



HAL
open science

Comment appréhender la confiance au travail ?

Laurent Karsenty

► **To cite this version:**

Laurent Karsenty. Comment appréhender la confiance au travail?. La confiance au travail, Octarès, pp.13-51, 2013, Le travail en débats, 978-2-36630-019-2. hal-04464235

HAL Id: hal-04464235

<https://cnam.hal.science/hal-04464235v1>

Submitted on 18 Feb 2024

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

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

COMMENT APPREHENDER LA CONFIANCE AU TRAVAIL?¹

Laurent Karsenty

INTRODUCTION

La presse économique se fait de plus en plus souvent l'écho d'enquêtes qui révèlent ce qui apparaît comme une inexorable érosion des rapports sociaux en entreprise et, notamment, de la confiance des salariés envers leur entreprise, leurs dirigeants, leur management et les organisations syndicales. La revue Alternatives économiques, par exemple (n°287, janvier 2010), titrait un article « Relations sociales : confiance en berne » en rapportant les résultats d'une enquête réalisée par TNS Sofres. Ces résultats conduisaient au constat suivant : seulement 40% des salariés du public et du privé déclarent avoir confiance dans leur employeur. Autre constat concernant les syndicats : seuls 53% des salariés leur feraient confiance. La même enquête révélait que seulement 45% des salariés estimaient avoir une relation positive avec leur supérieur hiérarchique. Une autre enquête récente réalisée par l'institut de sondage BVA révélait des chiffres encore plus consternants² : les salariés européens ne seraient que 22 % à avoir une très bonne opinion de leur supérieur, soit une baisse de 10% en 4 ans. En France, ce chiffre chuterait à 19%.

Cette dégradation des relations sociales en entreprise devrait interroger les professionnels tournés vers l'amélioration des conditions de travail. Le manque de confiance est en effet associé à la montée de craintes : crainte de voir sa rémunération stagner ou baisser, crainte de ne plus évoluer professionnellement, crainte de voir ses conditions de travail dégradées, crainte de perdre des collègues qu'on apprécie, etc. Or, travailler sans confiance, en vivant au quotidien avec ce type de craintes, ne peut se faire au même prix et avec la même efficacité que dans un climat de confiance. On sait notamment que la défiance augmente l'anxiété et le stress au travail (Costa, 2001) et réduit l'engagement et la satisfaction au travail (Driscoll, 1978, Rich, 1997). Elle induit des hésitations et des doutes et peut conduire dans les cas extrêmes à des blocages, des grèves, voire des comportements agressifs. On sait aussi que la confiance rend l'action collective plus efficace car les actions individuelles sont plus canalisées vers les objectifs collectifs (Dirks, 1999). Des gains d'efficacité sont en outre obtenus grâce à un coût plus réduit des contrôles sur les comportements (Zand, 1972, Dyer & Chu, 2003). Les communications sont plus pertinentes (Zand, 1972), plus honnêtes (Dirks & Ferrin, 2001) et les critiques plus constructives (Dirks, 1999). Les incompréhensions et mauvaises interprétations des intentions et des actes de l'autre sont aussi moins fréquentes (Zand, 1972, Karsenty, 2008), rendant les communications plus fluides et plus satisfaisantes.

¹ Ce chapitre est extrait de l'ouvrage : Karsenty L. (dir.) *La confiance au travail*, Toulouse : Octarès, 2013.

² Enquête réalisée en janvier 2011 par BVA pour BPI group dans 11 pays (L'Allemagne, la Belgique, le Canada, l'Espagne, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, la Pologne, la Roumanie, la Russie, les USA).

Bref, la confiance apparaît comme une ressource essentielle pour un travail efficace, sûr et satisfaisant. Et ce n'est pas tout : la confiance - ou son absence – agit sur l'appropriation des exigences et règles de travail par les opérateurs et peut ainsi expliquer des pratiques en décalage avec les tâches prescrites. Un exemple nous en a été fourni par une étude conduite sur des pratiques de transmission de consignes au cours des phases de relève de poste en milieu industriel (voir encadré ci-dessous).

Illustration des effets d'un climat de défiance sur la relève de poste dans un atelier de fabrication aéronautique (Karsenty, 2011).

La demande à l'origine de cette étude portait sur une problématique de « mauvaise » transmission de consignes entre les opérateurs d'un atelier de fabrication aéronautique et son impact sur la qualité de la production. Dans cet atelier sont fabriquées des pièces uniques et très coûteuses dont la réalisation est délicate et peut exiger plusieurs postes de 8 heures. Autrement dit, la qualité de la production dépend de la succession réussie du travail de plusieurs opérateurs, d'où l'importance accordée aux phases de relève de poste. Le commanditaire de l'étude, le responsable de l'atelier accompagné par la direction de la qualité, attendait de l'intervention ergonomique un dispositif efficace de transmission de consignes fiabilisant la relève de poste.

Les entretiens initiaux ont rapidement révélé que les principales raisons du faible échange d'informations lors de ces phases de travail ne résidaient pas spécifiquement dans l'absence d'un dispositif adapté de transmission de consignes. Deux autres explications sont apparues : d'une part, l'absence d'un temps de recouvrement horaire de postes successifs et, d'autre part, le manque de confiance qui existait non seulement entre des catégories d'opérateurs issus de cultures professionnelles différentes mais aussi entre l'une de ces catégories d'opérateurs et le management. Celui-ci était en effet considéré par ces derniers comme porteur d'une nouvelle stratégie qui allait à l'encontre de leurs valeurs, de leurs pratiques et de la qualité qu'il recherchait dans la production. Ce manque de confiance interpersonnelle avait un impact direct sur la transmission de consignes : certains opérateurs, considérant que d'autres opérateurs étaient « liés » au management, avaient entretenus la crainte que des traces écrites soient utilisées contre eux si un quelconque problème de production était constaté ; pour limiter cette crainte, ils avaient mis en place différentes stratégies comme l'absence totale de transmission de consigne (peu fréquente toutefois), ou une transmission de consignes purement formelle et minimaliste consistant à noter l'état d'avancement de la fabrication d'une pièce et négligeant, dès lors, toute autre information potentiellement utile comme un conseil ou une alerte liée aux opérations futures sur cette même pièce, un dysfonctionnement constaté sur une machine ou un défaut dans un matériau utilisé pour la fabrication. D'autres opérateurs se protégeaient d'une éventuelle mise en cause de leur responsabilité en cas d'anomalie de production en adoptant une stratégie presque inverse : ils notaient par écrit tout ce qui leur semblait nécessaire. Ces derniers étaient toutefois plus rares. Bref, plusieurs *stratégies défensives* (Dejours, 1993) avaient été élaborées et expliquaient, pour une bonne part, les difficultés du management à instaurer des pratiques de transmission de consignes communes, fiables et efficaces. L'étude devait dès lors s'attarder avant tout à créer les conditions d'une restauration de la confiance dans cet atelier plutôt que de se focaliser uniquement sur la création d'un dispositif « ergonomique » de transmission de consignes, même si cet objectif se devait aussi d'être rempli. L'accent a ainsi été mis sur des mesures visant, notamment, à rendre la stratégie du management plus lisible, à repenser le recrutement et l'intégration de nouveaux arrivants dans l'atelier, à favoriser la construction d'un langage et de compétences communes entre opérateurs et à créer des espaces de dialogue entre eux et avec leur encadrement de proximité.

Quelques autres études du travail collectif et des relations de service ont mis l'accent sur l'importance de la confiance et ses effets sur l'efficacité, la fiabilité et la satisfaction au travail (Valot, 2001, Caroly & Trompette, 2006, Van Belleghem, 2008 et chapitre 2, Karsenty,

2010). Mais ces études sont encore rares. L'une des raisons qui peut expliquer cet apparent désintérêt pour la prise en compte de la confiance au travail a trait aux cadres conceptuels qui sont enseignés et mobilisés par les chercheurs et intervenants en entreprise. Il est, en effet, reconnu que ces cadres conceptuels ne rendent compte qu'imparfaitement des dimensions socio-affectives présentes dans le travail (Ribert-Van De Weerd, 2001, Cahour, 2006). Dès lors, leurs limites agissent comme des œillères qui réduisent le champ de perception et d'analyse des phénomènes présents dans les situations de travail.

L'objectif de cet article est de contribuer à combler ce manque en proposant une conceptualisation de la confiance au travail. Cette conceptualisation répond à plusieurs interrogations : comment caractériser la confiance ? Et comment rendre compte du besoin de confiance au travail ? Comment positionner ses différents objets les uns par rapport aux autres : confiance en soi, confiance interpersonnelle, confiance dans l'organisation ?³ Comment s'établit la confiance au travail et comment peut-elle se dégrader ? Enfin, quelles conditions favorisent un travail collectif réalisé en confiance ?

La conceptualisation de la confiance au travail présentée ici, si elle s'appuie au départ sur la synthèse d'un vaste ensemble de travaux menés dans le champ de la psychologie sociale, des sciences de gestion et de la sociologie des organisations, se veut aussi originale grâce à une série de propositions. Pour introduire ces propositions, nous commencerons par définir notre propos à partir des notions de : confiance, faire confiance, relation de confiance, défiance et méfiance. Puis, on examinera ce qui est à l'origine du besoin de confiance. Cet examen conduira à considérer les relations de confiance comme des ressources essentielles pour agir dans un contexte d'incertitude. Plus exactement, nous verrons que le dépassement des risques perçus dans un tel contexte repose sur l'identification d'une (ou de plusieurs) ressource(s) de confiance et sur la décision de lui (leur) faire confiance. Cette décision, si elle comporte un versant individuel lié au fait que chacun peut juger a priori dans quelle mesure il peut s'appuyer sur l'autre dans une situation donnée, est fondamentalement basée sur des interactions. Celles-ci ont deux volets : le premier consiste à sceller des engagements et à former des attentes sur les performances de l'autre ; le second vise à évaluer ces performances pour déterminer si les attentes sont satisfaites. Les résultats de cette phase d'évaluation modifient alors les conditions d'établissement de la confiance pour de nouvelles collaborations. Ainsi, la confiance apparaît fondamentalement dynamique, à la fois comme cause d'une structuration du travail et comme l'un de ses effets. A partir de cette vision dynamique de la confiance, un ensemble de conditions pour favoriser sa *construction* et l'établissement d'un *travail en confiance* seront proposées et discutées en conclusion.

Même si ce chapitre apporte quelques exemples pour illustrer les notions qui seront introduites, il garde un caractère volontairement théorique. L'ouvrage apporte toutefois une illustration assez complète de ce cadre théorique dans le chapitre 8, qui s'interroge sur la démarche à appliquer pour favoriser la construction de relations de confiance au sein de projets de conception industriels.

³ Par contre, la conceptualisation proposée ne couvre pas spécifiquement la problématique de la confiance dans le cadre de l'interaction homme-système, abordée en particulier dans des travaux d'ergonomie (ex., Muir, 1987, Muir et Moray, 1996, Rajaonah, Anceaux et Vienne, 2006).

DEFINITIONS

La confiance

Le terme de confiance est dérivé du mot latin *confidere*, composé de *cum* qui signifie avec et *fidere*, qui signifie se fier à. Il est en cela très proche du verbe confier, ce qui permet de souligner que lorsqu'on fait confiance, on confie quelque chose à quelqu'un. Nous verrons que ce quelque chose fait référence à des intérêts importants pour le confiant. Et nous comprenons par là-même que le confiant abandonne quelque chose d'important pour lui et se rend ainsi vulnérable au mandant, celui en qui il a confiance. Les origines étymologiques du terme confiance sont aussi très proches de la notion de fiancé/e, qui implique l'idée d'engagement envers l'autre et de promesse d'un futur heureux (le mariage, la vie commune). Dans toute relation de confiance, il y a une promesse que le bien confié à autrui soit préservé. Enfin, on peut associer confiance à la fidélité et la fiabilité, deux termes qui permettent de souligner que l'on ne remet ses intérêts à autrui que si on lui reconnaît certaines caractéristiques qui le rendent prédictibles. A travers ces notions reliées étymologiquement, *faire confiance* apparaît comme *l'acte consistant à confier certains de ses intérêts à un acteur dont les caractéristiques permettent d'espérer qu'il en prendra bien soin*.

Cette première définition ne nous dit toutefois pas ce qu'est précisément la confiance. Dans le dictionnaire, la confiance en l'autre est définie comme une espérance et, plus exactement : « l'espérance ferme que l'on place en quelqu'un, en quelque chose, la certitude de la loyauté d'autrui. » (Dictionnaire de l'Académie Française, 9^e éd.). La définition du Grand Dictionnaire Terminologique du Québec propose, pour sa part, de considérer la confiance interpersonnelle comme le « sentiment que l'autre partie de l'échange (individu, groupe, organisation) agira avec honnêteté et qu'elle dispose de la compétence nécessaire pour accomplir la prestation attendue ». On remarquera que dans ces définitions, la confiance est associée à des notions d'espoir ou d'espérance, c'est-à-dire à une forme d'attente prenant racine dans ses propres désirs, besoins ou intentions et se projetant dans l'avenir, tout en lui reconnaissant une part d'incertitude. Certains chercheurs ont mis l'accent sur cette dimension dans leur tentative de définir la confiance. Rotter (1967, cité dans Mayer et al., 1995) par exemple, qui s'intéresse particulièrement à la confiance interpersonnelle, la définit comme « l'espoir entretenu par un individu qu'il peut se fier aux paroles, aux promesses ou aux communications écrites d'un autre » (p. 651).

On constate toutefois, à travers ces définitions, qu'il ne semble pas exister d'acception univoque du concept de confiance. Appréhendée tantôt comme une attente tournée vers l'avenir, tantôt comme un sentiment et toujours associée à des croyances sur l'autre, la confiance semble être en réalité un concept multi-dimensionnel. Certains évitent ces distinctions en la désignant comme un « état psychologique » particulier. Par exemple, Rousseau, Sitkin, Burt and Camerer, (1998) proposent de la définir comme « un état psychologique comprenant l'intention d'accepter de se rendre vulnérable en s'appuyant sur

des attentes positives quant aux intentions ou aux comportements d'un autre⁴ » (p. 395). Nous préférons tenter de refléter au mieux la spécificité du concept de confiance avec une définition qui reflète ses trois dimensions : affective, cognitive et relationnelle (Origgi, 2008). Ainsi, nous définirons la confiance comme *un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts.*

Cette définition appelle quelques commentaires.

