

## Facteur de protection – Santé mentale et travail

### La confiance

- ↪ Qu'est-ce que la confiance au travail?
- ↪ La confiance, facteur de protection et développement
- ↪ Le manque de confiance, facteur de risque
- ↪ Pour l'organisation
- ↪ Les formes de confiance
- ↪ Les limites de la confiance
- ↪ La confiance et le contexte social
- ↪ Trucs et exercices
- ↪ Suggestions de lecture

#### Qu'est-ce que la confiance au travail ?

- La confiance est **indispensable pour le développement de chaque individu, de chaque entreprise et de la société** toute entière. Sans confiance en soi, en l'autre, en l'avenir, il n'y a pas de réussite possible. (Jean-Paul Bailly, président du groupe La Poste et de l'Observatoire de la Confiance).
- La confiance, **c'est du temps** : elle se construit dans les relations passées avec l'autre, à travers des prises de risques réussies. C'est un capital accumulé, elle définit la qualité de la relation. La confiance permet des prises de risques pour l'avenir. Confiance et risque sont les deux faces d'une même médaille : le risque qu'on prend avec quelqu'un est le meilleur indicateur de la confiance qu'on lui porte.

Selon Gilles Le Cardinal, il y a **4 niveaux à la « maison confiance »** :

- 1- Les fondations**, construites par le respect de l'être avec ses qualités, ses défaillances, sa liberté et qui se met en œuvre par le non-jugement de l'être de l'autre.
- 2- Le rez-de-chaussée**, la légitimité de la place, d'où chacun peut prendre des initiatives, sans vouloir la place de l'autre. C'est le rôle du responsable de mettre chacun à sa juste place et éviter « le désir mimétique » dont parle René Girard. Cela nécessite un comportement de non-violence.

**3- Le premier étage**, où se trouve la loyauté de la parole : ce qui est dit est vrai, l'engagement et la promesse seront tenus. Cela se traduit concrètement par le non-mensonge, qui n'est pas la transparence, cette dernière étant source de violence.

**4- Le second étage**, où est atteint le niveau de la confiance dans la prise de risque, l'alliance passée avec l'autre pour la réalisation d'un projet complexe et risqué, qui ne réussira que grâce à la non-trahison des règles définies ensemble.

Comme le propose le psychanalyste américain Erik Erikson, **les premières gouttes de la confiance se gagnent quand nous avons entre 0 et 18 mois.**

Le psychologue Alain Duluc écrit d'ailleurs à ce propos : « La confiance est une **expérience primaire fondamentale de l'être humain**. Avec la peur, il s'agit sans doute du sentiment éprouvé dès la naissance. Les expériences de l'existence confrontent la personne tout au long de sa vie à ces sentiments de peur et de confiance, car ils constituent les expériences primaires de tout être humain ».

**Dans le contexte du travail, la confiance peut être abordée sous 2 angles :**

#### **1-La confiance en soi...**

C'est croire que nous avons les ressources suffisantes pour affronter une situation. La confiance en soi au travail se tisse, mais elle peut aussi être ébranlée lors d'un changement de poste, d'une rumeur de couloir, d'une perte d'emploi ou de n'importe quelle autre situation face à laquelle nous aurions l'impression de ne pas disposer des moyens nécessaires pour y faire face.

#### **2-La confiance en l'autre...**

C'est l'ensemble des facteurs permettant la collaboration entre les membres d'une équipe, basée sur le respect mutuel, l'intégrité, l'empathie et la fiabilité. (Jean-Yves Prax, 2004)

Avoir confiance en l'autre, c'est prévoir l'action de l'autre, ce qui nous rend forcément vulnérable et sensible si ces prévisions ne sont pas conformes à nos attentes.

**Certains auteurs perçoivent la confiance selon 2 axes :**

#### **1-L'axe affectif**

La confiance est souvent définie comme le fait de se rendre vulnérable à l'action de l'autre.

Elle est basée à la fois sur un savoir (sur les caractéristiques de la personne) et sur une partie d'ignorance (à savoir si la personne s'engagera à répondre). Cette réponse n'est pas assurée par le contrôle ou la surveillance.

#### **2-L'axe calculé**

La confiance est calculée lorsqu'on tente de prévoir le comportement de l'autre. Elle serait ébranlée lorsqu'un comportement opportuniste est décelé. Selon certains auteurs, la connaissance approfondie de situations passées permet une confiance plus solide que lorsque le jugement ne s'applique sur rien. En d'autres termes, nous sommes plus enclins à faire confiance à quelqu'un que nous connaissons depuis longtemps, et qui a déjà « fait

ses preuves » à nos yeux, que lorsque nous ne connaissons pas une personne.

