

POURQUOI ET COMMENT LA CONFIANCE INTERPERSONNELLE SE DEGRADE-T-ELLE AU TRAVAIL ?

*Cahier de la Chaire Confiance, Coopération
et Management
N° 07
le 16 juin 2022*

Université Paris Dauphine-PSL

POURQUOI ET COMMENT
LA CONFIANCE
INTERPERSONNELLE SE
DEGRADE-T-ELLE AU
TRAVAIL ?

Avec l'intervention de **Laurent Karsenty**

1 Résumé

Ce rapport présente les résultats d'une recherche visant à mieux comprendre pourquoi et comment la confiance interpersonnelle se dégrade au travail. Cette recherche s'est appuyée sur l'analyse de 23 récits produits au cours d'entretiens individuels avec des salariés issus d'une collectivité territoriale et d'un grand groupe industriel. Ces récits étaient sollicités en demandant à chaque salarié interrogé de raconter l'histoire d'une relation de travail de leur choix dans laquelle la confiance s'était dégradée. L'analyse qualitative de ces récits montre que la confiance peut se dégrader quelle que soit l'ancienneté et la forme d'une relation de confiance. Elle révèle aussi plusieurs dynamiques de dégradation de la confiance, selon qu'elle soit brutale ou progressive, centrée sur certaines facettes de l'autre ou générale, et apporte des éléments expliquant comment se façonnent ces différentes dynamiques. Les résultats de la recherche sont discutés en relation avec l'état de l'art sur le sujet et quelques-unes de leurs implications théoriques et pratiques sont tirées.

Table des matières

1	Résumé	2
2	Objectifs de recherche	4
3	Cadre théorique	6
3.1	Au cœur de la confiance interpersonnelle, des attentes liées à l'autre	6
3.2	Confiance fragile et confiance résiliente	9
3.3	L'observation d'un fait discordant.....	10
3.4	Tous les faits discordants ne se valent pas.....	12
3.5	Les réactions face au constat d'un fait discordant	14
3.6	Les conséquences sur la relation du traitement d'un fait discordant	17
3.7	Un modèle théorique et des questions en suspens	18
4	Méthode	21
4.1	Recueil des données.....	21
4.2	Analyse des données	21
5	Résultats.....	23
5.1	Des récits globalement cohérents avec le modèle théorique	23
5.2	Différentes dynamiques de dégradation de la confiance.....	25
5.3	Peu de facteurs structuraux ayant un impact sur la dynamique de dégradation de la confiance	27
5.4	L'effet majeur du sens donné à un fait discordant sur la dynamique de dégradation de la confiance	28
5.5	Une dégradation possible de la confiance quelle que soit la forme de relation	32
5.6	Quand un échange est jugé nécessaire... et quand il ne l'est pas	35
5.7	Différents modes de rééquilibrage d'une relation de confiance dégradée.....	39
6	Discussion.....	42
6.1	La caractérisation des différentes dynamiques de dégradation de la confiance	42
6.2	Une relation de confiance en construction, sans forcément passer par un calcul.....	43
6.3	L'effet déterminant de la croyance du confiant dans la capacité de changement de l'autre	44
6.4	Tout un tas de raisons pour ne pas échanger avec l'autre	45
7	Conclusion.....	46
8	Références bibliographiques.....	49

2 Objectifs de recherche

La recherche rapportée dans cette note porte sur la confiance interpersonnelle en situation de travail¹. Il est, aujourd'hui, largement admis qu'elle facilite les relations de travail et, plus globalement, le fonctionnement des organisations (Dirk & Ferrin, 2001). Elle est en outre reconnue comme un facteur de motivation et d'engagement des salariés induisant de meilleures performances (Heavey, Halliday, Gilbert & Murphy, 2011). Ces effets positifs de la confiance rendent compte d'un grand nombre de travaux qui ont cherché à élucider les conditions de son développement. Toutefois, la confiance suit rarement une trajectoire linéaire (Rempel, Holmes & Zanna, 1985) : elle peut se développer, puis rencontrer des obstacles et s'effriter, puis rebondir ou parfois se briser totalement. La confiance ne semble jamais définitivement acquise. Elle peut donc toujours se dégrader, avec plusieurs conséquences possibles comme l'insatisfaction au travail, le désengagement, des performances diminuées ou l'envie de quitter son poste (Robinson et Rousseau, 1994).

