

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 74 (2016)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Le rôle de la confiance dans la valeur travail  
**Autor:** Agulhon, Sophie  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823207>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 25.01.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# LE RÔLE DE LA CONFIANCE DANS LA VALEUR TRAVAIL

SOPHIE AGULHON  
MINES ParisTech<sup>1</sup>  
PSL Research University  
sophie.agulhon@hotmail.fr

➤ Ce travail porte une réflexion sur les liens entre travail et confiance en économie et en théorie des organisations. La notion de valeur travail proposée par Marx permet de comprendre pourquoi le travail est un étalon économique dans notre société, au sens de ce qu'a pu représenter l'or pour la monnaie. De ce fait, nous nous intéresserons aux liens entre la confiance et l'aspect qualitatif du travail en resserrant notre regard sur les acceptions de la confiance et de la coopération en théorie des organisations. Cela nous amènera à réfuter l'idée selon laquelle la confiance réduirait le contrôle dans les organisations et à conclure sur deux aspects fondamentaux de la confiance en sciences économiques et en sciences de gestion: le soutien à l'entreprise par la complémentarité et la coordination des réflexions et conduites.

Mots-clés: coopération, confiance, économie, gestion, étalon, organisation, travail, valeur travail.

## INTRODUCTION

Dès 1974, Peter E. Drucker, le Pape du management moderne, rappelle que le profit n'est pas l'objectif d'une organisation mais un facteur qui la limite et un test de validité du modèle d'entreprise concerné. En effet, une entreprise chercherait avant tout à se créer des consommateurs à qui elle pourrait vendre de la valeur (Drucker, 2001, p. 20).

Pour ce faire, la confiance est souvent invoquée comme un ingrédient nécessaire à la bonne marche de l'économie et des organisations, d'un point de vue relationnel comme systémique. La confiance proviendrait du latin *con-* («ensemble») et *fidere* («se fier», «croire»). Elle serait associée à un sentiment de sécurité voire à une certaine assurance vis-à-vis d'une chose. Dans le monde des affaires, la confiance des investisseurs participerait au maintien de la valeur d'une action. De même, la conclusion d'un contrat d'assurance et son invocation en cas de dommage nécessiterait la bonne foi de l'assuré pour être valide, c'est-à-dire une relation de confiance entre deux entités: la compagnie et le souscripteur.

Que ce soit en économie ou en théorie des organisations (principalement rattachée aux sciences de gestion), les études sur la confiance ont toujours le vent en poupe depuis la crise

---

<sup>1</sup> MINES ParisTech, PSL Research University, CRC - Centre de recherche sur les risques et les crises, CS 10207 rue Claude Daunesse 06904 Sophia Antipolis Cedex, France.

des *subprimes*. Néanmoins, les conséquences de cette crise de 2008 sur l'économie réelle (récession, chômage, etc.) et les sociétés européennes (affirmation de partis politiques avec des programmes économiques de gauche comme *Podemos*, vote du Brexit, etc.) nous amènent aussi à réinterroger une notion transverse au champ de l'économie et des organisations: le travail et plus particulièrement la valeur travail qui, normativement, crée du lien social mais surtout cristallise l'échange pour lequel la confiance serait nécessaire.

Dans un premier temps, nous présenterons succinctement les concepts de travail et de valeur travail d'un point de vue économique. Cela nous amènera à traiter de quelques conséquences de la qualité d'étalon des échanges de la valeur travail; ce qui permettra de dépasser la dichotomie entre *l'homo œconomicus* fondamentalement égoïste de l'école classique et l'acteur socialisé de la théorie des organisations.

L'analyse des principaux présupposés de la confiance en sciences de gestion montrera un certain attrait pour le comportementalisme et la notion de coopération ainsi que des tentatives d'intrusion dans la sphère informelle; ce qui nous amènera à réfuter que la confiance exclut le contrôle. Enfin, notre analyse de la confiance se centrera sur sa relation au travail effectif, ce qui aboutira à un rapprochement disciplinaire entre l'économie et les sciences de gestion.