- Elle place la confiance dans le champ des *affects*. Ce point de vue est défendu par plusieurs chercheurs, comme par exemple Rempel, Holmes & Zanna (1985) qui voient dans la confiance une forme de « sécurité émotionnelle » ou Flanchec, Rojot & Fourboul (2006) qui définissent la confiance interpersonnelle comme « un sentiment de sécurité ou de fiabilité par rapport au comportement à venir d'une tierce personne, dans une relation d'interaction au sein de groupes." (p. 274) Ce sentiment de sérénité - ou de sécurité - peut être opposé à la peur qui caractérise l'état de méfiance (Sheets-Johnstone, 2006). Nous y reviendrons dans la suite. Dire que la confiance est un sentiment ne contredit pas la définition proposée ci-dessus de l'acte consistant à faire confiance mais le positionne par rapport à cet acte : la confiance en tant que sentiment de sérénité est conçue comme une résultante de l'acte consistant à faire confiance.
- La confiance a ceci de spécifique qu'elle émane de la *relation à un acteur sur qui l'on se repose* pour obtenir un certain résultat. Si l'acteur dont on dépend doit être suffisamment fiable pour qu'on lui fasse confiance, il ne doit pas non plus être prédictible à coup sûr. La confiance n'est en effet nécessaire que s'il y a une part d'incertitude sur l'avenir. Elle exigerait donc une certaine prise de risque.
- Par extension, la confiance peut naître de la relation à un outil ou tout autre objet qui pourrait mal fonctionner, cesser de fonctionner ou se briser indépendamment de la volonté de son utilisateur. Et bien sûr, elle s'applique aussi à soi-même, d'où la notion de confiance en soi. En l'invoquant, on désigne le sentiment de sérénité qu'on tire de la « prédiction réaliste et ponctuelle sur nos capacités d'atteindre un résultat visé dans un type de situations » (Garneau, 1999). « Réaliste » et « ponctuelle » signifient ici que la prédiction n'est pas totalement sûre et, en aucun cas, générale.
- On ne peut ressentir la confiance que si l'on s'en remet à un acteur pour qu'il prenne soin de nos *intérêts*. Les intérêts en question ont différentes natures. Ils peuvent concerner des biens matériels. Par exemple, on peut confier son outil de travail - auquel on tient particulièrement - à un nouvel arrivant en espérant qu'il en prendra bien soin. En entreprise, on dépend toutefois souvent d'autrui pour des intérêts ayant une nature immatérielle : ainsi, on dépend de son management pour son avenir professionnel ; on dépend de ses collaborateurs ou ses coéquipiers pour préserver son image de bon professionnel ; on dépend d'un partenaire pour la réussite d'une tâche ; etc. L'intérêt mis en jeu dans une relation de confiance peut être personnel. Dans ce cas, il peut être

⁴ Phrase d'origine en anglais : « A psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behaviour of another »

strictement individuel (ex., l'un compte sur son encadrement pour l'aider à évoluer vers un poste donné) ou il peut être partagé (ex., chaque acteur d'un projet compte sur les autres pour faire tous les efforts nécessaires à la réussite du projet). Et l'intérêt mis en jeu peut aussi être l'intérêt d'autres qu'on représente, comme c'est le cas par exemple lorsqu'un cadre de proximité doit défendre les intérêts des membres de son équipe auprès de la direction⁵.

- Outre ses dimensions affective et relationnelle, la confiance a une dimension cognitive : elle repose sur *l'espérance* que l'autre saura prendre soin de ses intérêts dans une situation donnée. Cet espoir n'est pas diffus, il peut être représenté. Ainsi, un acteur peut dire ce qu'il espère d'une relation avec une personne de confiance dans une situation donnée, par exemple. On peut donc associer à cette espérance des *attentes* plus ou moins spécifiques. Ces attentes sont distinguées en deux catégories. Tout d'abord, il y a celles qui portent sur l'acteur dont on dépend pour croire que les choses se passeront bien. Ces attentes sur autrui, nous le verrons, portent sur différentes dimensions, en particulier ses intentions et ses capacités d'action dans une situation donnée. La confiance repose aussi sur des attentes liées à la situation elle-même : elles concernent ce qu'on souhaite voir se réaliser ainsi que les obstacles qui pourraient faire que les choses ne se passent pas telles qu'on les attend. La confiance permet justement de croire que cela n'arrivera pas grâce à l'acteur auquel on se fie. Invoquer la dimension cognitive de la confiance ne signifie toutefois pas que la confiance serait totalement gouvernée par la pensée rationnelle et l'accumulation d'expériences passées positives. Elle repose aussi sur « une part d'illusoire et d'optimisme », (Rempel, Holmes & Zanna, 1985), un saut dans l'irrationnel qui permet de rapprocher la confiance de la notion de foi (Rempel, Holmes & Zanna, 1985, Origgi, 2008). Faire confiance rend compte du fait que l'avenir comporte toujours une part d'incertitude et exige d'accepter le risque de se tromper (ex., erreur de jugement sur l'autre).
- Cela dit, la confiance accordée a des limites qui traduisent le fait que chaque acteur n'est pas prêt non plus à accepter n'importe quel risque. Ainsi, les attentes sur lesquelles la confiance repose sont inextricablement liées à une situation donnée ou, éventuellement, une classe de situations données : on peut avoir confiance en une personne pour réaliser telle ou telle tâche et non telle autre ; ou l'on peut avoir confiance en elle pour une tâche dans certaines conditions et pas dans d'autres conditions. On peut aussi avoir confiance dans ses compétences et pas dans ses intentions. Il est ainsi tout à fait possible d'entretenir des sentiments de confiance ambivalents à l'égard d'une même personne, d'un groupe ou d'une organisation (Lewicki, McAllister & Bies, 1998, Burns et al., 2006).

Pour définir encore plus précisément la confiance, il est nécessaire de distinguer deux états bien différents que chaque acteur peut entretenir en fonction des situations et que la langue anglaise associe à deux termes différents, *confidence* et *trust*. En suivant Ogien et Quéré (2006), ces termes seront traduits par les expressions de confiance assurée et de confiance décidée.

⁵ Je dois remercier Corinne Grosse pour m'avoir suggéré la première cette idée.

- *La confiance assurée* correspond au sentiment de sérénité dans une situation où l'on n'imaginerait pas que les événements à venir se passent autrement que tel qu'on les attend. Celui qui entretient ce sentiment a l'assurance que le futur – qui va, selon les situations, du très court-terme au très long-terme - sera radieux, positif, agréable, bénéfique. En termes cognitifs, on pourrait dire qu'il ne se représente pas plusieurs alternatives en anticipant ce qui va se passer, juste une seule qui correspond à ce qu'il espère. Par exemple, lorsqu'on va au restaurant et que le serveur place le plat commandé sur la table, on n'envisage généralement pas que celui-ci ait été volontairement empoisonné. On a confiance sur le fait que les employés du restaurant prennent soin de notre santé (dans la mesure de leurs possibilités) sans nécessairement prendre conscience de cet état.
- *La confiance décidée*, à l'inverse, présuppose un risque clairement perçu : plusieurs chemins sont possibles à partir d'une situation initiale et l'un de ces chemins au moins peut nuire à ses propres intérêts. En *faisant confiance*, c'est-à-dire en décidant de se rendre dépendant d'un acteur donné, on pense alors qu'il y a plus de chances que les choses tournent bien que mal. Faire confiance implique donc une décision ou un acte volontaire de compter sur autrui (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), en pensant pouvoir ainsi éviter le(s) risque(s) perçu(s).

Dans la suite, nous nous intéresserons principalement aux conditions qui permettent à un acteur de *faire confiance* à un autre acteur en entreprise, qu'il s'agisse d'un collègue, d'un manager ou de l'entreprise dans sa globalité.

La relation de confiance

La définition de la confiance proposée jusqu'ici met l'accent sur le lien de dépendance qui doit exister entre celui qui fait confiance et l'objet de sa confiance. Toutefois, ce lien de dépendance n'a pas besoin d'être réciproque. Par exemple, un citoyen peut faire confiance à son maire en jugeant qu'il peut compter sur lui pour préserver la qualité de vie dans sa ville. Sa confiance ne nécessite toutefois pas que le maire fasse confiance à ce citoyen en personne. A l'inverse, nous poserons que dans une *relation de confiance*, la réciprocité est incontournable.

Plus précisément, nous proposons de considérer qu'*une relation de confiance existe entre deux acteurs mutuellement dépendants lorsque la relation établie procure à chacun un sentiment de sérénité lié à l'espérance que ses intérêts seront préservés par l'autre dans une situation donnée.*

La réciprocité au sein d'une relation de confiance ne signifie pas que les intérêts de chacun soient identiques. En réalité, ils ne le sont généralement pas. Par exemple, dans une relation de confiance où l'un a besoin de déléguer une mission à l'autre, le premier doit faire confiance au second pour réaliser la mission demandée et ce dernier doit faire confiance au premier pour croire qu'il obtiendra de l'aide de sa part si nécessaire et, surtout, pour croire qu'il ne sera pas injustement sanctionné en cas d'échec. On en trouvera une autre illustration, bien plus développée, dans le chapitre 2.

La réciprocité qui est au cœur de la relation de confiance a une implication majeure : pour établir une relation de confiance, chacun doit non seulement faire confiance à l'autre (c'est-à-dire décider de lui « confier » quelque chose) mais aussi être jugé *digne de confiance* par lui/elle. Cette idée n'est apparemment pas intuitive car il n'est pas rare de rencontrer des acteurs en entreprise qui ne comprennent pas leur impossibilité d'établir des relations de confiance avec certaines personnes alors qu'eux-mêmes leur font confiance. Ils négligent alors l'autre condition qui n'est pas vérifiée dans leur cas : ils ne sont pas jugés dignes de

confiance par ces personnes et la confiance qu'ils veulent leur accorder est logiquement refusée.

Une autre propriété d'une relation de confiance est qu'elle implique un *double engagement* : l'un s'engage à se reposer sur l'autre dans une situation donnée et, donc, à ne pas intervenir dans le cours de son action sans raison valable ; et l'autre, s'il accepte la confiance du premier, s'engage alors à l'honorer au mieux. La confiance acceptée crée ainsi une sorte d'obligation d'agir pour le bien de celui qui l'a accordée.

Elle peut apparaître, de ce fait, comme un moyen implicite d'obtenir de l'autre certaines attitudes et comportements souhaités (Bornarel, 2008). Par exemple, un manager faisant confiance à ses collaborateurs leur confie l'entière responsabilité de certaines tâches en attendant d'eux plus d'efforts et de prises d'initiative que s'il leur avait demandé de les réaliser sous sa responsabilité. Cette influence sur autrui, obtenue par le biais de la confiance accordée, n'est normalement pas l'objectif dans une relation de confiance. Elle peut toutefois faire craindre des utilisations mal intentionnées de la confiance (abus de confiance). Cela dit, il faut noter qu'une « manipulation » par la confiance, lorsqu'elle est démasquée, entraîne une chute de confiance brutale et, ensuite, très difficile à reconstruire (voir § 5). Ce risque devrait convaincre les acteurs qui veulent établir des relations durables de ne pas exploiter la confiance des autres dans leurs seuls intérêts.

Une relation de confiance s'établit dans le cadre d'une situation ou d'une classe de situations, donc à l'intérieur de certaines limites. Cela dit, même à l'intérieur de ces limites, on peut encore se tromper : l'autre peut ne pas agir tel qu'on l'espérait ou ne pas respecter ses engagements. C'est alors que peut naître une certaine défiance, voire une méfiance.

La défiance et la méfiance

La défiance, dont l'étymologie pourrait conduire au sens de « se fier moins », traduit « la crainte d'être trompé, (le) doute qui fait qu'on ne se confie qu'après examen et réflexion » (dictionnaire de français Littré). La défiance n'empêche pas de croire ou de compter sur autrui ; elle fait qu'on ne s'y fie qu'avec précaution.

La méfiance, dont le sens étymologique serait « se fier mal », « fait qu'on ne se fie pas du tout à l'autre » (ibid.). Une personne méfiante à l'égard d'autrui ressent un sentiment d'insécurité (McKnight, Cummings et Chervany, 1998) : elle éprouve de réelles craintes, voire de la peur (Sheets-Johnstone, 2006), considérant que l'action ou l'inaction de l'autre pourrait conduire à des événements redoutés.

La méfiance est donc d'un degré supérieur par rapport à la défiance dans la distance que l'un cherche à instaurer vis-à-vis de l'autre, ce que traduit très bien le Littré en disant que « le défiant craint d'être trompé ; le méfiant croit qu'il sera trompé ».

On peut avancer que chacun de ces sentiments - confiance, défiance et méfiance - implique *un fonctionnement cognitif particulier*. On peut s'en rendre compte en envisageant une situation de transmission d'information (cf. fig. 1). Le récepteur confiant, à l'extrême, n'exerce aucun contrôle sur l'information transmise : il croit en sa validité et sa pertinence d'emblée. D'une certaine façon, il substitue à son propre raisonnement celui qu'il attribue à l'autre, sans pour autant chercher à s'en faire une idée précise. Le défiant, lui, va chercher à vérifier l'hypothèse selon laquelle l'information transmise est crédible (contrôle de niveau 1). C'est une première forme de contrôle cognitif sur l'information, suffisante pour crédibiliser l'information mais imparfaite pour la considérer comme vraie : pour cela, il faudrait aussi démontrer qu'une version opposée ou différente de l'information transmise n'est pas tout aussi crédible (contrôle de niveau 2). Le méfiant développe justement ce type de raisonnement : ne croyant

pas à la réalité « immédiate », il cherche à démontrer qu'une autre version de l'information transmise est vraie.

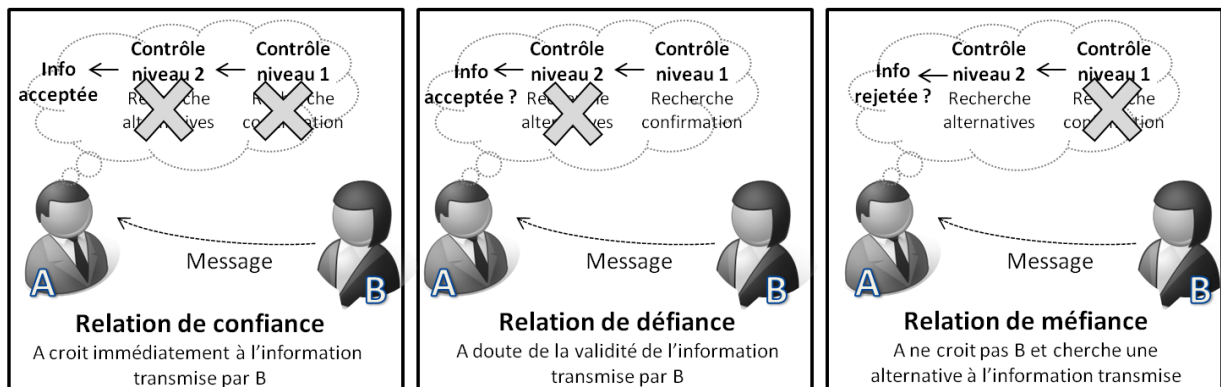


Fig. 1 - Schématisation de l'impact du type de relation sur la transmission d'information

La défiance et la méfiance ne sont pas des phénomènes « anormaux » dans le monde du travail. Après tout, les acteurs qui y participent ont des intérêts personnels qui diffèrent et peuvent, selon les circonstances, s'avérer antagonistes. Il est parfois normal – et même assez sain – de suspecter chez l'autre des intentions inavouées ou de douter de ses compétences dans une situation donnée. Par conséquent, il ne s'agit pas, pour nous, de promouvoir une vision naïve et idéaliste du travail où tout le monde se ferait confiance en toutes situations : il s'agit plutôt d'identifier les conditions permettant de construire et de maintenir des relations de confiance, tant que la situation le permet effectivement. Dans ce but, il est nécessaire de s'interroger en premier lieu sur la source même du besoin de confiance.

A LA SOURCE DU BESOIN DE CONFIANCE AU TRAVAIL

Incertitude et risque

« La confiance est inutile pour celui qui sait tout ou celui qui ne sait rien », disait le philosophe et sociologue Georg Simmel (1999), voulant signifier ainsi que la confiance n'est nécessaire que si le futur est incertain.

