituent un dispositif défini au niveau de la multinationale et font l'objet d'une prime lorsqu'elles sont retenues. Une salle en libre-accès, appelée « salle d'innovation » et équipée d'imprimantes 3D, d'une table de réunion, d'une table basse, d'un canapé et d'un fauteuil, a spécialement été créée pour les PAT. Les salarié·es peuvent aussi l'utiliser pour la réalisation de projets personnels. Nombreux sont ceux et celles qui ont déposé une PAT ou comptent le faire, individuellement ou par groupes de deux ou trois. Comme les *post-it*, elles font partie des objectifs fixés au cours des entretiens annuels. Plusieurs salarié·es confient qu'elles demandent beaucoup de travail et qu'elles empiètent sur leur temps de loisir personnel ; mais rares sont ceux et celles qui critiquent le dispositif. Tout comme celui des *post-it*, il est présenté par les salarié·es, qui reprennent en cela le discours de la direction de l'unité qui les valorise fortement, comme une opportunité de diversifier et faire valoir leurs compétences, mais aussi de participer au façonnage de leur environnement de travail.

Associée à la responsabilisation, l'autonomie valorise les personnes tout en les engageant. Expression de la confiance faite aux salarié·es, elle appelle en retour ces dernier·es à l'honorer. Le directeur en reconnaît les limites : « J'ai fait des erreurs aussi, j'ai mis des gens en danger. C'est-à-dire qu'ils se sont mis la barre tellement haut qu'ils ont failli partir en vrille. [...] Responsabiliser c'est bien, mais il faut bien accompagner. » S'inspirant des circuits hiérarchiques courts de l'entreprise libérée (Getz et Carney, [2009] 2012 ; Coutrot, 2018), Flybest FR prépare, au moment de l'enquête, la migration d'une des lignes (celle en perte de vitesse) vers une organisation en équipe autoréglée sans chef·fe d'équipe. Tout en montrant son enthousiasme pour cette évolution dont il est l'instigateur, le directeur n'envisage toutefois pas une application au pied de la lettre du modèle de l'entreprise libérée. Tailler dans l'encadrement de proximité sur toutes les lignes reviendrait à faire sauter une marche essentielle de la promotion ouvrière et ainsi à remettre en question les possibilités de développement professionnel, seconde médiation organisationnelle de la confiance chez Flybest FR.

Développement professionnel

La dominante ouvrière des deux unités nous amène à aborder le développement professionnel sous l'angle de la promotion ouvrière. À l'encontre des idées reçues, le diplôme, ou plus exactement son absence, n'est pas davantage un frein à l'évolution professionnelle en France qu'en Allemagne, bien au contraire. Sans

le diplôme d'agent de maîtrise (*Meister*) ou de technicien, qui se prépare à l'extérieur de l'entreprise, les possibilités d'évolution professionnelle sont limitées, voire inexistantes, pour les ouvriers et ouvrières allemandes. Le développement de carrière y est, davantage qu'en France, considéré comme une évolution normale de la trajectoire ouvrière, mais la formation à cette fin est laissée à l'initiative et, pour partie, au financement des individus concernés¹¹. Si, en France, les entreprises s'avèrent davantage engagées dans la formation qualifiante des salarié·es¹², leur investissement dans la promotion ouvrière est très inégal. Flybest FR se distingue sur ce point en offrant des perspectives d'évolution vers des postes de techniciens ou d'encadrement, même si la pyramide des fonctions limite le nombre de possibilités.

Ainsi, le directeur de production de l'unité est entré chez Flybest FR en 1996 en tant qu'ouvrier doté d'un CAP. En quatorze ans, il gravit les échelons de chef d'équipe, puis de responsable de ligne, pour devenir en 2010, à l'âge de 32 ans, directeur de production d'une unité de 250 personnes. Les chefs d'équipe sont chez Flybest FR tous issus du rang. De même, sur les trois responsables de ligne rencontrés, deux ont gravi les échelons par la voie de la promotion interne. L'un est entré dans l'unité en tant qu'ouvrier (Adolfo, 33 ans, treize ans d'ancienneté, bac)¹³, l'autre en tant que technicien (Didier, 37 ans, douze ans d'ancienneté, BTS), tous deux sont passés par le niveau chef d'équipe. La troisième (Marie-Laure, 34 ans, quatre ans d'ancienneté, cadre, École d'ingénieur) est entrée en tant que responsable *lean* et promue responsable de ligne deux ans plus tard ; elle est la seule à avoir emprunté la voie externe d'accès au poste d'encadrement.