Cela dit, toute dégradation de la confiance n'aboutit pas à de telles conséquences. Il y a donc probablement des causes et des dynamiques variables de la dégradation de la confiance. Mieux comprendre ce qui cause une dégradation de la confiance et comment la relation interpersonnelle peut évoluer ensuite permettrait, au niveau théorique, de mieux rendre compte de la dynamique de la confiance dans son ensemble. D'un point de vue pratique, cela pourrait aider des acteurs en entreprise à mieux gérer leurs relations de travail, en leur permettant de mieux reconnaître une situation de dégradation de la confiance dès son amorce, la prévenir quand cela est souhaitable ou, le cas échéant, adapter la relation avec l'autre quand elle est inévitable.

Pour aborder ces questions, un projet de recherche a été initié pour étudier, de manière générale, les conditions du maintien de la confiance², en y incluant l'étude de la dégradation de la confiance³. Dans ce cadre, des entretiens ont été conduits auprès d'employés d'une grande collectivité territoriale et d'un groupe industriel majeur⁴. Ces entretiens ont permis de recueillir 23 récits portant sur des relations de confiance qui se sont dégradées.

Une analyse qualitative de ces récits a été menée pour mieux comprendre pourquoi et comment la confiance se dégrade au travail. Cette analyse s'est appuyée, dans un premier temps, sur un examen

¹ Pour simplifier, nous utiliserons dans la suite du document juste le terme de confiance pour désigner la confiance interpersonnelle en situation de travail.

² Voir Karsenty L. (2019) *Comment maintenir durablement la confiance au travail ? Etat des lieux*. Cahier de la Chaire Confiance et Management N°5, 10/2019, Université Paris Dauphine.

³ Ce projet a été soutenu par la Chaire Confiance, Coopération et Management de l'université Paris Dauphine-PSL (<http://chaireconfiance.fondation-dauphine.fr/>) ainsi que par le cabinet Ergomanagement (www.ergomanagement.fr)

⁴ Le nom de ces organisations n'est pas mentionné par souci de confidentialité.

théorique des questions que pose l'étude de la dégradation de la confiance. Ce travail a abouti à la création d'un modèle théorique de la dégradation de la confiance. L'objectif était alors de vérifier si ce modèle rendait effectivement compte de la façon dont les récits décrivent la dégradation d'une relation de confiance en situation de travail. Cette vérification a été réalisée en codant les contenus de chaque récit avec une méthode qui est décrite dans la suite. Puis les résultats de l'analyse des récits sont présentés. Parmi eux, certains constats sont apparus inédits et sont discutés dans une section suivante. Enfin, nous concluons ce travail en soulignant ses principaux apports et en mettant en évidence quelques-unes de ses implications théoriques et pratiques.