On détermine généralement l'axe de la confiance selon ce qu'on connaît de l'autre partie (la personne est-elle compétente? bienveillante? honnête?, etc).

### **Le psychologue Denis Harisson, présente la confiance comme étant constituée de 3 dimensions complémentaires qui déterminent notre niveau de confiance :**

#### **1-La dimension personnelle**

La psychologie considère que chacun d'entre nous a des traits de personnalité qui influencent grandement le sentiment de confiance qu'ils pourraient construire.

#### **2-La dimension relationnelle**

La confiance est basée sur un calcul dit rationnel, c'est-à-dire que les acteurs déterminent les choix qu'ils considèrent le plus dans leurs intérêts. Les comportements sont choisis en fonction des éléments perçus dans l'interaction avec les autres acteurs.

#### **3-La dimension sociologique**

La sociologie et les normes sociales déterminent elles aussi en grande partie le sentiment de confiance. À titre d'exemple :

–La confiance en soi, peut être une norme qui s'institutionnalise et tend à s'étendre au plus grand nombre d'individus ou de groupes. Cet aspect entraînera les uns et les autres à développer cette facette d'eux-mêmes, au détriment de la confiance en l'autre, qui peut souvent être présentée comme un trait de naïveté.

À l'inverse, la confiance, en dehors du monde du travail peut être abordée comme un élément important pour la construction de liens sociaux.

-----  
**Références :**

**ACSM – Division du Québec** (2011), Coffre à outils

**Arrows K.** (1976), The Limits of Organizations. Traduction française : Les limites de l'organisation, PUF, Paris.

**Bornarel F.** (2007), La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation, Revue française de gestion, n°175, p. 95-109.

**Bradach J., Eccles** (1989), Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, Annual Review of Sociology, vol. 15, p. 97-118.

**Le Cardinal Gilles, Jean-François Guyonnet, Bruno Pouzoulic,** (1997), La dynamique de la confiance, Dunod.

**Le Cardinal Gilles,** (2006), « La confiance au fondement de la société », Ceras - revue Projet n°293, Juillet 2006. URL : <http://www.ceras-projet.com/index.php?id=983>.

**Campoy Éric et Valérie Neveu** (2007), Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, Revue française de gestion, 2007, no.175, pages 139-153.

**Dasgupta P.** (1988), Trust as a commodity, Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, D. Gambetta (ed), London, Basil Blackwell, p. 49-72.

**Deutsch M.** (1958), Trust and suspicion" Journal of Conflict Resolution, vol. 2, p. 265-

279.

**Duluc, Alain** (2008), Leadership et confiance, Développer le capital humain pour des organisations performantes.

**Granovetter M.** (1985), Economic action and social structure the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

**Guerrero Sylvie et Olivier Herrbach** (2009), La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant?, *Relations industrielles*, vol.64, no1, 2009).

**Harisson, Denis** (2003), La représentation de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : une analyse qualitative, *Relations industrielles*, vol. 58, no1, p.109-136.

**Hosmer L.** (1995), Trust: the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical

Ethics", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 379-403.

**Leana, C. R. et Van BurenIII, H. J.** (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, vol. 24, no 3, 538-555.

**Le Flanchec, Alice et Jacques Rojot et Catherine Voynet Fourboul** (2006), Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation, *Relations Industrielles*, vol.6, n°2, p.271-296.

**Lewicki R. J., Bunker B. B.** (sous la dir. de) (1996), Developing and maintaining trust in work relationships, *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, p. 114-139.

**Mishra J., et Morissey, M.A.,** (1990) Trust in employee employer relationships. A survey of West Michigan managers. *Publis Personnel Management*, vol.19, n°4, p.443-486.

**Putnam R. D.** (2007), E Pluribus Unum : Diversity and Community in the Twenty-first Century, The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian Political Studies* 30 (2), pp. 137-174.

**Rotter J. B.** (1971), Generalized expectancies for interpersonal trust", *American Psychologist*, 26, p. 443-452.

**Rotter J. B** (1980), Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility, *American Psychologist*, 35, p. 1-7.

**Shapiro S.** (1987), The social control of Impersonal Trust, *American Journal of Sociology*, vol. 93, n°3.

**Simon , E.** (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue française de gestion* , n° 175, p. 83-94.

**Thorelli** (1986), Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, p. 37-51.

**Vatteville, Érick** (2009), La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance, *Revue mangement et avenir*.

**Watier P.** (2008), Éloge de la confiance. Collection Nouveaux Mondes, Belin.

**Zid, Rim** (2006), Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.

**Zucker L.** (1986), Production of trust: institutional sources economic structure, *Research in Organisational Behavior*, vol. 8, 1986, p. 53-111.