Les chemins de la promotion interne sont clairement privilégiés par la direction de l'unité. Le directeur, qui est entré chez Flybest avec un DUT et a préparé seize ans plus tard un diplôme d'ingénieur dans le cadre d'une formation continue en alternance, a été sensibilisé par son propre parcours à l'enjeu du développement professionnel et l'importance des moyens qu'offre l'entreprise en la matière.

« Le système vers lequel j'aimerais aller dans ma tête..., c'est un système qui met les gens en valeur directement, qui reconnaît la valeur des gens. Et ce n'est surtout pas un système qui se sert des gens et les jette quand on a fini de s'en servir. Ça c'est la nuance, c'est vachement important ça [...]. Dans le système actuel, c'est compliqué, cette espèce de pyramide, plus on monte, moins il y a de postes, donc comment on fait dans le système actuel pour satisfaire tout le monde ? Tous ceux qui peuvent monter, ça ne marche pas forcément pour eux. Beaucoup sont scotchés à cause de la pyramide, alors comment on fait ? [...] Moi j'ai été chanceux, j'ai été au bon endroit au bon moment. Il faut donner leur chance aux gens... Savoir qu'il y a des possibilités de promotion et d'évolution, c'est un vrai moteur même si tout le monde ne peut pas bouger. » (Directeur, Flybest FR).

En stimulant la mobilité ascendante, la politique de développement professionnel de Flybest FR contribue à une socialisation partagée entre compagnon·nes et supérieur·es hiérarchiques. Elle constitue par ailleurs un signal fort

11. En 2015, les individus ont contribué à hauteur de 31,6 % au financement du coût total de la formation continue en Allemagne (Müller et Wenzelmann, 2018) contre 5,6 % en France (Mesnard, 2018). Pour une comparaison des systèmes français et allemands de formation continue, voir B. Zimmermann (2018, 2020).

12. En 2015, les entreprises françaises ont investi l'équivalent de 2,5 % de la masse salariale dans la formation continue contre 1,4 % en Allemagne. Voir EUROSTAT, *Continuing Vocational Training Survey* : <https://ec.europa.eu/eurostat/web/education-and-training/data/database> (consulté le 17 avril 2019).

13. Adolfo cumule, au moment de l'enquête, les casquettes de chef d'équipe et de responsable de ligne.

de reconnaissance du travail ouvrier, y compris pour ceux et celles qui ne souhaitent pas évoluer vers d'autres fonctions. Ce sont là deux ingrédients importants de la relation de confiance réciproque dans l'unité.

La comparaison entre les deux unités montre cependant que la seule existence de dispositifs d'autonomie et de développement professionnel ne suffit pas à en faire des médiations de la confiance, encore faut-il que ces dispositifs se traduisent en réelle capacité d'agir pour les salarié·es et, pour ce faire, qu'ils s'accompagnent de pratiques d'encadrement qui autorisent leur conversion en réalisations de valeur pour les individus concernés. La personne du directeur joue à cet égard un rôle important en promouvant un style de management plus ou moins compatible avec l'intégration de ces dispositifs dans les pratiques quotidiennes et leur conversion en capacité d'agir. Avec le responsable de production et les responsables de lignes qu'il a formés à sa conception du management, le directeur de Flybest FR gère l'unité comme une grande famille, avec la conviction que la meilleure manière de faire fructifier son patrimoine est de prendre soin de ses membres.