L'incertitude est inhérente au monde social et, a fortiori, au monde du travail. L'autre n'est jamais complètement prédictible. On peut bien savoir ce qu'il a été capable de faire dans le passé, on ne saura jamais avec certitude ce qu'il pourra faire dans l'avenir. Ses intentions ne sont pas moins incertaines : il peut bien affirmer explicitement tel ou tel engagement, rien n'empêche de penser qu'il a d'autres intérêts non avoués qui pourraient, selon les circonstances, venir contredire ses engagements. Enfin, ses connaissances et les informations qu'il détient ne peuvent être délimitées précisément. Une part d'ombre, en partie volontaire et en partie inconsciente, est ainsi présente chez tout acteur du monde du travail.

A cette incertitude sociale s'ajoute l'incertitude des situations de travail. L'environnement économique est généralement peu prévisible, l'organisation du travail n'est pas toujours bien lisible, les réglementations changent, l'environnement de travail et, notamment, l'état des outils de travail sont variables avec le temps, l'état des ressources de production l'est tout autant, etc. Bref, l'incertitude et son corollaire, l'aléa ou l'imprévu, font partie du quotidien au travail.

L'incertitude à elle seule n'explique toutefois pas le besoin de confiance. Encore faut-il y voir des risques potentiels menaçant ses intérêts. Prenons un exemple : un responsable d'équipe annonce l'arrivée d'un nouvel embauché aux membres de son équipe. Personne ne le connaît encore et des questions sont logiquement posées sur son profil, ses compétences, ses activités

prévues au début. L'un des membres de l'équipe en place est intéressé par ces questions même s'il ne se sent pas directement concerné. Il a en effet une expertise très spécifique et est engagé sur une mission pour toute une année ; il sait par conséquent qu'il ne travaillera pas avec le nouvel embauché avant un certain temps, sans même être sûr que cela se fasse un jour. Son arrivée ne fait naître aucun risque sur ses activités. Il n'éprouve, par conséquent, pas le besoin de faire confiance à son responsable sur le choix du nouvel embauché. Par contre, un autre membre du groupe comprend, en entendant les réponses de son responsable, qu'il va devoir travailler avec le nouvel embauché dès son arrivée. Il espère alors que leur relation va bien se nouer et que le travail en commun va être plaisant et efficace. Il ne peut toutefois en être sûr à ce stade. Il doit alors faire confiance à son responsable sur l'adéquation du choix de son nouveau partenaire⁶.

La confiance n'est nécessaire que pour une situation incertaine faisant peser un risque sur ses intérêts. On a alors besoin de compter sur un acteur – soi, autrui, un groupe, etc. - pour penser que ce risque est limité ou nul, alors que les informations disponibles sur la situation ne le permettent pas à elles seules. Le sociologue allemand Niklas Luhmann considérait pour cette raison la confiance comme « une anticipation de l'avenir fondée sur l'expérience préalable et qui vise à réduire la complexité du monde futur » (Luhmann, 2006). De même, pour Lewis et Weigert (1995, p. 969), « faire confiance, c'est vivre comme si certains futurs possibles ne se produiront pas ». La confiance réduirait l'incertitude et, en conséquence, le sentiment de risque. D'après Luhmann (2006), le risque doit être identifié et assumé dans une situation de confiance décidée. Il ne l'est pas dans une situation de confiance assurée.

En traitant de la confiance au travail, on est amené à distinguer deux grandes classes d'intérêts que chaque acteur a. Une première classe d'intérêts concerne la réussite du travail : on veut atteindre des objectifs, réaliser correctement les actions qu'on juge nécessaire, obtenir des résultats en conformité avec certains critères, etc. La seconde classe d'intérêts concerne le sens du travail. Cette notion, plus complexe et néanmoins centrale, comporte de nombreuses dimensions. Nous en proposons une conceptualisation dans la suite. En s'alignant sur cette distinction entre les intérêts liés à la réussite du travail et ceux liés au sens du travail, on peut distinguer deux classes de risques.

Risques sur la réussite du travail

Si l'on demandait à des opérateurs ce qu'ils pourraient craindre dans le cours de leur activité, ils pourraient avancer différentes réponses en désignant des éléments circonstanciels qui affectent la réalisation et la réussite de leurs tâches en cours. Par exemple, un agent intervenant sur le réseau d'électricité domestique pourrait dire : ne pas trouver facilement le lieu de l'intervention ou ne pas avoir accès au tableau électrique sur lequel il faut intervenir. Un chirurgien à l'hôpital pourrait dire : avoir des complications sur l'un des patients et ne pas réussir à les gérer. Un contrôleur aérien pourrait dire : avoir une météo qui se complique et

⁶ La vision très individualiste des réactions décrites ici à l'annonce d'un nouvel arrivant est volontairement caricaturale, pour illustrer le propos. Dans la réalité, l'un peut percevoir un risque qui touche principalement un collègue avec qui il est lié et ressentir, par empathie, un besoin de faire confiance similaire à celui que pourrait ressentir ce collègue.

être obligé de détourner ou de retarder beaucoup d'avions en un temps assez bref, donc avec beaucoup de stress et des risques d'erreurs accrus.

Il existe bien sûr beaucoup d'autres réponses possibles. En fait, ces réponses peuvent désigner potentiellement toutes les conditions de la bonne exécution et de la réussite d'un travail dans un contexte de travail spécifique.

Ces risques exigent de faire confiance pour croire qu'ils sont faibles et/ou aisément gérables. Tous reposent, en premier lieu, sur une certaine dose de confiance en soi pour croire que face à la difficulté redoutée, au cas où elle se présente, des ressources seront trouvées en soi pour y faire face. Mais ces risques exigent aussi de s'appuyer sur d'autres ressources. L'électricien doit faire confiance à l'opérateur qui établit son plan de travail quotidien et note les adresses d'intervention pour espérer qu'il ne s'est pas trompé. Le chirurgien doit faire confiance à son équipe médicale pour espérer qu'ensemble, ils seront capables de gérer l'état d'un patient qui se dégraderait anormalement. Le contrôleur aérien doit faire confiance à ses collègues contrôleurs ainsi qu'aux pilotes d'avion pour espérer que tout le monde sera solidaire et compétent si, la météo venant à se compliquer, beaucoup d'avions devaient être détournés ou replanifiés. Parce que le travail s'inscrit généralement au sein d'un réseau de relations d'interdépendance, la confiance est indispensable pour réduire les risques qu'elles pourraient susciter et, par conséquent, pour favoriser l'action.

Risques sur le sens du travail

La réalisation réussie d'une activité donnée est un enjeu important des acteurs de l'entreprise. Il n'est toutefois pas le seul et l'on peut même soutenir qu'il est subordonné à un enjeu plus global : donner du sens à son travail. L'incertitude qui pèse sur les situations de travail peut conduire à percevoir des risques sur cet enjeu. Ces risques sont aussi à la source des besoins de confiance au travail.

Pour les identifier, au moins de façon générale, il est nécessaire au préalable de se pencher sur la notion même de sens du travail. Les auteurs qui ont cherché à définir cette notion ont souvent été conduits à lister des caractéristiques du travail permettant de lui donner sens. Par exemple, Isaksen (2000) identifie huit caractéristiques majeures : la possibilité de s'identifier à son travail et à son milieu de travail ; la possibilité d'avoir des bonnes relations avec les autres et de se préoccuper de leur bien-être ; le sentiment que le travail est utile et contribue à l'accomplissement d'un projet important ; le sentiment que le travail accompli est important pour les autres et leur est bénéfique ; la possibilité d'apprendre et le plaisir de s'accomplir dans son travail ; la possibilité de participer à l'amélioration de l'efficacité des processus et des conditions de travail ; le sentiment d'autonomie et de liberté dans l'accomplissement de son travail ; le sentiment de responsabilité et de fierté du travail accompli.

Toutefois, au-delà de ces caractéristiques, on peut considérer que le sens du travail est « un état de satisfaction engendré par la perception de cohérence entre la personne et le travail qu'elle accomplit » (Isaksen, 2000). Cette conception est assez proche de celle défendue par Pratt et Ashforth (2003) qui considèrent que le sens que donne un acteur à son travail (pourquoi je travaille ?) est intimement lié à son identité professionnelle (qui je suis ?), qui elle-même renvoie à la fois au rôle tenu dans l'entreprise d'un côté (qu'est-ce que je fais ?) et aux relations sociales dans lesquelles ce rôle est reconnu (à quel groupe j'appartiens ?).

La figure ci-dessous (fig. 2) propose une représentation schématique de cette approche du sens du travail, basé sur le lien de cohérence entre les quatre composantes qui viennent d'être décrites (reprises avec les expressions QUI, AVEC QUI, COMMENT et POURQUOI). Chaque composante renvoie à plusieurs dimensions du travail. Le schéma en mentionne certaines, sans chercher à être exhaustif.

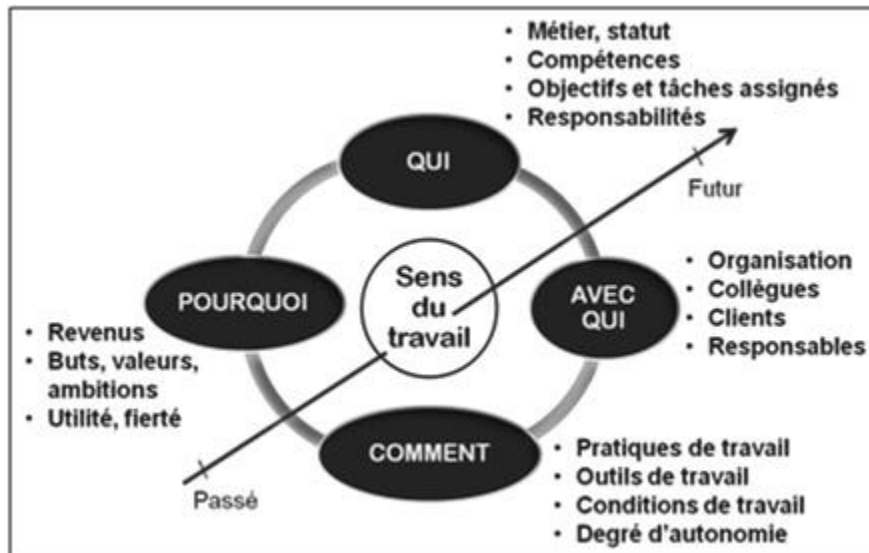


Fig. 2 - Schématisation de la cohérence recherchée entre les composantes du sens au travail

La cohérence qui est recherchée pour donner du sens au travail conduit un acteur donné à vouloir, par exemple, des tâches et des responsabilités correspondant aux compétences qui lui sont reconnues, un salaire en adéquation avec celles-ci et le statut acquis au sein de son organisation, des outils et des conditions de travail en adéquation avec les objectifs et tâches assignés, etc.

Ce schéma fait aussi apparaître un axe temporel qui indique que le sens du travail exige non seulement une cohérence synchronique des quatre composantes du sens du travail mais aussi une cohérence diachronique, entre ce que nous avons été (en tout cas, le souvenir que nous en gardons), ce que nous sommes et ce que nous projetons d'être. Le sens du travail repose ainsi sur une historisation de son parcours professionnel, dans lequel l'identité apparaît comme le résultat d'une construction biographique (Dubar, 2002).

A partir de cette conceptualisation, on peut identifier cinq principales classes de risques :

- *Risques identitaires* : perte de statut, redéfinition du métier ne permettant plus de mettre en œuvre toutes ses compétences, appauvrissement du travail (moins de tâches différentes et/ou moins de tâches présentant un défi), perte de responsabilités.
- *Risques relationnels* : perte d'identification à son organisation, possibilités de mauvaises relations avec ses collègues, perte des capacités d'entraide, perte de « bons » clients, dégradation des relations avec son encadrement, difficultés pour un acteur donné à intervenir sur les décisions qui le concernent.
- *Risques sur l'activité* : modification des pratiques de travail bien maîtrisées, perte de repères, sentiment de ne pas pouvoir faire un aussi bon travail, perte d'efficacité, dépassement de ses capacités, perte d'autonomie, dégradation des conditions de travail.
- *Risques motivationnels* : baisse ou stagnation des revenus, non-alignement entre le travail et les valeurs portées (perte de sens), non-alignement entre le travail et ses ambitions, sentiment de faire un travail sans grand intérêt ou inutile, manque de fierté liée aux tâches réalisées.
- *Risques sur l'avenir* : manque d'évolutions possibles, possibilité moindre d'apprendre et de développer ses compétences.

Comme pour les risques pesant sur la réussite du travail, les risques sur le sens du travail exigent de faire confiance pour croire qu'ils sont faibles et/ou aisément gérables. Par exemple, il faut faire confiance à son organisation pour croire que la redéfinition d'un métier par l'ajout de missions et de responsabilités donnera lieu à une revalorisation du salaire ; il faut aussi faire confiance à son encadrement pour penser que l'introduction d'un nouvel outil de travail amènera de réels gains d'efficacité ; et il faut faire confiance à ses collègues pour penser qu'en acceptant de travailler sur un site délocalisé, on continuera de bénéficier du réseau d'entre-aide.

En résumé, que ce soit pour faire face à des risques sur la réussite du travail ou à des risques sur le sens du travail, chaque acteur doit pouvoir s'appuyer sur différentes *ressources de confiance* pour espérer que le cours des événements ne lui sera pas défavorable. La ressource de confiance peut être soi-même, d'autres collègues, l'équipe ou le groupe d'appartenance ou encore l'organisation à laquelle on appartient. Ce peut aussi être le management intermédiaire, la direction, les syndicats et les représentants du personnel, des tiers pouvant intervenir dans la régulation des rapports sociaux (médiateur, inspecteur du travail, prud'hommes, etc.), les clients. Enfin, un soutien extérieur peut prendre ce rôle, par exemple la famille, les amis, une autre entreprise qui a exprimé son souhait de l'intégrer, etc.

Dès lors, la question qui se pose est de savoir comment une ressource est sélectionnée face à un risque donné et pourquoi certaines ne le sont pas.

LA SELECTION DES RESSOURCES DE CONFIANCE

Le choix des ressources de confiance est influencé par 3 facteurs : la prédisposition individuelle de chacun à faire confiance, une analyse de la situation et des risques présents dans la situation et, enfin, un ensemble de caractéristiques associées à chaque ressource de confiance pour juger dans quelle mesure on peut compter sur elle dans cette situation.

Avant de détailler chacun de ces facteurs, il convient de préciser qu'il n'est pas toujours possible de *choisir* sur qui s'appuyer pour effectuer un travail donné. Un manager prend son poste avec l'équipe qu'il doit manager et, inversement, une équipe découvre le plus souvent un manager qu'elle n'a pas choisi ; de même, un nouveau membre dans une équipe doit réussir à travailler avec les membres déjà en place qu'il n'a pas choisis, et inversement. Parfois, les premières activités se déroulent bien et une vraie relation de confiance peut s'établir entre les acteurs. Dans d'autres cas, il faut arriver à travailler avec des partenaires en qui on n'a pas complètement confiance. Cette situation sera traitée ultérieurement (section sur la production dynamique de la confiance).

Prédisposition individuelle à faire confiance

Cette prédisposition s'apparenterait à un trait de personnalité (Rotter, 1971, Rotter, 1980). Elle a été mise en évidence avec des tests portant sur « la confiance dans les autres » (en anglais, *trust in people*). Elle rend compte du fait qu'en l'absence d'informations spécifiques ou en l'absence d'informations suffisantes sur une personne et une situation, chacun d'entre nous démontre une capacité à faire confiance qui s'avère relativement stable dans le temps.