---

## **La confiance, facteur de protection et développement**

Selon certains auteurs, la confiance est une ressource morale suffisamment importante pour créer une cohésion sociale, une communauté d'individus.

La confiance dans son ensemble, c'est-à-dire en soi et en l'autre, agit positivement sur la santé mentale dans le contexte du travail, elle :

- améliore la **communication** entre les individus
- permet d'établir de **bonnes relations** entre collègues
- facilitent la **résolution des conflits** et la négociation
- facilite le **développement des connaissances** et des compétences
- contribue à une **meilleure organisation**
- est un élément qui incite les employéEs à **vouloir rester** au sein de leur organisation

**Bonin et Harisson (2008) s'inspirant d'une importante revue de littérature identifient la confiance comme essentielle au développement d'un certain nombre d'éléments tels que :**

- La solidarité
- La coopération
- La productivité
- La performance de groupe
- La satisfaction des besoins
- La participation
- Le changement organisationnel
- Le contrat psychologique
- La communication

**La confiance se construit et peut nécessiter de faire appel à 5 éléments différents :**

### **1- Le développement de la personne par :**

L'apprentissage et l'acquisition de compétences supplémentaires  
Les possibilités d'avancement dans la carrière professionnelle  
L'équité entre collègues

### **2-Le contexte relationnel, qu'on peut tenter d'améliorer par :**

La fiabilité et l'intégrité de l'organisation  
Le degré d'attention porté aux individus  
La qualité de l'échange social et de la communication  
La reconnaissance et toute autre mesure assimilable à du renforcement positif

**3- L'accès aux ressources** qui peut soutenir un engagement à long terme de chacun en favorisant un environnement de travail dans lequel on offre des moyens matériels et intellectuels pour accomplir les tâches et enrichir les connaissances.

**4- Les facteurs organisationnels** en agissant sur la structure de l'organisation et les règles de vie au sein de l'entreprise.

**5- L'environnement social**, en faisant en sorte de créer le sentiment d'une meilleure adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles de la société concernant la confiance.

**Le psychologue Alain Duluc propose 3 niveaux de leviers qui favoriseraient le climat de confiance bénéfique à toute organisation :**

**■ Niveau 1 : Les leviers organisationnels**

La participation

- Association des collaborateurs
- Participation aux projets, aux décisions
- Encouragement du travail d'équipe
- Entretien du sentiment d'appartenance et de fierté

La responsabilisation

- Pouvoir de décision sur les projets

La transparence

- Accès à l'information
- Libre expression quelque soit sa position dans l'organisation
- Pas de rétention d'information
- Dialogue facile

La reconnaissance

- Communication, encouragements, remerciements, reconnaissance du travail
- Exploitation des idées

La récompense

- Rétribution par rapport au travail fourni de façon transparente

L'humanisme

- Valorisation des valeurs humaines

L'équilibre systémique

- Actionnement de l'ensemble de ces six leviers, car ils constituent un système cohérent

**■ Niveau 2 : les leviers relationnels**

Le dynamisme

- Chaque acteur investit son énergie dans la relation

La maturité

- Attitudes relationnelles dépourvues de passivité, d'agressivité ou de manipulation

L'honnêteté

- Ouverture aux autres
- Expression de ses opinions, sentiments ou craintes

#### La valorisation

- Plus les relations sont valorisantes plus les personnes apprécient de travailler ensemble et trouvent l'énergie pour atteindre les objectifs de l'équipe

#### La coopération

- Mise en commun des compétences et des responsabilités pour atteindre le but commun

#### L'amabilité

- Estime des autres non pour leurs capacités professionnelles, ou leur rang dans l'entreprise, mais plutôt pour leurs qualités en tant que personne.

### ■ Niveau 3 : les leviers personnels

#### La présence

- Participation aux activités de l'entreprise et pouvoir d'action

#### La détermination personnelle

- Possibilité d'action sur son environnement, sur les autres et sur soi-même, permettant une responsabilisation

#### La conscience de soi

- Connaissance de soi pour mieux se situer par rapport aux autres et à l'environnement

#### L'importance

- Participation aux actions

#### La compétence

- Prendre de responsabilités

#### La sympathie

- Appréciation des uns et des autres pour eux-mêmes en tant que personnes et pas seulement pour leur travail

-----

#### Références :

**ACSM – Division du Québec** (2011), Coffre à outils

**Arrows K.** (1976), *The Limits of Organizations*. Traduction française : *Les limites de l'organisation*, PUF, Paris.

**Bornarel F.** (2007), La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation, *Revue française de gestion*, n°175, p. 95-109.