Confiance latente et médiations institutionnelles

Contrairement à la confiance agie dont les médiations sont convoquées avec moult détails dans les entretiens, l'analyse du champ lexical ne permet pas de saisir avec précision les appuis de la confiance latente. On y trouve toutefois quelques indices. Ainsi lorsque Markus (ouvrier, 26 ans, six ans d'ancienneté, Flybest DE) associe au détour d'une phrase *Betriebsrat* (conseil d'entreprise) et production de la confiance (« il est là pour ça ») en dépit de la défiance dont le *Betriebsrat* de Flybest DE fait l'objet, il fait implicitement référence aux principes généraux qui définissent le *Betriebsrat* en tant qu'institution du travail, plutôt qu'à son expression dans l'entreprise au moment de l'enquête. Mais quels sont ces principes ? Intériorisés par les acteurs sous la forme de conventions qui vont de soi, ils ne se laissent pas aisément décrypter au niveau de l'entreprise ; leur exploration appelle un changement d'échelle vers les normes institutionnelles qui contribuent à façonner de l'extérieur de l'organisation les rapports en son sein (Pohn-Weidinger et Zimmermann, 2021) ; en l'occurrence, pour le *Betriebsrat*, vers le système de relations professionnelles tel qu'il est codifié par le droit du travail.

Le système allemand de relations professionnelles s'ancre dans les institutions de la démocratie sociale, elles-mêmes adossées à une conception subsidiaire de l'État dont l'action normative vise à mettre les partenaires de la situation en capacité de traiter par eux-mêmes les problèmes qui pourraient survenir, plutôt qu'à intervenir sur le fond de manière centralisée selon un modèle d'État interventionniste (Millon-Delsol, 1992 ; Salais et Storper, 1993). Conformément à cette conception subsidiaire de l'État, les partenaires sociaux sont les acteurs d'une régulation située du travail et de l'emploi (Maurice *et al.*, 1982 ; Dupré *et al.*, 2012) qui s'exerce à deux niveaux : par le biais de l'autonomie des partenaires sociaux dans la négociation collective de branche et par le biais de la codétermination au sein de l'entreprise par l'entremise du *Betriebsrat*. Si ce partenariat, esquissé sous la République de Weimar puis redéfini après la Seconde

Guerre mondiale (Müller-Jentsch, 1999) cherche aujourd'hui un second souffle¹⁴, Flybest DE s'y inscrit pleinement.

Les salarié-es sont, en Allemagne comme en France, liés à l'employeur par un contrat de louage de services qui les place en situation de subordination juridique. Dans les deux pays, le travail salarié fait l'objet d'une importante codification juridique, dès lors pourquoi cette codification serait-elle la source d'une confiance latente dans l'entreprise allemande et pas dans l'entreprise française ? Une différence cruciale réside dans le fait que, tout en étant individuel, le contrat de travail allemand inscrit les travailleurs et travailleuses dans un collectif, la *Belegschaft*. Constitué par l'ensemble des salarié-es de l'entreprise, ce collectif est doté de droits par l'intermédiaire du *Betriebsrat* qui en est l'émanation (Hunout, 1993).

Le *Betriebsrat* n'a pas d'égal en France où l'entreprise en tant que collectif n'a pas d'existence juridique (Hatchuel et Segrestin, 2012) et encore moins le collectif formé par ses salarié-es. Il se distingue du comité social et économique français sur plusieurs points. Contrairement à ce dernier, sa mise en place n'est pas obligatoire, mais intervient à l'initiative des salarié-es. Exclusivement composé de représentant-es élu-es des salarié-es (donc de la *Belegschaft*), il ne comprend pas – contrairement au comité français – de représentant-e de l'employeur dont il est en revanche le partenaire de négociation, rôle assuré en France par les délégué-es syndicaux. Enfin, le *Betriebsrat* dispose de droits de codétermination étrangers au comité social et économique qui est simplement « informé et consulté » (Code du travail, Article L2312-8)¹⁵, il a en outre une fonction de défense des salarié-es en cas de licenciement.

Les salarié-es sont ainsi dotés d'une capacité collective d'agir dans l'entreprise, en contrepartie de laquelle le *Betriebsrat* est soumis à un devoir de « paix sociale » (*Friedenspflicht*) et de « coopération dans la confiance » (*Vertrauensvolle Zusammenarbeit*)¹⁶. Il est juridiquement enjoint à ne pas alimenter ou soutenir d'agitation contre l'employeur et à prendre en compte l'intérêt de l'entreprise au même titre que celui des salarié-es, ce qui signifie notamment qu'il ne peut pas déclencher de grève. Ce devoir de confiance mutuelle entre l'employeur et le *Betriebsrat* est consigné dans la Loi sur la constitution de l'entreprise (*Betriebsverfassungsgesetz*)¹⁷ comme un facteur-clé de cohésion de l'entreprise. La notion de confiance y est étroitement associée à l'idée de coopération en vue du bien