Ainsi, certaines personnes continuent de faire confiance de manière générale même si elles ont été déçues ou trahies par d'autres et, à l'inverse, d'autres personnes semblent méfiantes quelles que soient les circonstances, en tout cas tant qu'elles n'ont pas obtenu d'informations spécifiques sur l'autre (cf. Mayer et al., 1995, McKnight, Cummings et Chervany, 1998).

Il faut souligner que, dans la réalité des situations de travail, cette configuration se présente assez rarement : dès lors qu'on doit entrer dans une relation de dépendance à autrui – autrui pouvant être ici une personne, un groupe ou une organisation – on obtient ou l'on trouve assez rapidement des informations qui le concernent avant même les premières expériences de collaboration. Ou alors, les premières expériences de collaboration visent justement à déterminer si l'on pourra se faire confiance. C'est le cas, par exemple, quand un nouveau projet entre des partenaires qui ne se connaissent pas est en cours de montage : la première réunion (parfois, les premières réunions) vise à ce que chaque partenaire se présente et énonce ses intentions dans le cadre du projet, l'enjeu implicite étant que chacun juge s'il a bien intérêt à se rendre dépendant de tel autre pour espérer atteindre ses objectifs et/ou l'objectif commun.

Analyse de la situation

L'analyse de la situation doit conduire à identifier des risques pouvant entraver la poursuite des objectifs et/ou la satisfaction des intérêts d'un acteur donné. Si tel est le cas, l'appui sur une ressource de confiance s'avère nécessaire. Prenons un exemple déjà évoqué : un responsable annonce à son équipe que de nouveaux outils de travail ont été commandés pour faciliter un ensemble de tâches, sans que l'équipe soit à l'origine de cette commande. En envisageant l'arrivée de ce nouvel outillage, chaque membre de l'équipe peut se demander, par exemple, s'il va apprendre facilement à l'utiliser et s'il va être aussi efficace dans son travail qu'il ne l'est aujourd'hui. Pour penser que ces risques sont faibles, la question est alors de déterminer qui a le *pouvoir* et la *volonté* de les limiter, deux caractéristiques essentielles d'une ressource de confiance.

A noter que la perception des risques dans une situation donnée n'est pas équivalente chez tous les acteurs concernés : certains peuvent ne percevoir aucun risque tandis que d'autres peuvent les percevoir de façon très intense, selon les capacités que chacun s'auto-attribuent notamment (Amalberti, 1996). Par ailleurs, différents acteurs peuvent percevoir des risques différents dans une même situation (Slovic, 1987). Par conséquent, on doit considérer que tout acteur dans une situation donnée ne ressent pas le même besoin de s'appuyer sur une ressource de confiance, ni n'est orienté, par son analyse de la situation, vers la même ressource de confiance.

Caractéristiques d'une ressource de confiance

Lorsque le besoin de sélectionner une ressource de confiance apparaît, diverses caractéristiques des ressources potentielles sont analysées. De nombreuses recherches, en très grande partie nord-américaines, ont été consacrées depuis plus de 40 ans à l'identification de ces caractéristiques (voir synthèses proposées dans Mayer, Davis & Schoorman, 1995 ou, plus récemment, Shockley-Zalabak, Morreale & Hackman, 2011). L'une des conclusions majeures de ces travaux est qu'il ne suffit pas qu'un acteur, un groupe ou une organisation possède telle caractéristique ou telle autre pour être jugé digne de confiance : ce jugement repose plutôt sur un ensemble de caractéristiques.

On peut regrouper ces caractéristiques en différentes catégories. Plusieurs catégorisations sont possibles et nous retiendrons l'une des plus récentes, celle de Shockley-Zalabak et al. (2011), qui propose de regrouper l'ensemble des caractéristiques prises en compte dans les jugements de confiance en 5 catégories :

- les compétences
- la fiabilité
- la franchise et l'honnêteté
- le souci de l'autre

- l'identification à l'autre

Concernant les *compétences*, il convient de distinguer ce qui a trait au pouvoir associé à la fonction exercée et ce qui a trait aux compétences détenues en propre par un acteur donné. Exemple : dans l'entreprise X, chaque responsable d'équipe est doté, de par sa fonction, de la capacité d'organiser l'activité de son équipe, d'identifier les formations nécessaires à ses membres et de leur dégager le temps nécessaire pour les suivre. Si la crainte d'un opérateur à l'annonce de l'arrivée d'un nouvel outillage porte sur la facilité d'apprentissage de son utilisation, la ressource de confiance théoriquement sollicitable est son responsable direct. En pratique, l'opérateur ne lui fera confiance que s'il lui reconnaît la compétence pour identifier des formations pertinentes et réussir à réorganiser l'activité de façon à dégager du temps de formation pour ceux qui en auront besoin. Ce sont donc moins les fonctions officiellement associées à un poste que les compétences reconnues à celui/celle qui le tient qui influencent les jugements de confiance. A noter que la notion de compétence est assez large puisqu'elle désigne à la fois les savoirs et les savoir-faire, techniques et non-techniques, ainsi que les outils détenus et maîtrisés par la ressource de confiance.

Détenir des compétences est une chose ; vouloir et être capable de les mettre en œuvre en accord avec les engagements pris, au bon moment et à bon escient en est une autre. Pour faire confiance à un acteur dans une situation donnée, il faut donc le/la juger non seulement compétent/e mais aussi *fiable*. La dimension de fiabilité renvoie au respect des engagements et des promesses et, plus généralement, à la cohérence que chacun s'efforce de maintenir entre ses paroles et ses actes. Elle renvoie aussi à la cohérence des actions et des performances passées, ainsi qu'à l'application prévue de règles établies. Par extension, la notion de fiabilité peut être associée à celle de *justice organisationnelle* et *d'équité*, deux caractéristiques particulièrement attendues chez les décideurs et les organisations par les employés (Cohen-Charash & Spector, 2001, Colquitt et al., 2001).

La fiabilité n'impose pas nécessairement le respect strict de ses engagements : parfois, ceux-ci n'ont pas pu être tenus pour des raisons valables. Dans ce cas, la confiance peut être préservée si des explications sont offertes et jugées acceptables. Donc, pour faire confiance à autrui, il ne faut pas juste penser qu'il est fiable ; il faut aussi penser qu'il sera *franc et honnête* dans ses explications. La franchise implique de devoir rapporter l'ensemble le plus complet des faits connus, qu'ils soient à l'avantage ou au désavantage de l'acteur, et d'effectuer ce rapport au moment opportun. L'honnêteté implique de rapporter ces faits sans les déformer et d'exprimer la réalité de ses opinions. Pour certains auteurs (ex., Mayer et al., 1995), la fiabilité, la franchise et l'honnêteté font référence à une même caractéristique des acteurs en entreprise : l'intégrité. Cette caractéristique plus générale est reconnue à un acteur si ses paroles et ses actes sont en accord avec les valeurs, les croyances et les intentions qui lui sont reconnues.

Les situations de travail sont généralement complexes et donc empreintes d'incertitude. Comment, dans ces conditions, prévoir tous les obstacles que la ressource de confiance pourrait rencontrer et être capable de juger qu'elle aura les intentions et les compétences adaptées en toutes circonstances ? En s'appuyant sur la notion de rationalité limitée développée par Herbert Simon, on peut avancer que cette question est mal posée ; en fait, il faudrait plutôt se demander comment un acteur fait pour compter sur lui/elle, alors qu'il ne peut prévoir tous les obstacles possibles dans une situation donnée suffisamment complexe, et ne sait donc pas déterminer avec exactitude si les compétences et l'intégrité d'un autre seront des conditions suffisantes pour assurer le succès d'une action. La réponse semble reposer sur une autre dimension du jugement sur autrui : le *souci de l'autre* (aussi appelé jugement de bienveillance). Ainsi, si autrui est jugé soucieux de mes intérêts, je peux prévoir que face à des situations non prévues, il fera les choix les plus appropriés pour préserver mes intérêts. Ce

souci de l'autre, pour être reconnu à un acteur donné, doit se manifester au quotidien, notamment par des comportements d'écoute, de compréhension, d'empathie ou encore de recherche de compromis en situation de désaccord. Plus largement, il se manifeste par tous les comportements au service des besoins de l'autre qui ne répondent pas à une prescription mais dépendent plutôt du libre arbitre de celui qui les met en œuvre (Mayer et al., 1995).

Enfin, une dernière caractéristique vient renforcer le jugement sur le souci de l'autre pour espérer qu'autrui fasse les bons choix dans des situations non prévues : il s'agit de *l'identification à l'autre*. L'identification serait possible lorsqu'est reconnu un partage de valeurs, de croyances, d'intentions et de sensibilité entre les acteurs. Cette identification peut aussi s'appuyer sur l'existence d'affinités qui concernent les domaines professionnel et extra-professionnel (Karsenty, 2011) ou apparaître au bout d'un certain temps de travail en commun.

En résumé, la sélection d'une ressource de confiance dans une situation donnée par un acteur donné part des risques perçus menaçant potentiellement ses intérêts. La question est alors de déterminer sur qui s'appuyer pour limiter ces risques de façon à pouvoir les considérer négligeables ou gérables. L'examen des candidats possibles s'appuie sur l'analyse de plusieurs de leurs caractéristiques – compétences (reconnues), fiabilité, franchise et honnêteté, souci de l'autre, degré d'identification. A notre connaissance, il n'existe pas de résultats permettant de dire dans quel ordre ces caractéristiques seraient examinées. Par contre, on sait que les candidats possibles ne recueillent pas toujours des jugements positifs liés à toutes ces caractéristiques. Il semble aussi que si un jugement sur l'une de ces caractéristiques est suffisamment négatif, la confiance ne sera pas accordée quelle que soit les jugements portés sur les autres caractéristiques (Mayer et al., 1995).

Parfois, les informations à la disposition d'un acteur donné ne lui permettent pas de former un jugement vraiment négatif sur une ou plusieurs caractéristiques d'un autre acteur qui a, par ailleurs, des qualités évidentes. Ce qui semble jouer alors sur la décision de faire confiance ou non est un facteur déjà évoqué : la prédisposition générale de chacun à faire confiance.

La confiance se déplace

Le modèle des ressources de confiance qui vient d'être esquissé rend compte d'un phénomène courant en entreprise : la confiance se déplace. Face à un risque donné, une ressource de confiance devrait être sélectionnée étant donné le pouvoir qui lui est attribué par l'organisation, mais ne l'est pas car au moins un jugement sur l'une des 5 caractéristiques mentionnées ci-dessus est particulièrement négatif. Dans ce cas, une autre ressource de confiance peut être trouvée.

Un exemple marquant de ce phénomène est la substitution du contrat aux rapports humains directs lorsque les conditions de la confiance ne sont plus réunies. Le contrat n'apparaît utile que si les signataires ont confiance en une institution qui, par le pouvoir et l'intérêt à défendre chacun de manière égale qu'on lui reconnaît, garantit qu'une violation du contrat sera punie et que le tort fait à la victime sera réparé. En somme, le besoin de chaque acteur reste le même dans les deux cas : se rassurer par rapport à des craintes légitimes dans une situation de dépendance à autrui. La solution la plus « naturelle », si l'on se réfère aux traditions qui ont précédé l'avènement des contrats pour réguler les transactions interhumaines, serait de s'en remettre à la parole de l'autre. Mais si cette parole n'est plus jugée (suffisamment) crédible, une autre solution consiste à s'appuyer sur une institution dotée du pouvoir de rétablir la justice en cas de non respect des engagements.

Dans les équipes de travail, le même phénomène de déplacement de la confiance existe. Quel intervenant en entreprise n'a pas observé, par exemple, que des salariés confrontés à une

incertitude sur les effets d'un changement organisationnel ou technique se tournent, pour en savoir plus et se rassurer, non pas vers leur responsable hiérarchique, dont l'organisation attendrait justement qu'il joue le rôle de support technique pour accompagner le changement, mais vers un membre de l'équipe jugé plus compétent. Celui-ci ne peut toutefois apporter aucune certitude puisque la nouvelle procédure n'a encore jamais été appliquée, mais les connaissances et l'expérience qui lui sont attribuées assorties d'une bienveillance à l'égard de ses collègues, rendent ses propos plus crédibles que ceux d'un responsable désavoué sur ses compétences et/ou ses intentions.

Un modèle systémique de la confiance en entreprise

La confiance peut donc se déplacer vers ce qu'on appellera des ressources de substitution. On comprend dès lors que la plus grande difficulté pour un acteur donné en entreprise n'est pas de ne plus pouvoir faire confiance à son manager ou ses collègues, mais d'être dans l'incapacité de sélectionner la moindre ressource de confiance. La crainte ressentie face à une situation d'incertitude ne trouve alors aucune « barrière » pour l'arrêter ; dès lors, elle peut se diffuser, s'amplifier et affecter de manière négative l'action individuelle ainsi que l'état de santé psychologique de l'acteur concerné.

En s'inspirant du modèle de l'accident de Reason (1997), nous proposons de conceptualiser la confiance en entreprise comme un ensemble de ressources-barrières dont l'un des principes constitutifs est l'existence de risques qu'elles doivent empêcher de se diffuser (fig. 3). Toutefois, la capacité à gérer un risque n'est pas donnée et repose sur des jugements : chaque acteur concerné par un risque donné doit arriver à croire que telle ressource-barrière est capable et veut gérer ce risque. Nous avons vu que ce jugement global reposait sur des jugements plus spécifiques portant sur les compétences, la fiabilité, la franchise et l'honnêteté, le souci de l'autre et l'identification. Chaque ressource de confiance peut donc être caractérisée par ces 5 dimensions de la confiance.

Pour différentes raisons, une ressource de confiance peut être affectée d'un jugement négatif en lien avec une ou plusieurs de ces dimensions de la confiance. Ces jugements négatifs constituent, d'une certaine façon, des « brèches » dans la confiance qui peut être accordée à la ressource concernée. Ces brèches sont représentées comme des trous qui laissent se diffuser la crainte ressentie dans une situation d'incertitude donnée (fig. 3). Cette diffusion signifie que la ressource de confiance ne joue pas son rôle de barrière : en d'autres termes, l'acteur n'a pas confiance en elle. Il peut, par contre, trouver une autre ressource de confiance de substitution.

Dans certains cas, ni l'organisation, ni le management, ni d'autres entités censées défendre les droits des salariés (ex., organisation syndicale, représentant du personnel) ne sont exempts de jugements négatifs venant entacher la confiance qu'on peut leur accorder. Dans cette situation, un acteur peut encore compter sur ses collègues, sur lui-même ou, éventuellement, sur des ressources extérieures comme sa famille, des amis ou une autre entreprise qui serait prête à l'aider (ces ressources extérieures ne sont pas représentées dans la figure 3). Il y a toutefois de fortes chances qu'il n'adhère plus aux objectifs de son entreprise et décide de se replier sur des objectifs plus personnels (Dirks, 1999). Ce phénomène de repli sur soi dans un climat de méfiance ne nuit pas nécessairement à la performance individuelle, un acteur pouvant chercher à être aussi performant que possible par rapport à ses propres objectifs (ex., pour maximiser ses primes individuelles, satisfaire au mieux chaque client plutôt que d'augmenter le nombre de clients traités, se préparer au mieux à une évolution projetée de sa carrière). Par contre, elle nuit à la performance collective, le repli sur soi induisant une attention plus faible aux buts et aux besoins des autres et des efforts réduits sur la coordination (Dirks, 1999).