**Bradach J., Eccles** (1989), Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, vol. 15, p. 97-118.

**Campoy Éric et Valérie Neveu** (2007), Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, *Revue française de gestion*, 2007, no.175, pages 139-153.

**Dasgupta P.** (1988), Trust as a commodity, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta (ed), London, Basil Blackwell, p. 49-72.

**Deutsch M.** (1958), Trust and suspicion" *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, p. 265-279.

**Duluc, Alain** (2008), Leadership et confiance, Développer le capital humain pour des organisations performantes.

**Granovetter M.** (1985), Economic action and social structure the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

**Guerrero Sylvie et Olivier Herrbach** (2009), La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant?, *Relations industrielles*, vol.64, no1, 2009).

**Harisson, Denis** (2003), La représentation de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : une analyse qualitative, *Relations industrielles*, vol. 58, no1, p.109-136.

**Hosmer L.** (1995), Trust: the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical

Ethics", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 379-403.

**Leana, C. R. et Van BurenIII, H. J.** (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, vol. 24, no 3, 538-555.

**Le Flanchec, Alice et Jacques Rojot et Catherine Voynnet Fourboul** (2006), Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation, *Relations Industrielles*, vol.6, n°2, p.271-296.

**Lewicki R. J., Bunker B. B.** (sous la dir. de) (1996), Developing and maintaining trust in work relationships, *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, p. 114-139.

**Mishra J., et Morissey, M.A.,** (1990) Trust in employee employer relationships. A survey of West Michigan managers. *Publis Personnel Management*, vol.19, n°4, p.443-486.

**Putnam R. D.** (2007), E Pluribus Unum : Diversity and Community in the Twenty-first Century, The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian Political Studies* 30 (2), pp. 137-174.

**Rotter J. B.** (1971), Generalized expectancies for interpersonal trust", *American Psychologist*, 26, p. 443-452.

**Rotter J. B.** (1980), Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility, *American Psychologist*, 35, p. 1-7.

**Shapiro S.** (1987), The social control of Impersonal Trust, *American Journal of Sociology*, vol. 93, n°3.

**Simon , E.** (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue française de gestion* , n° 175, p. 83-94.

**Thorelli** (1986), Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, p. 37-51.

**Vatville, Érick** (2009), La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance, *Revue mangement et avenir*.

**Watier P.** (2008), Éloge de la confiance. Collection Nouveaux Mondes, Belin.  
**Zid, Rim** (2006), Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.  
**Zucker L.** (1986), Production of trust: institutional sources economic structure, Research in Organisational Behavior, vol. 8, 1986, p. 53-111.

---

### **Le manque de confiance, facteur de risque**

Le manque de confiance en soi, aux autres et en l'entreprise :

- **détérioré la communication** entre les individus
- installe de **mauvaises relations** entre collègues
- rend **difficile la résolution des conflits** et la négociation
- **met les employés mal à l'aise au sein** de l'entreprise et ne les incite pas à y rester

**Comme le sentiment de confiance se construit, nous pouvons faire en sorte de l'améliorer.** Rendez-vous à la section [La confiance, facteur de protection et développement](#), rubrique pour en savoir plus pour découvrir les différentes façons de procéder pour améliorer ce sentiment de confiance.

L'américaine Mary Durand Thomas, infirmière en psychiatrie, explique quelles peuvent être les conséquences sur le comportement d'une personne qui a confiance et à l'inverse d'une personne qui n'a pas confiance.

Ainsi la personne qui a confiance :

- Est à l'aise avec ses objectifs et ses motivations et est capable de les partager avec d'autres personnes
- Accepte ceux qui ne pensent pas de la même façon sans ressentir le besoin de les changer
- Accepte les expériences nouvelles
- Met en cohérence ses actes et ses paroles dans la durée

Une personne qui se méfie :

- N'est pas au clair sur ses motivations et ses objectifs et ne peut pas partager à ce niveau avec d'autres personnes ce qui peut amener à de la solitude
  - Accepte difficilement ceux qui ne pensent pas comme elle et tente de manipuler les autres pour qu'ils aient des comportements attendus
  - Évite les expériences nouvelles.
  - Vit une discordance entre ses actes et ses paroles
-