#### DU TRAVAIL A LA VALEUR TRAVAIL

La valeur travail est une notion qui sonne comme un slogan politique, pourtant, elle est avant tout une notion économique qui fait écho aux travaux d'économie classiques et marxistes car, que ce soit chez Smith, Ricardo ou Marx, c'est sur le travail que se bâtissent les échanges. La richesse des sociétés dans le mode de production capitaliste correspond à une accumulation de marchandises. Une marchandise est un objet extérieur qui satisfait à des besoins ce qui signifie qu'elle a une utilité. L'utilité de la marchandise, propre au corps de l'objet, est appelée la valeur d'usage. Sur un plan quantitatif, la marchandise s'échange sur un marché contre d'autres marchandises. C'est ce qui constitue la valeur d'échange. Enfin, pour produire des marchandises donc des biens qui s'échangent, il faut produire des valeurs d'usage pour d'autres, c'est-à-dire des valeurs d'usage sociales.

La première section du *Capital* montre que la valeur d'échange apparaît d'abord comme le rapport *quantitatif*, comme la proportion dans laquelle des valeurs d'usage d'espèces différentes s'échangent l'une contre l'autre, et qu'elle varie selon le temps et l'espace. De ce fait, la valeur d'échange ne serait pas une propriété de la marchandise en elle-même mais une valeur relative et arbitraire par rapport à cette même marchandise. Ainsi, la variation du prix de denrées alimentaires ne signifient pas qu'une tonne de blé nourrira moins de personnes d'une année sur l'autre mais que l'on pourra l'échanger contre plus ou moins de kilogrammes de chocolat. Or comme un chocolat de qualité ne contient a priori pas de gluten comment est-il possible de comparer ces marchandises?

Marx répond à cette question par la recherche d'un dénominateur commun: le travail ou plus exactement la valeur travail qui en fait une substance mesurable, ce qu'illustre bien le jour/homme pour calculer le coût d'un projet.

«La valeur d'usage des marchandises une fois mise de côté, il ne leur reste plus qu'une qualité, celle d'être des produits du travail. Mais déjà le produit du travail lui-même est métamorphosé à notre insu. Si nous faisons abstraction de sa valeur d'usage, tous les éléments matériels et formels qui lui donnaient cette valeur disparaissent à la fois. Ce n'est plus, par

exemple, une table, ou une maison, ou du fil, ou un objet utile quelconque; ce n'est pas non plus le travail du tourneur, du maçon, de n'importe quel travail productif déterminé. Avec les caractères utiles particuliers des produits du travail disparaissent en même temps et le caractère utile des travaux qui y sont contenus, et les formes concrètes diverses qui distinguent une espèce de travail d'une autre espèce. Il ne reste donc plus que le caractère commun de ces travaux; ils sont tous ramenés au même travail humain, à une dépense de force humaine de travail sans égard à la forme particulière sous laquelle cette force a été dépensée» (Marx, 1867 - éd. Gallimard 1963 et 1968, p. 113).

Les marchandises viennent au monde sous la forme de valeurs d'usage ou de matières marchandes. Cependant elles sont marchandises du fait de leur caractère double: leur forme d'utilité et leur forme de porte-valeur de travail cristallisé; ce qui exclut des phénomènes comme l'autoproduction, l'échange au sein d'une même organisation, etc.

Or, la décorrélation de la valeur économique de l'objet (car celle-ci s'établit dans un rapport à l'autre) et son indexation sur une autre denrée n'est pas sans rappeler certains mécanismes monétaires bien connus.

#### LA VALEUR TRAVAIL COMME ETALON

La marchandise est un objet complexe à deux facettes et qui portent une énigme: la transformation d'un travail caractérisé en valeur travail pour permettre l'échange. En outre, lorsque la production d'une marchandise par un producteur inclut la valeur d'échange en plus de la valeur d'usage, la marchandise acquiert un double caractère social.

«D'un côté [les travaux privés des producteurs] doivent être du travail utile, satisfaire des besoins sociaux et s'affirmer ainsi comme partie intégrante du travail général, d'un système de division sociale du travail qui se forme spontanément; de l'autre côté, ils ne satisfont les besoins des producteurs eux-mêmes que parce que chaque espèce de travail privé utile est échangeable avec toutes les autres espèces de travail privé utile, c'est-à-dire est réputé leur égal. *L'égalité de travaux* qui diffèrent entièrement les uns des autres ne peut consister que dans une *abstraction de leur inégalité réelle*, que dans leur réduction à leur caractère commun de dépense de force humaine, de travail humain en général, et c'est l'échange seul qui opère cette réduction en mettant en présence les uns des autres sur un pied d'égalité les produits des travaux les plus divers» (Ibid, p. 155).