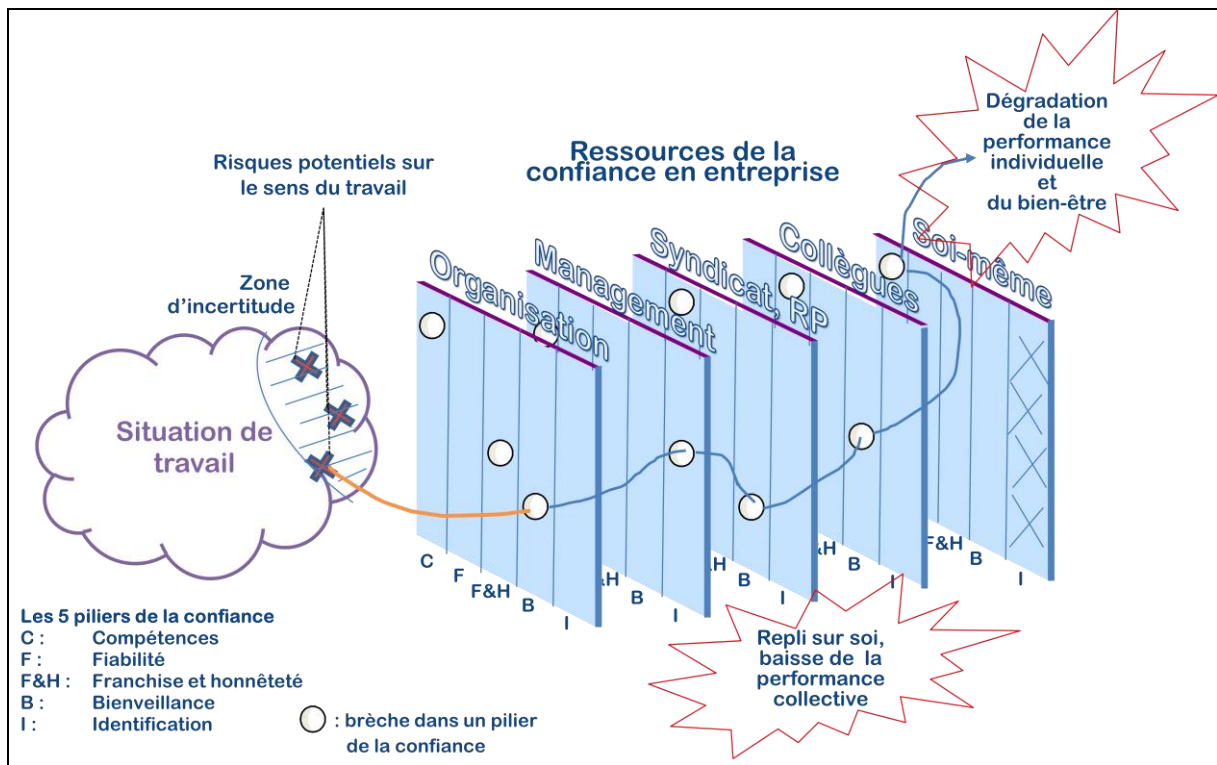


Fig. 3 - Un modèle systémique de la confiance en entreprise

Reste la situation extrême où l'acteur percevant des risques dans une situation d'incertitude ne trouve aucune ressource de confiance sur laquelle s'appuyer, pas même lui-même. Il se trouve dans une situation d'isolement relationnel (Marc, Grosjean & Marsella, 2011) et démuné pour trouver comment se rassurer. La crainte ressentie ne peut être contenue. Une forme d'anxiété se développe, ce qui peut causer ruminations, divers problèmes psychosomatiques et, parfois, des réactions agressives. Incapable de mobiliser toute son énergie sur son travail, l'acteur est nécessairement moins performant. Il est aussi plus stressé et moins satisfait dans son travail (Costa, 2001). Ainsi, le manque de confiance en entreprise, lorsqu'il atteint de telles proportions, apparaît comme une source majeure de risques psychosociaux.

LA PRODUCTION DYNAMIQUE DE LA CONFIANCE

Le modèle systémique qui vient d'être proposé représente l'état de confiance que des acteurs entretiennent à l'égard d'un ensemble de ressources potentielles de confiance pour faire face à des risques perçus dans une situation donnée. C'est un instantané, une photographie prise à un moment donné et avec un certain point de vue sur l'organisation. Mais cet instantané n'explique pas cet état. Et, de ce fait, il ne permettrait pas à lui seul d'entrevoir les différents leviers d'action pour restaurer la confiance. Surtout, il ne rend pas compte du fait que la confiance n'est pas un état statique et peut évoluer en continu, dans le sens d'un renforcement ou, au contraire, d'une dégradation.

Pour dépasser ces limites, il faut concevoir la confiance dans sa dynamique, à la fois comme cause d'une certaine structuration des relations de travail et, aussi, comme effet de ces relations lorsqu'elles sont mises en action. Nous allons en décrire les principales composantes.

Attentes et performances observées au cœur de la dynamique de la confiance

Faire confiance repose sur l'espérance d'un cours des choses favorable à ses intérêts grâce à l'action d'une ressource de confiance. La confiance est donc, du point de vue de l'acteur, fondamentalement associée à des *attentes*. Deux cas extrêmes peuvent alors être distingués suivant les *performances observées* de celui en qui on a placé sa confiance : lorsque les attentes sont satisfaites, la confiance tend à se renforcer ; lorsqu'elles ne le sont pas, la confiance tend à se dégrader. La confiance se construit donc, en partie, sur des attentes et, en partie, sur l'observation de comportements, de résultats ou d'états du monde qui sont jugés cohérents avec elles.

Le jugement de cohérence entre les attentes et les performances réalisées par autrui est au cœur de la dynamique de la confiance. Toutefois, la réalité est plus complexe. Il est notamment important de comprendre sur quelles bases sont formées les attentes liées à autrui, pourquoi certaines attentes sont explicitées et peuvent faire l'objet d'une réelle négociation tandis que d'autres restent tacites, quels éléments sont pris en compte dans la décision de faire confiance, quels rôles jouent chaque acteur dans cette décision et comment sont traités différents cas d'écart entre ce que l'un attend et ce qu'il observe de l'action de l'autre. Nous devrions ainsi rendre compte du fait que tout écart ne conduit pas nécessairement à dégrader la confiance accordée à autrui.

La figure 4 propose une modélisation synthétique de la dynamique de la confiance au sein d'une relation dans laquelle un acteur A veut ou doit faire confiance à un acteur B pour réaliser quelque chose⁷. On se rappellera qu'en réalité, pour qu'une relation de confiance s'établisse, chaque acteur doit pouvoir faire confiance à l'autre. Ainsi, même si c'est A qui attend de B qu'il réalise quelque chose au service de ses intérêts, B doit faire confiance à A au moins pour espérer ne pas être injustement sanctionné en cas d'échec. Pour éviter d'apparaître trop complexe, la figure 4 ne représente pas la réciprocité qui doit exister dans une relation de confiance.

La modélisation proposée prend appui sur un modèle proposé par Mayer et al. (1995), tout en le précisant sur 4 points : (1) la formation d'un niveau de confiance s'appuie, comme chez ces auteurs, sur des processus cognitifs (analyse de la situation et identification des risques, jugements sur autrui) mais exploite aussi des processus interactionnels (négociation des objectifs, règles et attentes liés à la collaboration, prise d'engagements) qui peuvent modifier les entrées des processus cognitifs mis en jeu ; (2) certaines bases sur laquelle la décision de faire confiance s'appuie sont précisées (utilisation de ressources matérielles de confiance, accord sur un dispositif de contrôle) ; (3) on traite explicitement du cas où l'un doit travailler avec l'autre sans pouvoir lui faire confiance ; (4) l'accent est mis sur un processus de construction de sens des incohérences perçues chez l'autre. La modélisation proposée s'inspire aussi d'autres travaux, en particulier : ceux de Rempel, Holmes & Zanna (1985) qui montrent comment la confiance évolue en même temps qu'une relation se développe avec, en complément, ceux de McKnight, Cummings et Chervany (1998) qui modélisent les facteurs intervenant dans la formation de la confiance lorsque l'un ne peut s'appuyer sur aucune

⁷ Une version plus simple de ce modèle avait été proposée dans Karsenty (2011).

expérience avec l'autre ; ceux de Kramer (1999) sur les différents dispositifs à l'origine de la confiance en entreprise et l'influence du contexte organisationnel sur sa formation et ceux de Doney, Cannon et Mullen (1998) sur l'influence de la culture sur la formation des relations de confiance ; ceux de Gabarro (1978) qui insistent sur la négociation des attentes respectives et l'affinement progressif de ces attentes dans le développement de relations de confiance. Nous étendrons toutefois son analyse en soulignant qu'au-delà des attentes explicitées, la dynamique de la confiance s'appuie aussi sur des attentes implicites ou tacites qui se fondent sur des valeurs, des règles ou des pratiques supposées partagées (Karsenty, 2008).

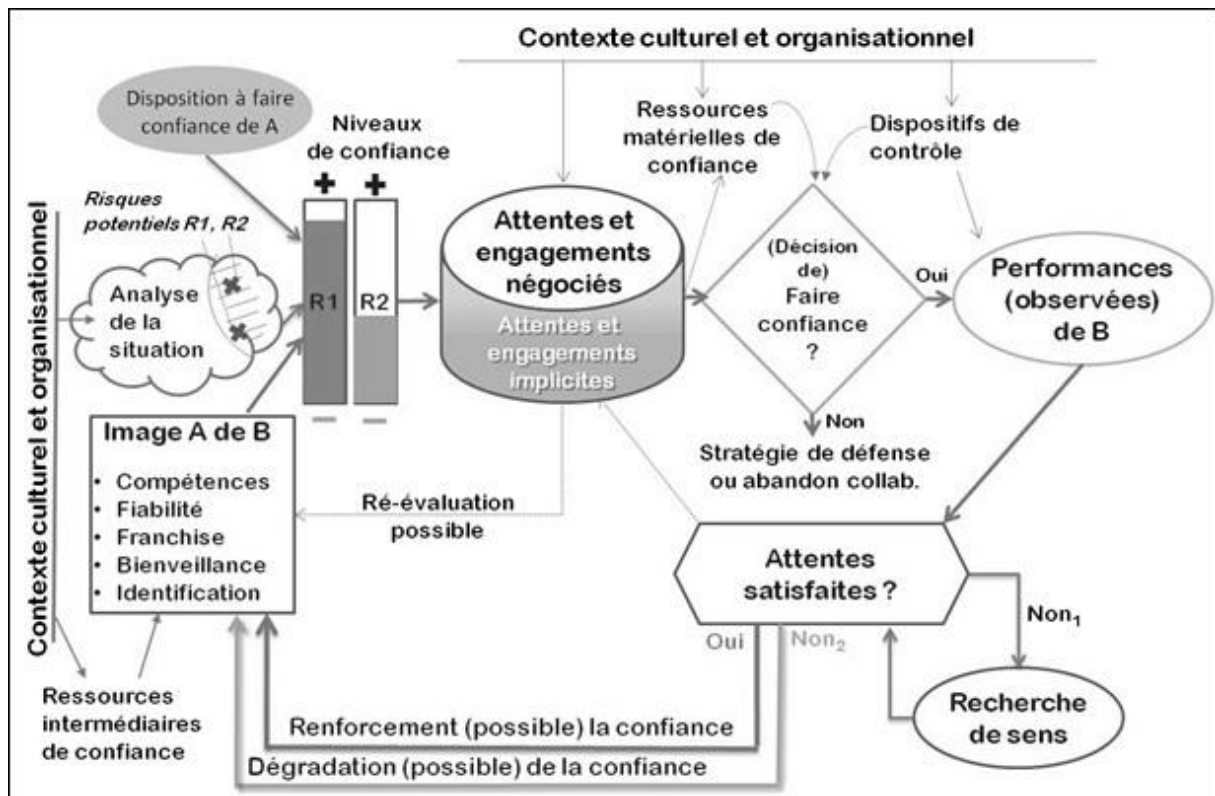


Fig. 4 - Modélisation de la production dynamique de la confiance

Dans la suite, nous détaillons chaque composante du modèle proposé en commençant par ce qui apparaît sur la gauche de la figure 4 (la formation des niveaux de confiance) et en passant en revue les processus qui se succèdent ensuite.

La formation de niveaux de confiance

Une vision naïve de la confiance voudrait qu'on ait confiance ou pas confiance en autrui. Cette vision binaire ne rend pas compte de la finesse des jugements et des différentes modalités par lesquelles la confiance peut être accordée. Il semble plus approprié de concevoir la confiance en niveaux, sous forme d'échelles, pour traduire l'idée que chaque acteur a plus ou moins confiance en l'autre dans une situation donnée (Mayer et al., 1995 ; Muir et Moray, 1996 ; Rajaonah, Anceaux & Vienne, 2006).

La formation par A d'un niveau de confiance en B vient comme une réponse à la question : dans quelle mesure puis-je m'appuyer sur B pour croire que mes intérêts seront préservés dans la situation ? Répondre à cette question suppose pour A de se construire, d'une part, une représentation de la situation en prenant conscience des risques potentiels menaçant ses intérêts (R1 et R2 dans la figure 4) et, d'autre part, des jugements sur les compétences et les intentions de B pour réduire ces risques et rendre l'atteinte des objectifs crédible. Notons que

la procédure par laquelle ces réponses sont recherchées peut être influencée par des *normes culturelles et organisationnelles* (Doney et al., 1998). En s'inspirant des travaux de Hofstede (1985), on peut invoquer notamment l'influence possible de la distance au pouvoir caractéristique d'un groupe social. Lorsqu'elle est faible, la norme dans le groupe est de partager le pouvoir et de prendre des décisions collectivement. On peut concevoir qu'une telle norme sociale orienterait les membres du groupe à analyser ensemble une situation donnée et à décider ensemble qui est le plus à même pour faire face aux difficultés qui pourront être rencontrées. A l'inverse, dans un groupe social où la distance au pouvoir est élevée, la centralisation du pouvoir et le contrôle constituent la norme. Dans ce cadre, on peut concevoir que l'analyse des risques dans une situation donnée serait attendue de l'encadrement ou des chefs d'équipe ainsi que le choix des acteurs dont le profil semble le plus adapté pour y faire face.