14. Son érosion se manifeste notamment par la baisse du nombre de salarié-es couvert-es par une convention collective du fait de la chute du nombre d'entreprises adhérant à ces dernières ; le principe français de l'extension des conventions collectives prenant force de droit pour toutes les entreprises d'un secteur ne s'appliquant pas en Allemagne. L'érosion se manifeste aussi par la baisse du nombre de salarié-es employés dans une entreprise avec le *Betriebsrat* ; le nombre de salarié-es concernés en 2016 était de 41 % (Ellguth et Kohaut, 2017). Sur ces transformations, voir plus largement J. Kädler (2012) et le numéro spécial de *Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* (2016).

15. Les sujets soumis à codétermination sont énumérés par la loi (Niedenhoff, 2005) : règlement intérieur de l'entreprise, temps de travail, rémunération, congés et planning, évaluation des salarié-es, prévention des accidents du travail, promotion de la santé au travail et protection du travail, travail en équipe autoréglée. Pour une comparaison entre la consultation à la française et la codétermination à l'allemande, voir Thierry Nobre (2000).

16. § 2 Abs. 1, 74 Abs. 1 u. 2, 80 Abs. 2 BetrVG. Loi sur la constitution sociale de l'entreprise (*Betriebsverfassungsgesetz*).

17. Promulguée en 1952, cette loi n'a pas d'équivalent en France où l'entreprise est un objet juridique non identifié et suscite des débats quant à sa refondation. Voir notamment Armand Hatchuel et Blanche Segrestin (2012) et Olivier Favereau (2016).

commun des salarié·es et de l'entreprise (« *zum Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebs* »).

L'objectif du droit du travail est alors d'équiper les personnes et les collectifs pour qu'ils puissent s'engager dans la construction d'une relation de confiance. La stricte réglementation du droit de grève et la possibilité de son déclenchement uniquement après l'échec de négociations préalables, l'absence de section syndicale au sein des entreprises alors que seuls les syndicats – affiliés à une seule et même confédération unitaire, le Deutsche Gewerkschaftsbund – sont habilités à déclencher une grève, plus largement la différenciation entre les acteurs de la négociation d'entreprise (*Betriebsrat* et employeur) et ceux de la négociation de branche (organisations patronale et syndicale) vont dans ce sens.

En adossant le devoir de confiance mutuelle à des dispositifs dont la conception et l'architecture privilégient la recherche de solutions négociées et favorisent l'anticipation des comportements, les institutions allemandes de relations professionnelles stabilisent les modalités de la coordination et alimentent l'hypothèse d'une rationalité partagée, à laquelle chacun est appelé à se conformer. Elles offrent aux salarié·es, aussi bien qu'aux employeurs, les appuis d'une confiance latente qui s'alimente à la définition juridique de l'entreprise comme entité sociale (Supiot, 1994). Définies à l'échelle nationale en tant que constitutives de la démocratie sociale et orientées vers la réalisation du bien commun, ces médiations constituent des appuis d'ordre civique. En vertu de leur caractère transcendant, elles peuvent soutenir une latence de la confiance intra-organisationnelle et alimenter son registre lexical par des valeurs de portée générale. Quand la confiance interactionnelle dans les personnes est mise à mal dans l'entreprise allemande, il reste cette confiance instituée fondée sur les valeurs systémiques de la démocratie sociale. On ne trouve rien d'équivalent dans l'entreprise française, adossée à un système de relations professionnelles davantage marquées par le conflit et les antagonismes entre travail et capital.

*
* *

La confiance latente se présente comme la base d'un millefeuille : les couches supérieures, liées aux personnes, relations interpersonnelles et au contexte organisationnel peuvent être mises à mal, le socle, appuyé à des institutions externes à l'entreprise, reste stable. Ces institutions offrent un cadre commun à l'agir qui transcende les rapports intra-organisationnels tout en contribuant à les façonner. Déjà là, la confiance latente ne requiert pas des salarié·es qu'ils et elles s'engagent personnellement dans son actualisation. Institutionnellement armée, elle est un atout pour surmonter des moments de crise organisationnelle, mais offre aussi un terrain propice à un repli sur les routines du travail, là où l'innovation et l'ajustement en situation sont favorisés par la confiance agie.