Ainsi, le caractère fétiche de la marchandise est lié à la valeur marchande des choses et à cette capacité abstraite d'égalisation des travaux pour permettre l'échange, même si cela est déconnecté du réel de la production, car les marchandises sont des non-valeurs d'usage pour ceux qui les possèdent et des valeurs d'usage pour ceux qui ne les possèdent pas (Ibid, p. 169).

En pratique, les acteurs de l'échange n'ont pas forcément une idée immédiate du montant qu'ils doivent échanger pour obtenir une autre denrée, d'autant que l'expérience montre que les fluctuations des cours sont la règle générale. Autrement dit, bien qu'arbitraire et variable, la valeur travail est l'étalon qui forge des rapports sociaux entre les choses et sur laquelle repose notre système économique.

Or, si la valeur travail est une abstraction du travail réel puisqu'elle fait de réalités différentes des égalités pour créer un jeu économique, un étalon est aussi soumis à certains principes. Ainsi, comme les débats sur le monométallisme-or et le bimétallisme or et argent le montrent

concernant la monnaie, un étalon doit avoir un effet stabilisateur sur l'économie pour être jugé efficace. De même, tout comme la mauvaise monnaie chasse la bonne, les personnes dont les compétences créent de la valeur d'échange peuvent aussi être les premières à quitter une organisation ou un pays qui rejette ses travailleurs, ce qui pénalisera son redressement économique.

La qualité du travail qui se transforme en valeur travail n'est pas neutre pour l'économie. Par exemple, elle influence l'indice de confiance des ménages, un facteur de croissance important pour toute institution bancaire et financière. Or la qualité du travail est davantage traitée par la théorie des organisations.

Selon Yvon Pesqueux, les perspectives organisationnelles se développent généralement sur les mêmes arguments d'association entre la confiance et la densité relationnelle, la construction d'un réseau dense de relations rendant possible la construction et la gestion de la confiance et vice versa (Pesqueux, 2009, p. 262).

Comme nous l'avons vu, le travail se transforme en valeur travail ce qui rend possible l'échange de marchandise. Si la confiance dans un étalon de ce type conduit à la multiplication des échanges et motive le travail réel et que la multiplication des échanges permet un niveau de confiance concluant pour un étalon et améliore qualitativement le travail réel, nous faisons effectivement face à un cercle vertueux qui lie les organisations à l'économie.

Mais «le génie de Marx n'est pas tant d'avoir critiqué la philosophie du point de vue de la science et de l'action; cette critique était déjà en cours. C'est de n'avoir ni totalement abandonné la philosophie, ni totalement adhéré à l'action ou au vécu. Le génie de Marx est d'avoir voulu, dans ce qu'il appelait praxis, associer, entre-féconder, entre-déchirer la philosophie, la science et l'action» (Morin, 2012, p. 15) ce qui participe à l'articulation d'éléments pluriels et contradictoires à l'origine d'une pensée complexe.

C'est pourquoi, ce positionnement marxiste quant à l'analyse de la valeur travail en économie permet de dépasser la dichotomie entre un homo œconomicus fondamentalement égoïste et un acteur organisationnel socialisé, capable de sacrifier son intérêt immédiat pour maintenir certaines relations.

Par exemple, la méthode de négociation d'Harvard a pour principe fondamental que la relation avec la partie avec laquelle a lieu la négociation doit avant tout être préservée, y compris si cela induit de faire des concessions sur le contenu de la négociation même (pour anticiper ce cas de figure, il est notamment conseillé de chercher des solutions qui coûteront moins à l'acteur concerné que ce qu'elles ne satisferont l'autre partie).

## LA CONFIANCE EN SCIENCES DE GESTION

Avec l'idée d'un modèle organisationnel entre confiance et coopération, y compris avec des acteurs dotés d'agirs stratégiques (Crozier et Friedberg, 1977), la confiance s'analyse sur deux plans principaux.

Tout d'abord, la confiance généralisée repose sur la croyance dans l'efficacité des organisations et des institutions. Cette confiance est par contre un postulat fragile qui va conduire à se fier à l'autre, à faire confiance aveuglément à l'autre.