Quelle que soit la modalité choisie, A doit arriver à penser qu'il peut s'appuyer sur B pour faire face efficacement aux risques identifiés dans la situation. Les jugements qu'il va chercher à former portent sur les 5 caractéristiques d'une ressource de confiance discutées plus haut : compétences, fiabilité, franchise et son honnêteté, souci de l'autre et degré d'identification à l'autre. Ces jugements peuvent s'appuyer sur la connaissance directe de l'autre mais cette connaissance n'est pas toujours disponible dans le cadre des collaborations en entreprise. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un industriel veut faire réaliser un ouvrage par un prestataire qu'il ne connaît pas encore ; ou lorsqu'un cadre de proximité doit confier des missions à un nouvel arrivant que l'entreprise vient d'embaucher ; ou encore lorsqu'un opérateur est associé pour une mission à un autre opérateur qu'il ne connaît pas encore. Comme nous l'avons déjà évoqué, si l'un ne dispose pas d'informations suffisantes pour former ces jugements à l'égard d'autrui et n'a pas les moyens de les obtenir au moment voulu, un autre facteur entre en jeu pour influencer le niveau de confiance initial : la prédisposition individuelle à faire confiance. Mais avant cela ou en parallèle, d'autres ressources que la connaissance directe de l'autre peuvent être exploitées : ce sont ce que nous appellerons des *ressources intermédiaires de confiance*. On peut notamment distinguer les ressources intermédiaires suivantes (Kramer, 1999, McKnight, Cummings et Chervany, 1998) :

- Traces institutionnalisées des compétences acquises : diplômes, classement, prix obtenus, habilitations, etc.
- Recommandations : elles jouent un rôle prépondérant dans la mesure où elles traduisent l'expérience acquise auprès du nouvel acteur par un tiers. Le poids d'une recommandation dépend de ce fait directement de la confiance accordée au tiers qui en est à l'origine. Elle dépend aussi du contenu de la recommandation qui met l'accent sur telles ou telles caractéristiques de l'acteur recommandé et en néglige d'autres.
- Rôle tenu dans l'entreprise : la confiance est ici dépersonnalisée (Kramer, 1999) et repose plutôt sur la connaissance des processus de recrutement et de formation délivrée par l'entreprise pour tenir ce rôle ou encore des responsabilités qui lui sont associées.
- Règles partagées dans l'entreprise : l'existence de règles, le processus de socialisation sur lequel s'appuie l'acquisition de ces règles et l'application de sanction en cas de non-respect des règles favorisent la confiance avec un nouvel acteur. Cet effet est obtenu car tous ces éléments permettent de penser que des barrières à certains comportements non souhaités existent.
- Normes et standards : une norme ou un standard constitue un référentiel destiné à harmoniser des pratiques professionnelles dans un secteur donné. Dès lors que des signes évidents indiquent qu'ils sont connus et appliqués par l'autre, la formation de la confiance peut en bénéficier.

Pour Shapiro, Sheppard & Cheraskin (1992), la confiance est aussi fortement basée sur des *mécanismes de dissuasion (deterrence-based trust)*, qui augmentent sensiblement les conséquences négatives par rapport aux gains éventuels en cas d'abus de confiance. Ces mécanismes peuvent correspondre, par exemple, au fonctionnement d'un groupe qui, avec une exigence très forte de cohésion interne, exclurait tout membre qui ne se conformerait pas à certains comportements. Un mécanisme de dissuasion peut aussi consister en un système de sanction. Grâce à ces mécanismes, l'un peut faire confiance à l'autre en pensant que ce ne sera pas son intérêt d'abuser de la confiance accordée.

Toutes ces ressources intermédiaires de confiance agissent comme des « relais de confiance » et révèlent que *la confiance s'hérite* : pour qu'ils jouent un rôle dans la formation d'une relation de confiance avec un nouvel acteur, il faut que les institutions, les groupes ou les acteurs individuels sur lesquels ils reposent soient eux-mêmes jugés dignes de confiance (ex. la confiance en l'autre acquise par la connaissance du diplôme obtenu repose sur la confiance qu'inspire l'école qui l'a délivré). En étudiant ces liens d'héritage possible au sein d'une organisation et à l'extérieur, on peut ainsi mettre à jour de véritables *réseaux de confiance* sur lesquels se bâtissent les relations de confiance (Hardin, 2006).

La formation de niveaux de confiance fait donc intervenir plusieurs variables. On doit ajouter qu'elle peut conduire à un sentiment d'ambivalence, lorsque pour une tâche donnée suffisamment complexe, l'un forme à la fois (au moins) un jugement de confiance et (au moins) un jugement de défiance ou de méfiance à l'égard de l'autre, suivant le risque associé à cette tâche (Lewicki, McAllister et Bies, 1998). Par exemple, un chef d'atelier dans une usine de fabrication de pièces d'acier peut, en envisageant une tâche d'usinage donnée, considérer qu'il peut avoir totalement confiance dans tel opérateur pour effectuer les opérations nécessaires mais, en même temps, avoir peu confiance en ce même opérateur pour lire et prendre en compte correctement les consignes décrites sur le plan d'usinage. On comprend dès lors que la *décision* de faire confiance ou non, c'est-à-dire ici de confier la tâche en question à tel opérateur en espérant qu'elle sera réalisée correctement, ne dépend pas seulement de la formation d'un niveau de confiance en l'autre mais peut exiger aussi de s'accorder sur différents points qui pourraient éviter ses « défaillances ». En cela, on peut considérer que la décision de faire confiance ne peut s'arrêter à la formation de jugements sur l'autre réalisés individuellement et comporte, nécessairement, une dimension interactive.

Attentes, engagements et décision de faire confiance

Pour faire confiance au travail, chacun peut avoir besoin de se rassurer par rapport aux faiblesses qu'il anticipe chez l'autre dans une situation donnée. Il s'agit alors d'obtenir des engagements de sa part qui vont permettre de réduire les risques perçus liés à la relation de dépendance. Ces engagements peuvent porter sur différents objets :

- objectifs à atteindre ;
- exigences spécifiques, portant par exemple sur l'ordre des opérations à réaliser, la qualité des résultats à obtenir, les délais, etc. ;
- règles de travail à respecter ;
- modes d'interaction souhaités ;

- valeurs à respecter.

Parmi ces engagements, certains sont en fait généraux dans un service donné, valables pour tout le monde et pour tous travaux réalisés. Passé la phase de formation et/ou d'intégration au sein du service, un acteur n'a généralement plus besoin qu'on les lui explicite. A l'inverse, on peut attendre de l'autre des engagements spécifiques dans une situation et/ou pour une tâche donnée. Dans ce cas, une phase d'explicitation pouvant donner lieu à une négociation peut se produire avant que l'un s'engage à faire confiance à l'autre⁸. Cela dit, l'effort d'explicitation des attentes de chacun et des engagements pris n'est pas systématiquement observé. En fait, il dépend du niveau de confiance initial que l'un a formé à l'égard de l'autre. S'il est élevé, les engagements à respecter ont peu d'intérêt à être explicités, sauf lorsqu'ils ont un caractère très spécifique et qu'il est raisonnable de penser que l'autre ne les découvrira pas par lui-même. A l'inverse, si le niveau de confiance initial est faible, les engagements auront tendance à être explicités.

L'explicitation verbale des engagements peut paraître insuffisante pour établir la confiance entre deux personnes. C'est le cas quand les acteurs ne croient plus ou pas suffisamment à la parole donnée (dans la situation présente). Dans ce cas, ils peuvent avoir recours à de nouvelles ressources de confiance. La présence d'un *témoin de confiance* peut jouer ce rôle. Le dispositif le plus souvent utilisé semble toutefois reposer sur la production d'une *ressource matérielle de confiance*. Toute trace écrite des engagements pris qui peut être défendue auprès d'une instance dotée d'un pouvoir de sanction et réputée pour son équité peut jouer ce rôle. Les formes les plus communes de ces traces écrites en entreprise sont le contrat de travail, la fiche de poste, le cahier des charges, le bon de service avec la description des missions confiées, etc. Il est intéressant de noter que ce type de ressources, lorsqu'il est jugé incontournable, est à la fois un produit et une condition de la collaboration.

La nature d'une relation de travail influence donc le degré d'explicitation des engagements réciproques. D'autres facteurs agissent sur ce degré d'explicitation :

- *des facteurs circonstanciels* comme, par exemple, le niveau de charge de travail, la pression temporelle, la distance physique entre les acteurs impliqués dans une collaboration qui, lorsqu'ils sont élevés, tendent à réduire l'effort d'explicitation ;
- *des facteurs culturels et organisationnels*. Par exemple, certains membres d'un groupe ayant développé des pratiques de partage d'information en continu ne comptent pas sur leurs collègues pour qu'ils explicitent de façon trop détaillée ce qu'ils attendent les uns des autres. Alors que, dans d'autres groupes, où le travail et l'information sont plus

⁸ Ces engagements, notamment ceux qui ne font pas l'objet du contrat de travail, sont à rapprocher de la notion de *contrat psychologique* défini par Rousseau (1989) comme l'ensemble des croyances d'un individu en l'existence d'obligations mutuelles entre lui-même et une autre partie, qu'il s'agisse d'un individu ou d'une entité telle que l'entreprise. Ce contrat psychologique s'appuie sur des "promesses plus ou moins tacites" qui, lorsqu'elles sont violées, génèrent de la méfiance, de l'insatisfaction et une dissolution de la relation (Rousseau, 1989). Le lien que nous pouvons faire entre le contrat psychologique et la confiance et que l'un ne peut exister sans l'autre : dans la mesure où rien ne garantit qu'une promesse sera tenue, la confiance est une composante essentielle pour croire qu'elle le sera et s'engager dans une relation fondée sur elle (voir aussi Robinson, 1996).

compartimentés, l'attente d'une explicitation assez poussée des attentes mutuelles sera la norme.

- *des « stratégies » d'acteurs* : des limites à l'explicitation des engagements spécifiques peuvent être volontairement adoptées. Ainsi, un acteur peut juger que conserver une certaine « zone d'incertitude » sur ses engagements est nécessaire pour se préserver des marges de manœuvre dans la relation et garder un certain pouvoir sur l'autre (Crozier et Friedberg, 1977). En agissant ainsi, l'acteur se rend moins prévisible. Pour les sociologues Crozier et Friedberg, le pouvoir d'un acteur se mesure justement à l'aune du degré d'imprévisibilité de ses comportements. C'est ainsi qu'un jeune embauché, passé la phase d'intégration et de mise à l'épreuve réussie, peut devenir plus évasif sur ses engagements pour la planification de son travail, afin de se préserver la possibilité d'aménager son temps de travail à sa convenance. C'est ainsi, aussi, qu'un manager souhaitant attirer un commercial ayant une bonne réputation peut lui faire des promesses relativement imprécises sur ses primes et avantages non financiers attachés à sa fonction, afin de pouvoir juger lui-même de ses qualités et de moduler le coût total de ce poste en fonction des résultats obtenus. Toutefois, une remarque s'impose : si les relations de travail n'étaient régies que par des enjeux de pouvoir, au sens de Crozier et Friedberg, la confiance aurait peu de chance de se développer. De tels enjeux ne peuvent donc résumer toute la nature d'une relation de travail. On peut, par contre, concevoir que coexistent au sein d'une relation de travail des « zones de confiance » où chacun cherche à expliciter ses attentes et ses engagements et, ainsi, à être le plus prévisible pour l'autre, et des « zones d'incertitude » où c'est l'inverse. D'une certaine façon, cela rejoint l'idée selon laquelle la confiance est généralement accordée avec des limites.

Il est important de souligner que le dialogue qui peut avoir lieu pour obtenir des engagements de l'autre est source d'apprentissage mutuel et peut avoir pour effet une ré-évaluation des jugements que chacun a portés sur l'autre. Par voie de conséquence, il peut conduire à une ré-évaluation du niveau de confiance que l'autre lui inspire. Par exemple, en demandant à un interne comment il procéderait pour traiter un patient donné, le médecin qui souhaite s'en décharger peut prendre conscience que l'interne est bien plus compétent qu'il ne l'imaginait initialement et sa confiance s'en trouvera renforcée. L'effet inverse peut aussi se produire évidemment.

Il semble raisonnable de penser que le recours à un dialogue pour s'entendre sur les attentes de l'un et les engagements de l'autre doit améliorer les jugements que chaque acteur forme individuellement sur l'autre. En même temps, il faut reconnaître que cet effet positif ne peut se produire qu'à certaines conditions. En particulier, le dialogue doit être réellement ouvert et honnête, et chacun doit chercher à comprendre l'autre et à aboutir à des décisions communes. Le dialogue serait à l'inverse contre-productif s'il était fermé, uniquement destiné à ce que l'un expose les engagements qu'il attend de l'autre sans lui donner la possibilité de les moduler, voire de les remettre en cause.

Dispositif de contrôle et décision de faire confiance

Quel que soit le degré d'explicitation des engagements attendus par l'autre, un autre élément influence la décision de faire confiance : il s'agit des *dispositifs de contrôle* disponibles et acceptés par les parties. Une certaine vision de la confiance oppose confiance et contrôle en considérant que la confiance, ce serait justement l'absence de contrôle. Ainsi, certains auteurs définissent la confiance comme la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre qu'elle est dans l'incapacité de contrôler (Zand, 1972, Mayer et al., 1995). Toutefois, un examen plus approfondi des jugements formés à l'égard d'autrui et des formes de relation que les acteurs construisent au travail engage à considérer ces deux notions comme

complémentaires (Bornarel, 2008). La confiance n'est généralement accordée qu'avec des *limites* et la possibilité de contrôler que ces limites ne sont pas franchies peut justement être une condition même de la confiance. Pour prendre une image, on pourrait dire qu'un « contrôle aux frontières » (de la confiance accordée) n'est pas antinomique avec une autonomie d'action laissée à l'intérieur des frontières.

Karpik (1996) souligne que si trop de contrôle tue la confiance, trop peu nuit à son développement. Un dispositif de contrôle procure une certaine visibilité sur l'action d'autrui et instaure des points de repère précis pour l'action. Le contrôle devient un problème lorsqu'il ne s'adapte pas aux compétences acquises et à la fiabilité démontrée des acteurs ; il s'oppose alors à leurs besoins de reconnaissance, ainsi qu'à leur besoin d'autonomie et de latitude décisionnelle (Karasek, 1979). Il peut alors détruire la relation de confiance et créer des réactions de défense, voire de rejet. Mais, à l'inverse, si l'on applique trop peu de contrôle alors que la relation de confiance est en phase de développement, ce sont d'autres besoins qui ne seront pas satisfaits : ainsi, celui en qui la confiance a été placée a besoin d'être rassuré sur le fait qu'il avance dans la bonne direction, en accord avec les attentes de celui qui s'est fié à lui sans bien le connaître encore. Il sera donc demandeur d'une forme adaptée de contrôle de ses actions pour continuer à croire qu'il sera capable de répondre aux attentes de l'autre et, ainsi, pour rester engagé dans l'action. Bref, la confiance se bâtit aussi sur le choix d'un dispositif adapté de contrôle, qui sera d'autant plus acceptable que les limites de la confiance accordée auront été préalablement explicitées et acceptées.

Il faut souligner que le choix des dispositifs de contrôle est dépendant du contexte organisationnel. En décidant par exemple de donner la responsabilité d'équipes d'opérateurs dispersés sur plusieurs sites à ses cadres intermédiaires, une entreprise leur enlève la possibilité d'un accès continu à leur activité et oriente le choix des modes de contrôle vers des formes plus formelles et dépersonnalisées. Autre exemple : en augmentant la charge de travail de ses opérateurs pour atteindre des objectifs de productivité plus élevés, l'organisation peut les priver en partie des ressources nécessaires pour se contrôler mutuellement au sein d'un travail d'équipe. Dernier exemple, rapporté par Kramer (1999, p. 592) : un directeur au sein d'une grande entreprise avait reçu un système informatisé de supervision baptisé Overview et confiait alors : « Si je n'avais pas eu Overview, j'irais à la rencontre des gens et je leur parlerais ... Je serais plus intéressé par ce qu'ils pensent. »

Le contexte organisationnel prédétermine donc, au moins en partie, les objets du contrôle et les formes qu'il peut prendre et favorise ou restreint, du même coup, la capacité des acteurs à construire des relations de confiance. Mais cet impact intervient à un autre niveau. Faire confiance impose de prendre un risque : celui que l'autre échoue, qu'il ne respecte pas tous ses engagements, voire qu'il abuse de la confiance accordée. La prise de risque est inhérente à la décision de faire confiance, ce qui conduit plusieurs auteurs à défendre l'idée d'une confiance basée sur un calcul qu'on pourrait énoncer ainsi (Williamson, 1985, Mayer et al., 1995) : pour faire confiance, le risque pris en s'appuyant sur un autre acteur devrait être jugé inférieur au risque perçu initialement dans la situation ou il devrait être largement compensé par les bénéfices attendus de la relation de confiance. Dans le même ordre d'idée, Coleman (1990) considère que la décision de faire confiance repose sur une sorte de *pari* où l'on sait envisager ce qu'on peut y perdre et ce qu'on a à y gagner et où l'on doit estimer les chances de réussite. Sauf qu'outre le fait que cette vision calculatoire de la confiance ne reflète qu'une modalité par laquelle la confiance peut s'établir (voir les étapes de la progression de la confiance ci-dessous), elle semble négliger le fait que tout le monde ne perçoit pas les risques dans une situation donnée de la même manière (Slovic, 1987). Si des variables individuelles jouent sur la perception des risques associés à la décision de faire confiance (familiarité avec l'autre, sentiment de contrôle sur les risques perçus, poids donnés aux conséquences, ...), le

contexte social et organisationnel l'influence aussi très nettement (norme sociale d'aversion au risque, pression sur les résultats, pratiques de sanction, ...). D'où parfois, par exemple, des rigidités et/ou du zèle dans les processus de contrôle appliqués par le management intermédiaire, en réaction à la faible tolérance à l'échec qu'il peut percevoir chez sa direction.