La confiance agie se prête davantage à la métaphore du nœud ou du cœur. Elle s'épanouit en situation d'action, au point d'intersection entre différentes lignes d'alimentation relationnelles et actionnelles. L'endommagement de l'une d'entre elles peut mettre l'ensemble en péril. La confiance agie n'est jamais acquise, mais doit en permanence être confortée dans l'agir. Contrairement à la forme latente qui peut se satisfaire de salarié·es faiblement motivés et investis, elle requiert un engagement personnel fort, une implication pleine et entière de chaque salarié·e, tous niveaux hiérarchiques confondus, dans la production et

l'entretien au quotidien de la relation de confiance, et ce faisant dans le déploiement des médiations organisationnelles sur lesquelles elle prend appui.

Loin de s'opposer, ces deux modalités sont complémentaires, mais leur degré de développement varie selon les contextes organisationnels pour la confiance agie, les contextes organisationnels et institutionnels pour la confiance latente. Si la défaillance de la confiance agie chez Flybest DE se laisse inférer de la conjoncture particulière dans laquelle se trouve l'unité au moment de l'enquête, l'introuvable confiance latente chez Flybest FR se fait en revanche l'expression d'une différence franco-allemande. Lorsque la confiance agie vient à faillir dans l'entreprise française, il est peu probable qu'une confiance latente prenne le relai, laissant place à une situation de crise qui paralyse l'action ; l'assise civique systémique de la confiance au travail y faisant tout simplement défaut. Notre enquête permet ainsi d'établir, au-delà de l'effet organisationnel, un « effet sociétal » (Maurice *et al.*, 1982) en matière de production de la confiance, lié à la nature des institutions qui encadrent les relations professionnelles.

Alors que les auteurs de l'« effet sociétal » n'ont pas mené d'enquête en entreprise et qu'à l'inverse la plupart des recherches sur la confiance intra-organisationnelle s'y cantonnent, notre étude montre l'intérêt de décloisonner le propos en articulant dans une seule et même recherche différentes échelles d'investigation : organisation, institutions publiques, mais aussi travailleurs et travailleuses concernés.

Si les conséquences économiques de la pandémie de la Covid 19 dans le secteur aéronautique soulèvent la question du devenir de la confiance dans les unités investiguées, elles ne remettent pas pour autant en question le cadre général d'analyse développé à partir de Flybest. Les incertitudes qui pèsent désormais sur l'emploi risquent certes d'impacter le niveau de la confiance, de même que la manière dont les salarié·es la mettent en mots, mais l'approche par les médiations tierces est appropriée à l'analyse du changement : en fonction du contexte, certaines médiations peuvent perdre de leur importance, d'autres en prendre ou se révéler. La distinction que nous établissons entre confiances agie et latente et leur modes respectifs de production, interactionnel et institué, dessine à cet égard un cadre d'analyse souple qui se prête à l'élargissement et l'enrichissement par de nouvelles recherches¹⁸.

Du côté de la confiance agie, on peut faire l'hypothèse qu'en période de difficultés économiques d'autres dispositifs organisationnels que ceux relatifs à l'autonomie dans le travail et au développement professionnel interviennent dans l'alimentation de la confiance, tout particulièrement des dispositifs liés à l'emploi, tels que les préretraites internes aux entreprises par exemple¹⁹. Du côté de la confiance latente, dont le propre est de stabiliser les relations en période d'incertitude organisationnelle, se pose la question de son devenir lorsque les incertitudes

18. D'un point de vue empirique, il importe de noter que l'enquête DEVENT a porté sur un segment particulier du marché du travail, celui des grandes entreprises industrielles multinationales, dont les conditions d'emploi, de travail et de relations professionnelles sont globalement plus favorables aux salarié·es que celles du secteur des services ou des petites et moyennes entreprises, moins souvent dotées d'un *Betriebsrat* par exemple. Nos résultats pourraient de ce point de vue offrir le point de départ d'une enquête de plus grande envergure comportant un volet quantitatif dédié à la comparaison des modalités et médiations de la confiance entre différents segments du marché du travail en France et en Allemagne.