3 Cadre théorique

3.1 Au cœur de la confiance interpersonnelle, des attentes liées à l'autre

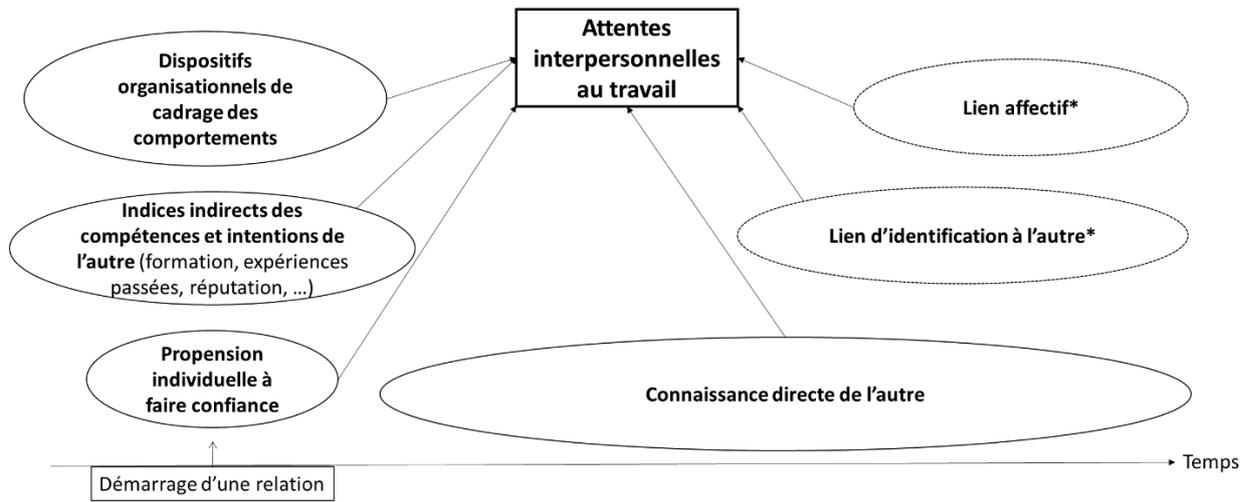
Il est aujourd'hui largement admis que faire confiance, c'est décider de se rendre vulnérable aux actions d'un autre tout en développant des attentes positives quant à ses intentions ou ses comportements (adapté de Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998⁵). La décision qui scelle la confiance repose donc sur les attentes que le confiant entretient à l'égard de l'autre. Ces attentes traduisent les besoins que le confiant porte, qu'il s'agisse de besoins liés à son travail ou de besoins liés à des motifs personnels, mais dont la satisfaction repose en tout ou partie sur l'autre.

Ces attentes ne sont pas des prédictions mathématiques : elles comportent une part d'incertitude que la confiance vise justement à réduire. Faire confiance, c'est faire comme si certains futurs possibles ne se produiront pas (Lewis et Weigert, 1995). Cela dit, la décision de faire confiance comporte toujours un risque : celui de s'être trompé sur l'autre. Par contre, tout acteur n'est pas prêt à prendre n'importe quel risque, d'où le fait qu'on ne fait généralement pas confiance à quelqu'un en général, mais pour un objectif donné dans une situation donnée.

Les attentes sur lesquelles la confiance repose sont donc liées à une situation (Zand, 1972) et, plus exactement, à la représentation que s'en fait le confiant. Au travail, la représentation de la situation regroupe des informations diverses tels que ses enjeux, les objectifs à poursuivre, les risques encourus et les actions prévues.

La formation des attentes au travail s'appuie sur d'autres ressources (Karsenty, 2013). Celles-ci varient en fonction du temps et de la connaissance acquise sur l'autre (fig. 1) :

⁵ La définition exacte de la confiance de Rousseau et al., (1998, p. 395) est : « trust is a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another ». Elle a été adaptée pour définir ce que *faire confiance* voudrait dire, en soulignant le fait que cette notion intègre une décision.



*Ces liens à l'origine d'attentes particulières ne se développent pas forcément dans toute relation de travail

Figure 1 : L'origine des attentes interpersonnelles au travail en fonction du temps