Quand faire confiance n'est pas possible

Le dialogue visant à régler les attentes mutuelles entre les différentes parties et à s'entendre sur un dispositif de contrôle peut échouer à instaurer les conditions de la confiance. L'acteur A peut avoir des attentes dépassant celles que B veut ou peut satisfaire. Ou bien A peut accepter de se fier à B, mais à des conditions qui semblent inacceptables pour B. Qu'advient-il dans ces cas ?

L'absence d'établissement de la confiance relationnelle n'empêche pas de travailler ensemble (Mayer et al., 1995). Simplement, le travail collectif se déroule alors dans un cadre qui a tendance à être plus formalisé et rigide, dans lequel les contrôles sont plus fréquents (puisque chaque acteur perçoit plus intensément certains risques liés à l'autre) et les menaces de sanction parfois plus explicites. Accessoirement, on sait que ces situations pénalisent l'efficacité collective (Zand, 1972) et affectent négativement l'engagement et la satisfaction au travail (Costa, 2001). Il semble aussi qu'une coopération qui démarre sur la base d'une défiance soit entraînée dans un cercle vicieux qui va renforcer la défiance initiale (Zand, 1972), du fait d'une tendance à la rétention d'information, au rejet de l'influence de l'autre et au contournement de ses contrôles. Différentes études montrent en outre que, dans une telle situation, des comportements de confiance peuvent être mal interprétés dans un sens qui vient confirmer et renforcer la défiance initiale (Zand, 1972, Fein & Hilton, 1994).

Lorsque le travail collectif ne bénéficie pas de relations de confiance, chacun tente de s'arranger de cette situation s'il n'a pas le choix d'en échapper. Ces arrangements peuvent consister à adopter des comportements qui évitent toute possibilité de sanction (Karsenty, 2011), ou à tricher dans les reportings réalisés (Kramer, 1999). Ils peuvent aussi consister à développer des *stratégies de défense* (Dejours, 1993), par exemple en formant des croyances décrédibilisant le travail de contrôle du management, en évitant toute communication avec ceux dont on se méfie ou en se désengageant du travail. Si, par contre, un choix est possible, l'*abandon de la collaboration* peut être envisagé. On a ainsi montré que dans les situations de travail caractérisées par un manque de confiance, l'intention de quitter son poste était significativement plus élevée que lorsque le travail se déroulait au sein de relations de confiance (Morgan & Hunt, 1994).

Observation des performances de l'autre et jugement de cohérence avec ses attentes

Nous avons vu ce qui peut advenir dans une situation où les acteurs n'arrivent pas à se faire confiance. Voyons maintenant ce qu'il advient lorsqu'ils y parviennent. Dans ce cas, une étape importante pour la consolidation de leur relation repose sur l'observation des performances de l'autre. Cette phase d'observation n'est pas neutre : elle doit permettre de vérifier que les attentes de chacun motivant la relation sont satisfaites.

A ce propos, il faut souligner l'importance du choix du dispositif de contrôle : celui-ci va en effet conditionner les données de performance accessibles, quantitativement et qualitativement, ainsi que la fréquence de mise à jour des données prélevées. Le choix des modalités de coordination, du processus de suivi, des modalités de reporting incluant le choix des indicateurs de performance n'est donc pas anodin dans la construction de la confiance.

Quelles que soient les données obtenues sur la performance de l'autre, elles vont être exploitées pour répondre à une question qu'on peut formuler ainsi : ai-je eu raison de (lui)

faire confiance ? Répondre à cette question suppose de juger la *cohérence* entre les données recueillies et les attentes qui ont été formées en s'appuyant sur l'autre.

Prenons le cas où il y a incohérence (représenté par la flèche Non₁ sur la figure 4). Si la confiance implique l'attente que l'autre respectera ses engagements, toute déception de cette attente ne conduit pas à briser la confiance (Nooteboom & Six, 2003). Avant d'en arriver là, celui qui constate une incohérence entre les performances de l'autre et ses attentes va tout d'abord essayer de lui donner un sens. Cette *recherche de sens* peut être menée individuellement, en exploitant les données disponibles et les connaissances sur la situation et sur l'autre. Les difficultés, dans ce cas, sont de ne pas pouvoir aboutir à une explication concluante par manque d'informations ou d'aboutir à une conclusion erronée sans avoir eu la possibilité de s'en rendre compte. Pour limiter ces difficultés, il est généralement préférable de chercher un sens à l'incohérence en s'appuyant sur un dialogue avec d'autres acteurs, en premier lieu avec celui en qui on a placé sa confiance. Ce dialogue peut avoir plusieurs issues. Pour simplifier, nous n'en retiendrons que deux (représentées par les flèches « Oui » et « Non₂ » sur la figure 4) :

- Cas 1 : *l'explication trouvée permet de penser que ses attentes ne pouvaient pas être mieux satisfaites qu'elles ne l'ont été.* On peut par exemple être amené à considérer que ce sont des conditions externes imprévisibles qui ont conduit à un résultat décevant (et non les motivations propres à l'autre). Plus généralement, si l'on trouve une explication acceptable qui ne soit pas généralisable à d'autres situations de dépendance vis-à-vis de l'autre et qui évite de remettre en cause sa compétence, sa fiabilité, sa franchise ou sa bienveillance, ou encore les valeurs, les croyances ou les attitudes qu'on pense partager avec l'autre, la confiance ne sera pas affectée.
- Cas 2 : *l'explication trouvée conduit à considérer que ses attentes n'ont pas été satisfaites comme elles auraient dû l'être.* Ce cas peut se produire, par exemple, si la recherche de sens conduit à conclure à un déficit de connaissance ou de compétence chez l'autre qui aurait dû être rendu manifeste avant que la confiance ne soit accordée. En fait, dès lors que la responsabilité de l'autre est mise en cause, la confiance peut être affectée. Elle peut l'être mais ne l'est pas nécessairement car l'effet immédiat dans une telle situation est une modification des jugements portés sur autrui (par exemple, le jugement porté sur sa capacité à réaliser une tâche donnée est revu à la baisse). La confiance ne sera affectée que si une autre situation jugée similaire ou relativement proche se présente dans laquelle l'un envisagera à nouveau de s'appuyer sur l'autre.

Différentes étapes dans la progression de la confiance

C'est ainsi que l'image de l'autre ou, plus exactement, les jugements formés à son égard, s'appuient peu à peu sur l'expérience acquise dans la relation directe et non plus sur des ressources intermédiaires de confiance. Avec l'accumulation d'expériences, les jugements deviennent plus précis et les attentes vis-à-vis de l'autre plus spécifiques. Gabarro (1978) montre ainsi que la progression d'une relation de confiance suit généralement 4 étapes : (1) impressions initiales (2) négociation d'attentes d'ordre assez générales, (3) exploration d'attentes plus spécifiques, (4) tentatives d'élaborer ou de négocier des différences dans les attentes individuelles.

On retrouve une progression assez similaire dans les travaux de Lewicki & Bunker (1995), bien que ces auteurs insistent sur le fait que les différentes formes de confiance qu'ils identifient aux différentes étapes d'une relation de confiance peuvent co-exister. Ils formalisent cette progression en trois étapes :

- *la confiance calculée* (calculus-based trust) : elle est basée sur un calcul des coûts et bénéfiques à attendre de la relation ainsi que sur des mécanismes de dissuasion et

caractériserait, en particulier, la situation où une collaboration est envisagée avec un inconnu.

- *la confiance basée sur la connaissance de l'autre* (knowledge-based trust) : elle s'appuie sur les connaissances sur l'autre accumulées dans différents contextes, par l'observation de ses performances – et notamment de ses résultats jugés satisfaisants car sinon la confiance a peu de chances de se développer - et par les échanges entretenus dans des circonstances variées et donnant accès aux besoins, aux ressentis, aux jugements et aux préférences de l'autre. Cette forme de confiance se développerait au fur et à mesure qu'un acteur acquiert le sentiment de pouvoir prédire les réussites ainsi que les difficultés rencontrées par l'autre.
- *la confiance basée sur l'identification* (identification-based trust) : elle s'appuie sur la compréhension profonde des besoins, des valeurs et des intentions de l'autre. L'identification, qui suppose de partager des besoins, des valeurs, des préférences avec autrui, serait nécessaire pour que l'un « s'abandonne à l'autre », c'est-à-dire accepte que l'autre agisse en son nom.

En même temps que la confiance progresserait, les jugements sur lesquels elle s'appuierait ne seraient pas les mêmes. Pour Rempel et al. (1985), un acteur commencerait en premier à chercher à prédire des comportements de l'autre dans une situation donnée pour lui faire confiance. A ce stade, les compétences attribuées à l'autre joueraient un rôle prédominant dans les jugements à l'origine de la confiance accordée. Puis, avec l'accumulation de prédictions positives, l'acteur jugerait de la fiabilité de l'autre en tant que personne, dans son ensemble. Les jugements sur ses compétences associées à son intégrité seraient alors prédominants pour accorder sa confiance (Mayer et al., 1995). Puis, avec l'accumulation de nouvelles expériences positives et la formation d'attentes de plus en plus précises sur l'autre, un lien d'identification, pouvant être associé à un lien affectif (McAllister, 1995), se développerait et la confiance s'appuierait moins sur des éléments concrets issus de l'expérience et plus sur un sentiment général, une *foi* en l'autre (Rempel et al., 1985, Muir, 1987). Les jugements sur sa bienveillance seraient alors prédominants dans le développement de cette forme de confiance qui, on peut le noter, se rapproche de ce qu'on a appelé la confiance assurée.

Il faut souligner que ce schéma de progression dans la relation de confiance est encore en débat car il ne rend pas compte de tous les résultats empiriques recensés. Dans certaines études, on constate en effet un haut niveau de confiance dès le début d'une relation (cf. McKnight et al., 1998). Ces observations peuvent être expliquées par différents facteurs, parmi lesquels la prédisposition générale à faire confiance de chacun, une forme de « normalité sociale » caractérisée par un ordre des choses en accord avec les attentes de celui qui doit faire confiance (Lewis & Weigert, 1985), le fait de s'identifier immédiatement à l'autre parce que de nombreux points de similarité sont identifiés (ex., même formation, même parcours professionnel, affinités, etc.). Cela dit, de même qu'il ne semble pas exister un schéma unique de progression dans la confiance valable pour tous et en toutes circonstances, on doit aussi reconnaître qu'aucun de ces facteurs seuls ne permet de prédire de manière fiable la confiance qui sera accordée à l'autre. On est plutôt conduit à accepter l'idée que chaque contexte de travail collectif instaure une certaine configuration de facteurs individuels, sociaux et organisationnels qui influencent l'établissement et le développement de la confiance.

En ce qui concerne le développement de la confiance, les travaux de Gabarro (1978) identifient clairement un facteur facilitateur : la possibilité pour les différentes parties d'entretenir des interactions quotidiennes, informelles, organisées « sur le vif » pour résoudre des problèmes. Ces interactions facilitent le développement de la confiance parce qu'elles

sont l'occasion pour chaque partie d'exprimer plus précisément et d'ajuster leurs attentes interpersonnelles en fonction des réactions de l'autre.

Par ailleurs, pour limiter les risques liés à la dépendance à autrui au démarrage d'une relation, les acteurs auraient tendance à s'appuyer l'un sur l'autre dans des situations à faible enjeu. Le domaine de la confiance tendrait à s'élargir ensuite si les performances observées ont apporté satisfaction. Le développement de la confiance bénéficierait donc d'une progression raisonnée dans les risques pris dans la relation de dépendance à autrui.

CONCLUSION

Le travail repose sur des relations d'interdépendance dont l'issue est toujours incertaine, même si c'est à des degrés divers. A cette incertitude peuvent être associés des risques perçus par les acteurs : risques sur leurs conditions de réussite des tâches prises en charge et/ou risques sur le sens même de leur travail. La perception de ces risques peut éveiller des craintes chez ces acteurs. Il n'est alors pas étonnant de constater que, lorsque rien ne permet de raisonner ou d'amoinrir ces craintes, elles se diffusent et deviennent envahissantes au point d'impacter négativement la performance collective et le bien-être des acteurs concernés. Une ressource fondamentale pour éviter l'apparition de ces craintes et leurs effets sur le travail est la confiance. La confiance, qui conduit à s'en remettre à un acteur (soi, un autre, un groupe) dans une situation donnée avec l'espoir raisonné qu'il saura préserver les intérêts du confiant, évacue du champ d'attention un ensemble de risques potentiels et permet de concentrer plus efficacement son énergie sur le travail et la coordination avec les autres.

La confiance apparaît de ce fait comme un déterminant important d'une activité collective qui soit à la fois efficace et source de bien-être. De nombreux indicateurs de la performance économique et de la performance sociale en entreprise mériteraient d'ailleurs d'être réinterprétés dans ce cadre : la perte de compétitivité des entreprises françaises, la dégradation du climat social, la montée des risques psychosociaux, etc. Il y a là différentes manifestations symptomatiques d'un manque de confiance. Le versant positif de ce constat, c'est qu'il y a probablement dans la restauration de la confiance en entreprise une voie à explorer pour gagner en compétitivité, améliorer le climat social et réduire les risques psychosociaux.

Tout effort de restauration de la confiance en entreprise doit bénéficier d'une conceptualisation de la confiance et des relations de confiance au travail qui articule de manière cohérente un ensemble de résultats scientifiques et de propositions argumentées. Ce chapitre visait à proposer une telle conceptualisation. Celle-ci permet d'appréhender la confiance du point de vue de sa dynamique et conduit à souligner que toute relation de confiance, si elle s'appuie sur des jugements de chacun à l'égard de l'autre, se construit fondamentalement dans l'action et l'interaction, et en situation. La compréhension que nous avons acquise des facteurs agissant sur cette construction permet d'envisager 3 niveaux d'action pour favoriser le développement de la confiance au travail : organisationnel, relationnel et individuel.

Au niveau organisationnel : l'enjeu est double. Il s'agit de favoriser, d'une part, le développement de la confiance de chaque acteur dans l'organisation et, d'autre part, le développement de la confiance entre les acteurs engagés dans des activités interdépendantes.