19. Les préretraites d'entreprises, entièrement financées par ces dernières, constituent un dispositif organisationnel qui se distingue des dispositifs publics de préretraites financés par les caisses de l'État ou de l'assurance-chômage.

deviennent systémiques. Mais rien ne s'oppose à ce que les institutions de la démocratie sociale continuent à alimenter une confiance latente, au sens d'une confiance minimale qui permet aux partenaires de la situation de se coordonner, tant que ces institutions ne sont pas elles-mêmes remises en question.

Bénédicte ZIMMERMANN

Centre Georg Simmel

EHESS

54, boulevard Raspail – 75006 Paris

benedicte.zimmermann@ehess.fr

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABBOTT A., 2016, *Processual Sociology*, Chicago (IL), The University of Chicago Press.
- BÖHLE F., BOLTE A., HUCHLER N., NEUMER J., PORSCHEN-HUECK S., SAUER S., 2014, *Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit. Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik jenseits formeller Regulierung*, Wiesbaden, Springer.
- COUTROT T., 2018, *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris, Le Seuil.
- DIBBEN M. R., 2004, « Exploring the Processual Nature of Trust and Cooperation in Organisations: A Whiteheadian Analysis », *Philosophy of Management*, 4, 1, p. 25-39.
- DUPRÉ M., GIRAUD O., LALLEMENT M. (dir.), 2012, « Trajectoires des modèles nationaux. État, démocratie et travail en France et en Allemagne », *Travail & Société/Work & Society*, numéro spécial, 71.
- ELLGUTH P., KOHAUT S., 2017, « Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel », *WSI Mitteilungen*, 4, p. 278-286.
- EYMARD-DUVERNAY F., 1989, « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, 2, p. 329-359.
- FAVEREAU O., 2016, *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Paris, Presses des Mines.
- GAMBETTA D., 1988, *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*, London, Basil Blackwell.
- GETZ I., CARNEY B. M., [2009] 2012, *Liberté et Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion.
- GIDDENS A., [1990] 1994, *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan.
- HATCHUEL A., SEGRESTIN B., 2012, *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.
- HUNOUT P., 1993, *L'entreprise et le droit du travail. Une comparaison franco-allemande*, Cergy-Pontoise, CIRAC.
- Industrielle Beziehungen – Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 2016, numéro spécial « Kontroverse Konfliktpartnerschaft », 23, 1.
- JAGD S., FUGLSANG L. (dir.), 2016, *Trust, Organizations and Social Interactions. Studying Trust as Process within and between Organizations*, Cheltenham, Edward Elgar.
- KÄDTLER J., 2012, « German Social Partnership in Crisis. Proof of Value or Crisis of Social Partnership » dans O. DELEONARDIS, S. NEGRELLI, R. SALAIS (dir.), *Democracy and Capabilities for Voice. Welfare, Work and Public Deliberation in Europe*, Bruxelles, Peter Lang, p. 157-179.
- KARPIK L., 1996, « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, 37, 4, p. 527-550.
- LAZARIC N., LORENZ E. (dir.), *Trust and Economic Learning*, Cheltenham, Edward Elgar.
- LITS G., 2009, « Tiers et objectivité sociale chez Georg Simmel », *Émulations. Revue des jeunes chercheuses et chercheurs en sciences sociales*, 3, 5, p. 21-32.