## Références :

- ACSM – Division du Québec** (2011), Coffre à outils
- Arrows K.** (1976), *The Limits of Organizations*. Traduction française : *Les limites de l'organisation*, PUF, Paris.
- Bornarel F.** (2007), La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation, *Revue française de gestion*, n°175, p. 95-109.
- Bradach J., Eccles** (1989), Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, vol. 15, p. 97-118.
- Campoy Éric et Valérie Neveu** (2007), Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, *Revue française de gestion*, 2007, no.175, pages 139-153.
- Dasgupta P.** (1988), Trust as a commodity, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta (ed), London, Basil Blackwell, p. 49-72.
- Deutsch M.** (1958), Trust and suspicion" *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, p. 265-279.
- Granovetter M.** (1985), Economic action and social structure the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- Guerrero Sylvie et Olivier Herrbach** (2009), La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant?, *Relations industrielles*, vol.64, no1, 2009).
- Harisson, Denis** (2003), La représentation de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : une analyse qualitative, *Relations industrielles*, vol. 58, no1, p.109-136.
- Hosmer L.** (1995), Trust: the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 379-403.
- Leana, C. R. et Van BurenIII, H. J.** (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, vol. 24, no 3, 538–555.
- Le Flanchec, Alice et Jacques Rojot et Catherine Voynnet Fourboul** (2006), Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation, *Relations Industrielles*, vol.6, n°2, p.271-296.
- Lewicki R. J., Bunker B. B.** (sous la dir. de) (1996), Developing and maintaining trust in work relationships, *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, p. 114–139.
- Mishra J., et Morissey, M.A.,** (1990) Trust in employee employer relationships. A survey of West Michigan managers. *Publis Personnel Management*, vol.19, n°4, p.443-486.
- Putnam R. D.** (2007), E Pluribus Unum : Diversity and Community in the Twenty-first Century, The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian Political Studies* 30 (2), pp. 137–174.
- Rotter J. B.** (1971), Generalized expectancies for interpersonal trust", *American Psychologist*, 26, p. 443-452.
- Rotter J. B.** (1980), Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility, *American Psychologist*, 35, p. 1-7.
- Shapiro S.** (1987), The social control of Impersonal Trust, *American Journal of*

Sociology, vol. 93, n°3.

**Simon , E.** (2007), La confiance dans tous ses états, Revue française de gestion , n° 175, p. 83-94.

**Thorelli** (1986), Networks: Between Markets and Hierarchies, Strategic Management Journal, vol. 7, n° 1, p. 37-51.

**Vatteville, Érick** (2009), La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance, Revue management et avenir.

**Watier P.** (2008), Éloge de la confiance. Collection Nouveaux Mondes, Belin.

**Zid, Rim** (2006), Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.

**Zucker L.** (1986), Production of trust: institutional sources economic structure, Research in Organisational Behavior, vol. 8, 1986, p. 53-111.

---

### Pour l'organisation

La confiance au travail est déterminante, car elle :

- contribue à **la santé mentale** tant des employéEs que des employeurs et des employeuses
- permet d'établir des **relations positives**
- facilite la **négociation** et la résolution des conflits
- favorise le **partage des connaissances**
- favorise le **maintien en emploi** et la fidélisation du personnel
- motive **l'engagement** de tous et toutes dans la tâche
- soutient une **coopération efficace et durable**
- contribue à une **meilleure rentabilité**

Les compétences constituent un élément très important pour développer la confiance en entreprise. En effet :

- Se savoir compétent augmente la confiance que l'on a en soi et contribue à la performance collective
- Savoir un collaborateur ou une collaboratrice compétentE met en confiance dans la réalisation du travail quotidien

### **Que faire quand la confiance a disparu ?**

#### **1- Être à l'écoute des problèmes, des espérances et des besoins.**

→ Rencontrer la personne ou le groupe qui a perdu confiance.

#### **2- Identifier les problèmes.**

1) Considérer les personnes touchées par la situation comme des experts de la situation. Leur permettre de présenter les découvertes qu'ils ont faites et se permettre d'apprendre ensemble.

### 3- Apporter des réponses aux problèmes.

→ Voir avec les personnes concernées comment faire pour rétablir la confiance quand le désir a été blessé. Constituer des groupes de travail avec des objectifs très précis. On devient naturellement plus prudent suite à une perte de confiance et on prend alors les précautions nécessaires, en gérant le risque. Conscient du danger, on invente des stratégies et on découvre ensemble des marges de manœuvre mais il faut du temps avant que les effets des mesures prises se fassent sentir.

-----

#### Références :

**ACSM – Division du Québec** (2011), Coffre à outils

**Arrows K.** (1976), *The Limits of Organizations*. Traduction française : *Les limites de l'organisation*, PUF, Paris.

**Bornarel F.** (2007), La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation, *Revue française de gestion*, n°175, p. 95-109.

**Bradach J., Eccles** (1989), Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms, *Annual Review of Sociology*, vol. 15, p. 97-118.