- Le premier enjeu implique que l'organisation cherche à être compétente, intègre et bienveillante aux yeux de ses membres. Sa compétence sera reconnue si elle sait se fixer des ambitions en accord avec ses moyens d'action et se vérifiant par les résultats qu'elle obtient. Son intégrité sera vérifiée si elle consacre tous ses efforts au respect de ses

engagements, communique de manière franche et honnête sur les résultats obtenus, les raisons des difficultés rencontrées et les orientations d'avenir qu'elle envisage et applique les règles qu'elle s'est définie de la manière la plus exemplaire possible. Enfin, sa bienveillance sera jugée, notamment, sur sa capacité d'écoute et de prise en compte des difficultés exprimées par ses membres et des propositions de solutions avancées, à quelque niveau que ce soit. On retrouve ici, mais vu sous un autre angle et avec une autre finalité, la nécessité d'un processus d'apprentissage organisationnel (Argyris & Schon, 1996). Pour favoriser la confiance de ses membres, l'organisation doit aussi chercher à renforcer leur identification à ce qu'elle représente, c'est-à-dire ses ambitions, ses valeurs et ses croyances. La tentation serait alors de réifier la « culture d'entreprise » et de chercher à l'inculquer aux membres de l'organisation. Il y a toutefois peu de chance que la confiance sorte grandie d'une telle approche. Le modèle de la production dynamique de la confiance que nous avons proposé orienterait plutôt à penser que l'identification est un processus qui prend du temps et se produit dès lors que l'engagement dans l'action de ceux qui sont le plus à même de porter la culture de l'entreprise (dirigeants, managers et autres responsables) produit des résultats en accord avec ses ambitions, ses valeurs et ses croyances. C'est donc dans la prise d'engagements, dans l'action et dans la durée que l'organisation peut favoriser l'identification de ses membres.

- Le second enjeu implique que l'organisation cherche à dégager les ressources nécessaires à chacun pour établir des relations de confiance. Cela signifie notamment qu'elle doit s'assurer du développement des compétences de chaque acteur pour leur permettre de remplir au mieux leurs fonctions. Elle doit aussi veiller à ce que des standards soient adoptés ou émergent au sein de chaque communauté professionnelle qu'elle renferme et à ce que des règles de coordination favorisant la fiabilité de chacun vis-à-vis des autres soient définies et respectées. Pour autant, l'organisation ne doit pas rejeter l'erreur ou même certaines violations de règles (cf. Reason, 1998) mais plutôt chercher à les identifier, à les analyser et à en tirer les enseignements qui lui permettront de s'adapter au mieux à son environnement. De nouveau, on retrouve l'idée de favoriser l'apprentissage organisationnel pour que la confiance se développe.

Au niveau relationnel : si l'organisation peut concourir à orienter et structurer les relations de travail, leur développement reposera sur les volontés et les capacités individuelles. Chaque acteur doit notamment chercher à développer et mettre en œuvre des capacités relationnelles favorisant le développement de la confiance. Ces capacités concernent l'explicitation de ses attentes et des limites de sa confiance, la définition commune de modalités de contrôle respectant le domaine de la confiance accordée, le partage d'information, l'écoute et l'acceptation d'un point de vue différent, la recherche collaborative de solutions. Peut-être qu'un point supplémentaire parmi les plus importants est la réaction à adopter face à des actions ou des résultats de l'autre incohérents avec les engagements qui lui étaient prêtés : dans ce cas, garder un *a priori positif* sur les intentions et les capacités de l'autre tant qu'aucun fait ne les contredit directement, adopter une attitude compréhensive et s'engager à analyser ensemble ce qui a fait défaut pour obtenir la performance attendue sont quelques-unes des clés pour maintenir une relation de confiance. Enfin, en comprenant que la confiance s'ancre, en partie, sur un ensemble de jugements portés sur l'autre et que des erreurs de jugement sont toujours possibles, chacun doit chercher à mieux connaître l'autre. Des rencontres régulières sur le terrain, des rencontres informelles, des moments d'échange et d'analyse sur des expériences réussies ou des échecs sont quelques-uns des moyens privilégiés à appliquer dans ce but.

Au niveau individuel : les capacités relationnelles qui viennent d'être mentionnées semblent reposer sur une capacité individuelle centrale : la capacité à prendre conscience et à accepter

ses limites. Plusieurs psychologues ou psychiatres ont déjà popularisé l'idée selon laquelle une confiance en soi solide⁹ ne pouvait se développer que chez celui qui était capable d'accepter ses erreurs (Haddou, 2000) ou ses imperfections (André, 2006). Cela devrait aussi valoir pour développer des relations de confiance : chacun devrait pouvoir faire accepter ses erreurs, sans nécessairement chercher à s'auto-flageller, mais comme première étape pour analyser avec l'autre les raisons qui ont favorisé son apparition. C'est aussi en acceptant ses limites qu'on devrait mieux comprendre le besoin de contrôle de l'autre et être plus serein pour en débattre.

Le développement de la confiance en entreprise passe par des actions coordonnées à ces trois niveaux. En outre, il peut reposer, de manière cruciale, sur l'intervention d'un tiers prenant le rôle de médiateur (Flanhec, Rojot et Fourboul, 2006) ou de facilitateur (Perron, 2009). Ce type d'intervention est essentiel quand les acteurs de l'entreprise n'ont plus confiance les uns dans les autres, n'arrivent plus à communiquer ensemble sereinement, voire n'envisagent plus de se mettre autour d'une table pour résoudre un problème en commun. L'intervenant, en structurant les échanges et en canalisant les regards, permet aux acteurs de s'exprimer les uns à côté des autres (avant de pouvoir les faire s'exprimer les uns *face* aux autres) et les aide à confronter leurs interprétations de la réalité de manière dépassionnée. Cette confrontation peut être facilitée si l'intervenant a réalisé lui-même, au préalable, un diagnostic des situations de travail et des relations de travail : ce diagnostic lui permet non seulement d'avoir la distance nécessaire par rapport aux propos de chaque acteur mais aussi d'apporter sa propre interprétation comme une contribution au débat. Il doit ensuite les amener à s'entendre sur des objectifs d'amélioration des situations de travail (au sens large) et bâtir un plan d'actions partagé. Cette étape est fondamentale dans un processus de restauration de la confiance car elle traduit le fait que les acteurs acceptent de se ré-engager les uns vis-à-vis des autres, donc de redevenir interdépendants sans pour autant avoir la garantie que tout se passera comme prévu. Bref, elle traduit le fait qu'ils commencent à reprendre confiance les uns dans les autres. La suite sera bien sûr essentielle pour que la confiance se renforce : le processus de suivi du plan d'actions et les mesures d'adaptation du plan d'actions face aux écarts constatés ne doivent donc pas être négligés pour aller au bout de la restauration de la confiance. L'intervenant extérieur au groupe peut encore avoir à jouer un rôle dans cette phase mais il faut souligner que ce ne devrait pas être sa vocation de rester interposé dans la relation directe entre les acteurs de l'entreprise. Au contraire, pour favoriser l'établissement de cette relation directe, il devrait se retirer dès qu'il constate que la confiance est revenue et que des processus adéquats ont été mis en place dans l'entreprise pour favoriser son développement.

REMERCIEMENTS

⁹ Ces mêmes psychologues mentionnent le cas de personnes ayant une confiance en soi « fragile ». Celles-ci cherchent à masquer cette fragilité par divers mécanismes de défense qui peuvent faire croire à l'existence d'une confiance en soi : comportements de domination, assurance ostentatoire, jugements sévères sur les autres, tentatives répétées pour briller et se faire admirer. Ces mécanismes de défense leur servent en réalité à ne pas trop douter ou à ne pas avoir à accepter leurs limites (André, 2006).

Je tiens à remercier plusieurs personnes qui ont relu une version antérieure de ce texte et m'ont aidé, grâce aux échanges que nous eus, à préciser et à compléter mes idées initiales. Il s'agit d'Eddie Soulier, Valérie Neyns, Michel Perron, Corinne Grosse et Adeline Pernet.

BIBLIOGRAPHIE

- Amalberti R. (1996) *La conduite de systèmes à risques*. Paris : PUF, coll. Le Travail Humain.
- André, C. (2006). *Imparfaits, libres et heureux : Pratique de l'estime de soi*. Paris : Odile Jacob
- Argyris, C. et Schön, D.A. (1996). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, Bruxelles: De Boeck Université (traduction de la 1ère édition américaine).
- Bornarel, F. (2008). Relations de confiance et renforcement du contrôle. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 11(1), 71-104.
- Burns, C., Mearns, K., & McGeorge, P. (2006). Explicit and implicit trust within safety culture. *Risk analysis*, 26(5), 1139-1150.
- Cahour, B. (2006). Les affects en situation d'interaction coopérative : proposition méthodologique. *Le Travail Humain*, 4 (69), 379-400.
- Caroly, S., & Trompette, P. (2006). De la compétence de service aux compétences de coordination et d'orchestration : Autour du conseiller funéraire. *Pistes*, 8(1).
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Coleman J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Costa, A. C. (2001). The role of trust for the functioning of teams in organisations. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 225-244.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil.
- Dejours, C. (1993) *Travail : usure mentale* (nouvelle édition augmentée), Paris : Bayard.
- Dirks, K.T. (1999). The effect of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(1), 44-56.
- Dubar, C. (2002). *La Socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: Armand Colin.

- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57–68.
- Fein, S., & Hilton, J. L. (1994). Judging others in the shadow of suspicion. *Motivation and Emotion*, 18(2), 167-198.
- Flanchec, A. L., Rojot, J., & Fourboul, C. V. (2006). Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation. *Relations industrielles*, 61(2), 271-295.
- Gabarro, J. J. (1978). The development of trust, influence and expectations. In A. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal Behavior* (pp. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Garneau J. (1999) La confiance en soi. *La lettre du psy*, 3(2) (accessible en ligne sur le site : <http://redpsy.com/infopsy/confiance.html>)
- Haddou M. (2000) *Avoir confiance en soi*. Paris : Flammarion.
- Hardin, R. (2006). Communautés et réseaux de confiance. In : A. Ogien and L. Quéré. (eds.) *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*. Paris, Economica, pp. 89-108.
- Hofstede, G. (1985), The Interaction Between National and Organizational Value Systems, *Journal of Management Studies*, 22, 4, 347-357.
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40, 84-107.
- Jonker, C. M., Schalken J., et al. (2004). Human experiments in trust dynamics. In : T. Dimitrakos, C. Jensen and S. P. (eds.), *Trust Management: Second International Conference (iTrust 2004)*, vol. 2995 of Lecture Notes in Computer Science (pp. 206–220). Heidelberg : Springer-Verlag.
- Karasek, R.A. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karpik, L. (1996). Dispositifs de confiance et engagements crédibles. *Sociologie du travail*, 4, 527-550.
- Karsenty, L. (2008) *L'incompréhension dans la communication*. Paris : PUF, Collection Le Travail Humain.
- Karsenty L. (2010) Comment faire confiance dans les situations à risque ? Communication au 45ème Congrès de la SELF, Liège, 13-15 Sept.
- Karsenty L. (2011) Confiance interpersonnelle et communications de travail, *Le Travail Humain*, 74 (2), 131-155.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Leplat, J., Cuny, X. (1974). *Les accidents du travail*. Paris : PUF.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: a model of development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Zubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice* (pp. 133-173). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 24-59.

- Lewis J. D. & Weigert A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Luhmann N. (2006). *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Paris : Economica (trad. fr.)
- Marc J. , Grosjean V. , Marsella M.C. (2011) Dynamique cognitive et risques psychosociaux : isolement et sentiment d'isolement au travail. *Le Travail Humain*, 74(2), 107-130.
- Mayer, R. C., Davis J. H. & Schoorman F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*. 23(3), 473- 490.
- Morgan, R.M. & Hunt S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Muir, B.M. and Moray, N. (1996). Trust in automation: Part 2, Experimental studies of trust and human intervention in a process control simulation. *Ergonomics*, 39, 429-460.
- Muir, B.M. (1987). Trust between humans and machines, and the design of decision aids. *International Journal of Man Machine Studies*, 27(5–6), 527–539.
- Nooteboom, B., & Six, F. (2003). *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development*. Cheltenham: UK: Edward Elgar.
- Nooteboom, B. (2006). Apprendre à faire confiance. In A. Ogien & L. Quéré (Eds.), *Les moments de la confiance. Connaissances, affects et engagements*. Paris: Economica.
- Norman, D. A. (1988). *The psychology of everyday things*. New York: Basic Books.
- Ogien, A. & Quéré, L. (Eds.) (2006) *Les moments de la confiance. Connaissances, affects et engagements*. Paris : Economica.
- Origgi, G. (2008). *Qu'est-ce que la confiance ?* Paris : Librairie Philosophique J. Vrin.
- Pratt, M. G. & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work, In Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E (Eds). *Positive Organizational Scholarship : Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berret-Koehler (pp. 309-327).
- Perron, M. (2009). Comprendre et gérer le conflit relationnel. *Gérer et comprendre*, 95, 67-76.
- Quéré, L. (2001). La structure cognitive et normative de la confiance. *Réseaux*, 19(108), 125-152.
- Rajaonah B., Anceaux, F. & Vienne, F. (2006). Study of the driver trust during cooperation with Adaptive Cruise Control. *Le Travail Humain*, 69, 101--129.
- Rasmussen, J. (1983). Skills, rules, and knowledge; signals, signs, and symbols, and other distinctions in human performance models. *IEEE transactions on systems, man, and cybernetics*, 13(3), 257-266.
- Reason J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Cambridge University Press.

- Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112
- Ribert - Van De Weerdt, C. (2001). Analyse des émotions en situation de travail, approche psycho-ergonomique. *Actes du Colloque EPIQUE'2001, Journées d'études en psychologie ergonomique*, SFP, Nantes, 29-30 octobre, 155-161.
- Rich, G. A. (1997). The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 319-328.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.
- Rotter, J.B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility. *American Psychologist*, 26, 1-7.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt. R.S. and Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Shapiro, D. L., Sheppard, B. H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365-377.
- Shaub, M. K. (1996). Trust and suspicion: the effects of situational and dispositional factors on auditors' trust of clients. *Behavioral research in accounting*, 8, 154-174.
- Sheets-Johnstone, M. (2006). Sur la nature de la confiance. In : A. Ogien and L. Quéré (coord.). *Les moments de la confiance. Connaissances, affects et engagements* (pp. 23-41). Paris : Economica.
- Shockley-Zalabak, P. S., Morreale, S. P., & Hackman, M. Z. (2011). *Building the high-trust organizations. Strategies for supporting five keys dimensions of trust*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Simmel, G. (1999), *Sociologie. Etudes sur les formes de la socialisation*, PUF, coll. Sociologies, Paris (trad. de l'allemand par Lilyane Deroche-Gurcel, première édition allemande 1908).
- Slovic, P. (1987). Perception of risk. *Science*, 236, 280-285.
- Valot, C. (2001). Pour une ergonomie du changement dans les organisations. *Congrès de la SELF'2001*. Transformations du travail, enjeux pour l'ergonomie, Montréal, Canada.
- Van Belleghem L. (2008) Construction (et déconstruction) de la confiance dans la relation de prescription. Le cas des coursiers et de leur dispatcheur. *Séminaire de recherche en ergonomie ERGO-IDF : Confiance en soi, confiance en l'autre, confiance dans la machine : quels modèles pour quels rôles ?* Paris, 25 septembre 2008.
- Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : The Free Press.
- Zand, D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