- LIVET P., REYNAUD B., 1998, « Organizational Trust, Learning and Implicit Commitments » dans N. LAZARIC, E. LORENZ (dir.), *Trust and Economic Learning*, Cheltenham, Edward Elgar, p. 266-284.
- LUHMANN N., [1968] 2006, *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris, Économica.
- MANGEMATIN V., THUDEROZ C. (dir.), 2004, *Des mondes de confiance*, Paris, CNRS Éditions.
- MAURICE M., SELLIER F., SILVESTRE J.-J., 1982, *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, Paris, Presses universitaires de France.
- MEAD G. H., [1934] 2006, *L'esprit, le soi et la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- MESNARD O., 2018, « La dépense nationale pour la formation professionnelle continue et l'apprentissage en 2015 », *Dares Résultats*, 34.
- MILLON-DELSOL C., 1992, *L'État subsidiaire*, Paris, L'Harmattan.
- MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DIRECTION DE L'ÉVALUATION, DE LA PROSPECTIVE ET DE LA PERFORMANCE, 2018, *Repères et références statistiques. Enseignements, Formation, Recherche*. En ligne : https://cache.media.education.gouv.fr/file/RERS_2018/28/7/depp-2018-RE-RS-web_1075287.pdf (consulté le 30-04-2019).
- MÜLLER N., WENZELMANN F., 2018, « Berufliche Weiterbildung: Aufwand und Nutzen für Individuen. Ergebnisse einer BiBB-Erhebung », *BiBB Report*, 2.
- MÜLLER-JENTSCH W. (dir.), 1999, *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der Industriellen Beziehungen*, München, Mering, Hampp.
- NIEDENHOFF H.-U., 2005, « Mitbestimmung im europäischen Vergleich », *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 32, 2, p. 3-17.
- NOBRE T., 2000, « Une comparaison des systèmes de participation des salariés à la gestion : consultation à la française versus codétermination à l'allemande » dans J.-C. USUNIER (dir.), *Confiance et performance. Un essai de management comparé France/Allemagne*, Paris, Vuibert.
- NOOTEBOOM B., SIX F. (dir.), 2003, *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of Determinants and the Process of Trust Development*, Cheltenham, Edward Elgar.
- POHN-WEIDINGER A., ZIMMERMANN B., 2021, « Les médiations institutionnelles de la confiance en entreprise. Une comparaison franco-allemande », *Travail et emploi*, 161, p. 5-29.
- QUÉRÉ L., 2017, « La confiance sans le savoir. De Simmel à Dewey et Wittgenstein » dans D. THOUARD, B. ZIMMERMANN (dir.), *Simmel. Le parti pris du tiers*, Paris, CNRS Éditions.
- RICHTER C., 2017, *Vertrauen innerhalb Organisationen*, Bielefeld, Transcript Verlag.
- SALAS R., STORPER M., 1993, *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Éditions de l'EHESS.

- SAUSOIS J.-M., 2000, « De la méfiance à la confiance dans la littérature du management » dans R. LAUFER, M. ORILLARD (dir.), *La confiance en question*, Paris, L'Harmattan, p. 395-405.
- SIMMEL G., [1907] 1988, *Philosophie de l'argent*, Paris, Presses universitaires de France.
- SIMMEL G., [1908] 1999, *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*, Paris, Presses universitaires de France.
- SUPIOT A., 1994, *Critique du droit du travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- THOUARD D., 2017, « Une pensée du tiers » dans D. THOUARD, B. ZIMMERMANN (dir.), *Simmel. Le parti pris du tiers*, Paris, CNRS Éditions, p. 113-133.
- THOUARD D., ZIMMERMANN B. (dir.), 2017, *Simmel. Le parti pris du tiers*, Paris, CNRS Éditions.
- TROMPETTE P., 1999, « Croyance, crédit, obligation. La confiance dans les rapports sociaux de production » dans C. THUDEROZ, V. MANGEMATIN, D. HARRISON, *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, p. 289-314.
- TROMPETTE P., 2004, « De la prudence... à la confiance » dans V. MANGEMATIN, C. THUDEROZ (dir.), *Des mondes de confiance*, Paris, CNRS Éditions, p. 99-107.
- USUNIER J.-C. (dir.), 2000, *Confiance et performance. Un essai de management comparé France/Allemagne*, Paris, Vuibert.
- ZIMMERMANN B., 2018, « La formation continue et sa réforme, talon d'Achille du système allemand de formation professionnelle », *Droit social*, 12, p. 1047-1052.
- ZIMMERMANN B., 2020, « Employees' Voice and Lifelong Education Capabilities in France and Germany: Two Models of Responsibility », *International Journal of Training and Development*, 24, 3, p. 265-282.
- ZUCKER L. G., 1986, « Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structures 1840-1920 », *Research in Organizational Behavior*, 8, p. 35-111.