**Campoy Éric et Valérie Neveu** (2007), Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, *Revue française de gestion*, 2007, no.175, pages 139-153.

**Dasgupta P.** (1988), Trust as a commodity, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta (ed), London, Basil Blackwell, p. 49-72.

**Deutsch M.** (1958), Trust and suspicion" *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, p. 265-279.

**Granovetter M.** (1985), Economic action and social structure the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

**Guerrero Sylvie et Olivier Herrbach** (2009), La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant?, *Relations industrielles*, vol.64, no1, 2009).

**Harisson, Denis** (2003), La représentation de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : une analyse qualitative, *Relations industrielles*, vol. 58, no1, p.109-136.

**Hosmer L.** (1995), Trust: the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 379-403.

**Leana, C. R. et Van BurenIII, H. J.** (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, vol. 24, no 3, 538–555.

**Le Flanchec, Alice et Jacques Rojot et Catherine Voynnet Fourboul** (2006), Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation, *Relations Industrielles*, vol.6, n°2, p.271-296.

**Lewicki R. J., Bunker B. B.** (sous la dir. de) (1996), Developing and maintaining trust in work relationships, *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, p. 114–139.

**Mishra J., et Morissey, M.A.,** (1990) Trust in employee employer relationships. A survey of West Michigan managers. *Publis Personnel Management*, vol.19, n°4, p.443-486.

**Putnam R. D.** (2007), *E Pluribus Unum : Diversity and Community in the Twenty-first*

Century, The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. Scandinavian Political Studies 30 (2), pp. 137–174.

**Rotter J. B.** (1971), Generalized expectancies for interpersonal trust”, American Psychologist, 26, p. 443-452.

**Rotter J. B.** (1980), Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility, American Psychologist, 35, p. 1-7.

**Shapiro S.** (1987), The social control of Impersonal Trust, American Journal of Sociology, vol. 93, n°3.

**Simon , E.** (2007), La confiance dans tous ses états, Revue française de gestion , n° 175, p. 83-94.

**Thorelli** (1986), Networks: Between Markets and Hierarchies, Strategic Management Journal, vol. 7, n° 1, p. 37-51.

**Vatteville, Érick** (2009), La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance, Revue management et avenir.

**Watier P.** (2008), Éloge de la confiance. Collection Nouveaux Mondes, Belin.

**Zid, Rim** (2006), Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.

**Zucker L.** (1986), Production of trust: institutional sources economic structure, Research in Organisational Behavior, vol. 8, 1986, p. 53-111.

---

## Les formes de confiance

Plusieurs formes de confiance ont été mises en évidence par différents auteurs, dépendamment de leur contexte d’analyse et leur approche d’étude. Pour le milieu du travail, l’analyse la plus pertinente semble être celle de Holland, qui distingue trois niveaux de confiance.



### 1. La confiance naturelle

La confiance est dite **naturelle** parce qu’elle **reposerait sur la tendance naturelle à croire les autres**. Elle serait variable selon :

- Les attitudes
- La personnalité
- Les expériences passées

### 2. La confiance subjective

**La confiance subjective** dépendrait d’un ensemble particulier de circonstances et d’un partenaire spécifique. Elle est donc fonction de la confiance naturelle et des facteurs conjoncturels

### 3. La confiance fragile

La confiance est **ébranlable** en fonction des risques et incertitudes et elle doit sans cesse bénéficier d’éléments pour être consolidée.

- La connaissance (communication, information, etc.)
- Le calcul des intérêts
- Les possibilités de collaboration
- Les compétences

Et peut s'exercer à plusieurs niveaux :

- Entre les personnes
- Entre employeurs et employéEs
- Entre les organisations
- Au sein d'une institution

**Voici un tableau récapitulant les principales typologies de la confiance relevées par différents chercheurs :**

| <b>Auteurs</b>        | <b>Types</b>                | <b>Description</b>   |
|-----------------------|-----------------------------|--|
| Zucker (1986)         | intuitu-personae            | Relative à un individu en fonction de ses caractéristiques d'appartenance (ethnie, famille, etc.)        |
|                       | relationnelle               | Relative aux échanges passés et repose sur le principe du don/ contre-don                                |
|                       | institutionnelle            | Attachée à une autorité supérieure qui garantit les attributs d'une personne ou une organisation         |
| Shapiro et al. (1992) | basée sur la dissuasion     | Situations où les coûts encourus par l'opportunisme sont supérieurs aux bénéfices à en tirer             |
|                       | basée sur les connaissances | Contextes relationnels forts où les partenaires se connaissent tellement que toute action est prévisible |
|                       | basée sur l'identification  | Confiance accordée en fonction du groupe d'appartenance (ethnie, race, groupe, etc.)                     |
| Williamson (1993)     | calculée                    | Rattachée à un calcul coûts/ bénéfices, soit un risque calculé, un moyen                                 |