Ensuite, au niveau des organisations, la question de la confiance est souvent liée à un comportement particulier au travail: la coopération. Dans ce contexte, la coopération signifie qu'un acteur, dans sa manière d'agir, fait montre d'un véritable soutien à l'entreprise d'un

autre acteur et la confiance est associable à la gestion des organisations.

Dans le cadre du modèle confiance-coopération, «la confiance se trouve alors à la fois «produite par» et «constitutive de» la communauté, le second aspect conduisant à l'idée qu'il est possible de créer et de gérer la confiance. Avec la loyauté, la confiance contribue à la délimitation de la communauté. Elle peut aussi être considérée comme fondatrice de formes organisationnelles dont, par exemple, les communautés de pratique. La confiance fonde les pratiques par une double interaction entre agents organisationnels et entre agents organisationnels et éléments structuraux de l'organisation (y compris les artefacts que sont, par exemple, les outils de gestion). L'interaction construit la confiance de manière incrémentale en fonction du nombre et de la variété des contacts là où la croyance inhérente à la confiance «généralisée» se contente du contact. Il y a de l'ambivalence dans la confiance, ambivalence dans ce qui mêle confiance en soi et confiance dans les autres (perspective psychologue et perspective relationnelle). De façon plus générale, la réputation (individuelle et organisationnelle) constitue donc un produit de la confiance» (Pesqueux, 2009, p. 263).

Cependant, le modèle organisationnel «confiance - coopération» est aussi une tentative d'intrusion dans les catégories de l'informel qui a pour perspective la construction d'habitudes. Par conséquent, ce modèle organisationnel porte des éléments de standardisation qui ont pour but de fiabiliser ce qui est de l'ordre de l'organisationnel pour maîtriser les risques: «La confiance constitue alors une forme de volonté d'occultation ou de maîtrise du risque organisationnel qu'il s'agisse de risque de coordination, de risque d'opportunisme, de risque cognitif ou de risque de légitimité, inhérents aux représentations des agents. La confiance est alors projet et expression d'honnêteté, de compétence reconnue et de manifestation du respect des règles. La confiance organisationnelle se bâtit alors en liaison avec l'équité, l'engagement dans l'exercice de la responsabilité confiée et l'expertise» (Ibid, p. 271).

Cependant, la maîtrise des risques ne passe pas forcément par la seule fiabilité. Comme les travaux de Méric et al. (2009) ou encore de Leveson et al. (2009) le montrent, que ce soit en ingénierie ou en sciences de gestion, la fiabilité et la sécurité sont deux propriétés différentes, surtout dans le cadre de systèmes complexes.

En outre, au niveau des organisations, la confiance n'exclut pas le contrôle. La profusion et la diversité des normes auxquelles les organisations doivent faire face pour être considérées comme des acteurs de confiance par leurs parties prenantes (confère les travaux sur la tétranormalisation) le montre bien: Bâle III (accords sur la gestion bancaire), Solvabilité II (accords sur la gestion des compagnies d'assurance et des fonds de pension), contrôle des grandes entreprises par l'Autorité des Marchés Financiers (Électricité De France le 21 Juillet 2016 sur sa communication financière).

#### LES ROLES DE LA CONFIANCE DANS LE TRAVAIL: RAPPROCHEMENTS DISCIPLINAIRES

Mais si la confiance comme produit et source de la coopération ne peut être simplement 'utilisée' pour réduire le contrôle et ses coûts, ne servirait-elle pas plutôt au travail réel qui produit de la valeur d'échange?

Lorsque l'on observe le tableau de Georges de La Tour intitulé La Diseuse de bonne aventure représentant des femmes qui volent un jeune naïf pendant qu'une vieille bohémienne lui prédit son destin, on observe que les femmes placent leur confiance les unes dans les autres et forment une équipe dont les regards se croisent peu mais se complètent. Par exemple,

la complice au fichu blanc qui est la plus proche du jeune homme coupe les chaînes de la médaille de sa victime sous la surveillance d'une autre complice tandis qu'une autre voleuse plus extérieure au tableau fait glisser délicatement la bourse en tirant sur ses cordons. Or, ces échanges de regard permettent aux trois complices de détrousser le jeune homme en toute impunité parce qu'ils complètent le jeu de leurs mains (Agulhon, 2016, p. 10).