ABSTRACT

Enacted or Latent? Third-Party Mediation and the Production of Trust in Business Companies

Drawing on a qualitative study of employees' capabilities in France and Germany, this article identifies two types of trust in companies: enacted trust, which is never definitively acquired and must constantly be reaffirmed through action, and latent trust, which is there regardless of the situation. The notion of third-party mediation, considered by Georg Simmel a necessary condition for social experience, is used to analyze how these types of trust are produced. Focusing on the case of a multinational aeronautics company, we show that enacted trust is mediated by organizational arrangements and forged by *in situ* interactions, whereas latent trust is grounded in institutional arrangements external to the company. The two types are complementary and may coexist within a single organization, but the latent form is not to be found in major corporations in France, where enacted trust dominates. It is the enigma of this improbable finding, revealed by the French-German comparison, that the article seeks to account for.

Key words. AUTONOMY — CODETERMINATION — TRUST — PROFESSIONAL DEVELOPMENT — COMPANY — INSTITUTION — MEDIATION — ORGANIZATION — INDUSTRIAL RELATIONS

ZUSAMMENFASSUNG

Aktives oder latentes Vertrauen? Drittmediation und Vertrauensaufbau im Unternehmen

Ausgehend von einer qualitativen Untersuchung zur Handlungsfähigkeit der Arbeitnehmer/innen in Frankreich und in Deutschland identifiziert der Artikel zwei Vertrauensmodalitäten im Unternehmen: ein aktives Vertrauen, das nie endgültig vorliegt und immer wieder durch die Aktion unterbaut werden muss, und ein latentes Vertrauen, das unabhängig von der jeweiligen Situation vorhanden ist. Den Aufbau dieser zwei Vertrauensmodalitäten analysieren wir mittels des Begriffes der Drittmediation, mit dem Georg Simmel die Voraussetzungen zur sozialen Erfahrung bezeichnet. Am Beispiel eines multinationalen Unternehmens der Luftfahrtindustrie wird deutlich, dass das aktive Vertrauen über die Mediation organisationaler Massnahmen und durch situationelle Interaktionen entsteht, während das latente Vertrauen sich auf institutionelle Arrangements, die ausserhalb des Unternehmens entstanden sind, stützt. Beide Vertrauensmodalitäten ergänzen sich und können innerhalb einer selben Organisation coexistieren, das latente Vertrauen ist jedoch in dem französischen Grossbetrieb nicht vorhanden, wo das aktive Vertrauen vorherrscht. Der Artikel untersucht über die Merkmale des französisch-deutschen Vergleichs das Rätsel dieser Unwahrscheinlichkeit.

Schlagwörter. AUTONOMIE — MITBESTIMMUNG — VERTRAUEN — BERUFSENTWICKLUNG — UNTERNEHMEN — INSTITUTION — MEDIATION — ORGANISATION — ARBEITSBEZIEHUNGEN

RESUMEN

¿Actuada o latente? Mediación ajena y producción de la confianza en las empresas

Basándose en una encuesta cualitativa acerca de la capacidad de actuación de los asalariad@s en Francia y en Alemania, este artículo identifica dos modalidades de la confianza en la empresa: una confianza actuada que nunca es definitiva y necesita constantemente ser confortada en la acción, y una confianza latente que existe sea cual sea la situación. El artículo analiza su producción movilizand@ la noción de mediación ajena, concepto con el que Georg Simmel designa una condición necesaria de la experiencia social. Utilizando el caso de una multinacional aeronáutica, demostramos que la confianza actuada es propiciada por dispositivos organizacionales y se forja en las interacciones en situación, mientras que la confianza latente descansa en arreglos institucionales exteriores a la empresa. Complementarias, dichas modalidades pueden coexistir en una misma organización, pero su versión latente no se puede encontrar en la gran empresa francesa en la que predomina la confianza actuada. El enigma de esa improbabilidad, revelada por la comparación francoalemana, es el objeto mismo de nuestro artículo.

Palabras-claves. AUTONOMÍA – CODETERMINACIÓN – CONFIANZA – DESARROLLO PROFESIONAL – EMPRESA – INSTITUCIÓN – MEDIACIÓN – ORGANIZACIÓN – RELACIONES PROFESIONALES