|                      |                        |   |
|----------------------|------------------------|---|
|                      |                        | de baisser les coûts de transaction   |
|                      | interpersonnelle       | Relations entre personnes ayant des liens forts tels l'amour ou l'amitié : confiance réelle |
|                      | institutionnelle       | Liée aux moyens de coercition et sanctions dissuasifs de toute action opportuniste          |
| Zaheer et al. (1998) | interpersonnelle       | Confiance de personne à personne entre les acteurs organisationnels                         |
|                      | interorganisationnelle | Confiance entre deux organisations partenaires  |

---

### **La confiance et le contexte social**

- La société contemporaine est engagée dans un processus paradoxal où d'un côté, on célèbre la prise de risque au niveau individuel, tout en s'appuyant d'un autre côté sur la crainte, la peur, l'insécurité et l'incertitude pour réguler la société.
- Cela pose des questions sur la façon dont la confiance peut être encouragée dans un tel contexte.
- La confiance est également perçue par certains auteurs comme une **compétence essentielle au maintien des réseaux sociaux**. Mais dans un contexte où l'entreprise se restructure selon des modes plus flexibles et où l'emploi durable se fait plus rare, la confiance peut se voir ébranlée et réduite à son caractère instrumental. Il devient en effet difficile pour les travailleurs et les travailleuses d'avoir confiance envers ces organisations.

**L'auteur Jean-François Claude identifie 4 fonctions principales aux valeurs dans l'organisation. Développée en tant que valeur, la confiance servirait à :**

#### **1-Soutenir l'identité de la communauté**

Les valeurs servent à travers une vision commune à rassembler des personnes en une véritable communauté qui s'organise et collabore autour d'un projet commun. Un écart trop grand entre les valeurs de l'organisation et les valeurs individuelles peut aller à l'encontre de l'esprit de groupe.

#### **2-Appuyer la force de la communauté**

La confiance, de par son caractère universel peut pousser chacun à croire en quelque chose, et constitue donc un puissant levier d'action au sein de l'organisation.

### 3-Permettre le soulèvement des membres de la communauté

Le soulèvement, l'indignation, la colère, etc. de l'ensemble des membres d'un groupe sont des indicateurs des valeurs en jeu, et en ce sens, leur absence peut traduire une incapacité pour les membres de l'organisation à mobiliser des valeurs qu'ils ont en commun. Ainsi, en l'absence de confiance, si tous les membres partagent cette valeur, ils feront tout pour la rétablir.

### 4-Orienter les choix

Les valeurs servent à orienter les choix. La confiance aiderait à faire des choix basés sur l'équité et le respect du groupe et qui prendrait en compte les compétences de chacun.

-----

#### Références :

**Claude, J-F.** (2003), Le management par les valeurs - L'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens ?, Liaisons (Éditions), 2e édition

-----

### Les limites de la confiance

**Confiance et risques sont donc les deux faces d'une même médaille. Gérer la confiance** consiste, dans une situation donnée, à identifier le niveau de risque que l'on est prêt à prendre avec les autres, dans le cadre d'une organisation et à évaluer si la qualité des relations et des compétences est suffisante pour s'y engager. Le risque peut parfois se mesurer précisément : c'est le produit de la probabilité par la gravité. Mais, souvent, on ne sait ni évaluer, ni mesurer sa probabilité, ni cerner avec précision la gravité des conséquences. Il faut alors essayer de déterminer avec tous les acteurs concernés, quel est le degré de possibilité des événements redoutés, en élaborant des scénarios, de manière à mettre en place des protections, des barrières adaptées.

**Il faut toujours être attentif à la croissance de l'opportunisme qui saisit toutes les tentations de gagner plus, et à l'individualisme qui par peur, refuse toute alliance avec l'autre.** Ces germes de discorde doivent être identifiés et pris en compte pour construire un sentiment de confiance durable.

- Un excès de confiance chez les nouveaux entrepreneurs est une raison pour laquelle plusieurs entreprises échouent dans les premières années selon une recherche publiée dans la revue *Experimental Psychology*.
- Briony Pulford de l'University of Leicester a mené une expérience de simulation de conditions de marché dans laquelle les participantEs pouvaient augmenter leur capital ou réaliser des pertes en décidant d'ouvrir ou non un restaurant dans différents scénarios de marchés. Les résultats dépendaient d'une combinaison d'habiletés et de hasard. Quand le succès dépendait des habiletés, **l'excès de confiance avait tendance à entraîner des démarrages d'entreprises dans des marchés saturés**, comme le prédisent certaines théories psychologiques. Les décisions d'entrée dans des marchés ont tendance à être trop

optimistes, elles excèdent les capacités de ces marchés et plusieurs nouvelles entreprises échouent dans les premières années, dit Pulford.