Plus que l'élimination du contrôle, la confiance assure donc l'entreprise puisqu'elle facilite l'engagement dans l'action, et, dans le cas qui nous occupe, par la complémentarité.

La confiance crée de la solidarité entre les parties, ce qui peut avoir l'effet stabilisateur nécessaire à un étalon. En ce sens, la confiance ne vise pas à lisser les spécificités qualitatives du travail avant que celui-ci ne crée de la valeur d'échange mais permet plutôt que la 'matière première' de la valeur travail soit davantage protégée de vicissitudes qui affecteraient son caractère opérationnel.

De même, la confiance permet aussi d'accorder des processus spatio-temporels propres à différents acteurs ce qui participe à la performance donc à la création de valeur. Par distinction, la défiance bloque l'harmonisation d'activités c'est pourquoi la restauration de la confiance nécessite des prises d'actions à la fois immédiates et différées (Legrand, 2016, p. 59).

En ce sens, la théorie des organisations rejoint l'étymologie d'oikos-nomia puisque la gestion entre partenaires de confiance participe à la prospérité d'une 'maison', ce qui recentre ces disciplines sur leurs objets originels: les entreprises.

«Reconnaissons en Xénophon, au Ve siècle av. J.-C., l'un des pères fondateurs de l'économie. Son *Économique* se veut discipline normative – *nomos* – destinée à bien conduire le domaine familial privé – *oikos* -, par distinction sinon opposition avec la politique ou gouvernement de la Cité – polis. Difficile de ne pas voir là les principaux caractères de la gestion en bon père de famille, même si la locution est latine» (Martinet et Pesqueux, 2013, p. 4).

## CONCLUSION

La confiance est considérée comme un élément nécessaire aux relations sociales mais dans le cadre du travail et de la valeur travail sur la base de laquelle s'échangent les marchandises, elle est également constitutive d'une forme de stabilité économique. Bien qu'associée à la coopération au détriment de la sphère informelle, l'expérience montre que la confiance n'exclut pas le contrôle dans les sciences de gestion mais participe à la mise en œuvre du travail réel et à l'entreprise par la complémentarité des regards.

Dans cette perspective, les travaux sur l'entrepreneuriat de Drucker en arrivent à la conclusion que l'innovation consiste avant tout à fournir de gros efforts pour cerner des marchés et à éviter l'écueil de penser mieux connaître que le client le produit ou la manière de le consommer (Drucker, 2001, p. 147) car, contrairement à l'idée reçue, les entrepreneurs auraient peu d'appétence pour le risque et chercheraient à le minimiser pour se lancer dans une activité avec une relative confiance dans ses chances de succès (Ibid, pp. 278-279).

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Agulhon, Sophie, «Introduction» in Agulhon, Sophie, Guarnieri, Franck, Perseil, Sonny, Pesqueux, Yvon, *La confiance en questions*, L'Harmattan, Perspectives organisationnelles, 2016.

Crozier, Michel, Friedberg, Erhard, *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, 1977, Essais, Points Edition 2014.

Drucker, Peter F., *The essential Drucker, The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Harper, 2001.

Legrand, Claude, «La défiance: Quel impact sur l'organisation» in Agulhon, Sophie, Guarnieri, Franck, Perseil, Sonny, Pesqueux, Yvon, *La confiance en questions*, L'Harmattan, Perspectives organisationnelles, 2016, p.57-65.

Leveson, Nancy, Dulac, Nicolas, Marais, Karen, Carroll, John, "Moving Beyond Normal Accidents and High Reliability Organizations: A System Approach to Safety in Complex Systems", *Organization Studies*, 2009, vol. 30, n°.2-3, February/March, p.227-249.

Marx, Karl, *Le Capital*, Volume 1, 1867, Folio essais, Editions Gallimard 1963 et 1968.

Martinet, Alain Charles, Pesqueux, Yvon, *Epistémologie des sciences de gestion*, Magnard-Vuibert, FNEGE, 2013.

Méric, Jérôme, Pesqueux, Yvon, Solé, Andreu, «*La Société du Risque*»: analyse et critique, Economica Gestion, 2009.

Morin, Edgard, *Pour et contre Marx*, Champs actuel, Flammarion, 2012.

Yvon Pesqueux, Un modèle organisationnel en «confiance-coopération», *Management & Avenir*, 2009/1 (n° 21), p. 261-272.