■ La recherche montre que **les entrées dans des marchés saturés étaient dues en grande partie à une confiance absolue** et elles sont beaucoup plus fréquentes quand les marchés sont petits.

■ « Les gens qui partent une nouvelle entreprise doivent faire attention à l'excès de confiance et ils doivent être particulièrement prudents quand ils entrent dans de petits marchés ou dans des marchés qui semblent présenter des opportunités d'affaires faciles, car l'erreur est plus fréquente dans ces circonstances », écrit l'auteur.

-----

#### Références :

**Gilles le Cardinal**, (2006), « La confiance au fondement de la société », Ceras - revue Projet n°293, Juillet 2006. URL <http://www.ceras-projet.com/index.php?id=983>.  
<http://www.psychomedia.qc.ca>

-----

#### Suggestions de lecture

**Bornarel F.** (2007), La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation, Revue française de gestion, n°175, p. 95-109.

Une typologie des formes de la confiance est proposée. Sa construction repose sur la discussion et le classement de nombreuses définitions de la confiance relevées dans la littérature. Confrontée à la lecture de plusieurs types organisationnels, cette typologie se révèle pertinente pour analyser leur fonctionnement. Posant un regard renouvelé sur les organisations, elle ouvre des voies de recherche inédites.

**Campoy Éric et Valérie Neveu** (2007), Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, Revue française de gestion, 2007, no.175, pages 139-153.

Alors que les DRH essaient de développer par tous les moyens l'implication de leurs salariés, gage d'une meilleure performance au travail, cette étude se propose d'étudier l'effet de la confiance organisationnelle (distinguant confiance dans les dirigeants et confiance dans le supérieur hiérarchique) sur l'implication organisationnelle et la citoyenneté organisationnelle. Le modèle est validé sur un échantillon de 811 salariés et confirme ainsi que la confiance peut être un outil de gestion de la performance des salariés, certes contraignant, mais peu coûteux financièrement.

**Guerrero Sylvie et Olivier Herrbach** (2009), La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant?, Relations industrielles, vol.64, no1, (2009).

Alors que la confiance organisationnelle est appréhendée comme un élément central à toute relation d'échange, elle n'a pas été étudiée dans le cadre d'une approche globale de l'échange social employeur-employé. Cet article vise à préciser le concept de confiance

organisationnelle et à montrer son rôle lorsque l'organisation fait preuve de bienveillance à l'égard de ses employés. Le rôle médiateur de la confiance entre le soutien organisationnel perçu et les attitudes au travail est tout particulièrement étudié. Les résultats obtenus auprès de 249 cadres et gestionnaires confirment que la confiance en l'organisation est au cœur du processus d'échange social, et se présente comme une variable intermédiaire nécessaire pour expliquer l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'entreprise.

**Harisson, Denis** (2003), La représentation de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : une analyse qualitative, Relations industrielles, vol. 58, no1, p.109-136.

La confiance est un attribut relationnel essentiel à la coopération dans un contexte de construction de nouvelles formes d'organisation du travail et de partenariat. Une analyse qualitative des représentations de la confiance entre les gestionnaires et les représentants syndicaux nous révèle que la confiance peut présider à la conception d'un nouveau lien entre les agents malgré les divergences dans les représentations des conditions essentielles à ce type de relation. Par ailleurs, notre étude montre que la confiance est un concept multidimensionnel où s'entremêlent des aspects personnels, situationnels et événementiels et des stades de développement dont l'atteinte permet de solidifier la relation malgré certaines difficultés. La confiance révèle une relation empreinte d'ambiguïté selon les agents présents, la situation et les enjeux. Les agents hésitent à accorder entièrement la confiance à l'autre sur la base d'une identité commune. Notre étude sur la confiance conclut que les agents désirent transformer la relation tout en conservant leur identité propre, sans s'aliéner ses besoins, ses valeurs, ses intérêts.

**Vatteville, Erick** (2009), La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance, Revue management et avenir.

Une stratégie de la diversité crée de la confiance parmi les partenaires de l'entreprise et améliore la performance. Elle nécessite une double politique, interne et externe. Il faut fidéliser les salariés et séduire les autres parties prenantes pour se rapprocher d'un modèle d'entreprise équitable.