- Au démarrage d'une relation, la connaissance directe de l'autre fait défaut. La confiance initiale s'appuie alors, en partie, sur la *propension individuelle à faire confiance* (Rotter, 1971). Cette propension s'apparente à un trait de personnalité qui rend compte d'une tendance, variable suivant les personnes, à faire confiance quelle que soit l'autre et la situation. D'une certaine manière, la propension à faire confiance traduit une « envie générale de croire à la réciprocité et aux bonnes intentions » des autres (Burke et al., 2007). Elle varie suivant les personnes en ce sens que certaines personnes font très facilement confiance au début d'une relation tandis que d'autres ont plus de réticences.
- Les attentes initiales qu'on porte à l'égard d'autrui peuvent aussi s'appuyer sur des indices indirects de ses intentions et ses compétences : sa *réputation* et les *expériences passées* qui lui sont attribuées (Dirks & Ferrin, 2002), sa *catégorie sociale* (Kramer, 1999), par exemple son métier ; les *institutions* dans lesquelles il a développé ses compétences ou qui lui ont octroyé des formes de reconnaissance conventionnelle de ses compétences, tels que des diplômes, des certificats ou des habilitations (McKnight, Cummings et Chervany, 1998).
- Enfin, les attentes initiales peuvent s'appuyer sur des *dispositifs organisationnels* de cadrage des comportements. Ces dispositifs visent, pour une part, à orienter les efforts des salariés vers des besoins définis par l'organisation (ex., fiche de poste, fixation d'objectifs) et à guider leurs choix et prises de décision dans un sens cohérent avec ses intérêts (ex., procédures, système de primes à la performance, règles pour les promotions, ...). Pour une autre part, ces dispositifs visent à dissuader les salariés de faire des choix contraires aux intérêts de l'organisation ou d'adopter des comportements indésirables (ex., règlement interne, période d'essai contractuelle, sanctions, ...). Quand la confiance s'appuie prioritairement sur ce type

de dispositif, on considère qu'elle résulte d'un calcul : le confiant accorde sa confiance en estimant que l'autre a plus intérêt à faire ce qu'il attend de lui que d'autres choix qui iraient à l'encontre de ses attentes. Pour certains auteurs, la confiance basée sur un calcul constituerait le premier niveau du développement d'une relation de confiance (Shapiro, Sheppard & Cheraskin, 1992, Lewicki & Bunker, 1996). Pour d'autres auteurs, il serait abusif de parler de confiance en l'autre dans une telle situation : une relation basée sur un calcul traduirait plutôt l'existence d'une défiance à l'égard de l'autre, d'où l'appui sur des dispositifs organisationnels d'incitation et/ou de sanction pour s'attendre à ce que l'autre respecte ses engagements (McAllister et al., 2006).

- Une autre forme de relation de confiance peut apparaître lorsqu'un confiant délaisse, au moins en partie, les sources d'information qu'il exploitait jusqu'alors pour s'appuyer en priorité sur la *connaissance acquise directement sur l'autre* (Lewicki & Bunker, 1996). Le confiant peut alors former des attentes en tenant compte de ce que l'autre a déjà fait, de ses réussites, des difficultés qu'il a rencontrées, des préférences qu'il a exprimées, etc. Des travaux ont montré qu'avec le temps et la multiplication des interactions, les acteurs développaient progressivement une connaissance de plus en plus fine et précise sur l'autre et, parallèlement, formaient des attentes de plus en plus spécifiques et concrètes à son égard (Gabarro, 1978). Par exemple, un manager peut s'attendre, avec le temps, à ce que tel collaborateur soit plus performant en réalisant telles tâches que telles autres, ou qu'il soit beaucoup plus productif le matin que le soir.
- L'évolution de la relation peut favoriser le développement d'une troisième forme de relation de confiance basée sur un *lien d'identification à l'autre* (Lewicki & Bunker, 1996). L'identification se produit en découvrant des points communs avec l'autre (valeurs, vision, objectifs, attitudes, préférences, ...) et/ou des caractéristiques enviables chez l'autre. Lorsque l'identification est réciproque, chacun se vit comme une partie d'un tout et cherche à aider l'autre en toutes situations. Dès lors, les attentes positives sur lesquelles s'appuie la confiance peuvent s'ancrer sur le lien d'identification. Par exemple, un manager peut s'attendre à être bien représenté par l'une de ses collaboratrices lors d'un événement professionnel sans avoir à analyser précisément ses compétences et ses intentions ; il lui suffit juste de penser qu'il partage avec elle une même vision du métier, la stratégie de leur service et la volonté de s'entraider.
- Dans certains cas, l'évolution d'une relation peut même aboutir au développement d'une quatrième forme de relation de confiance : la *confiance affective* (McAllister, 1995). Cela signifie, par exemple, que des liens d'amitié peuvent se créer ou qu'un attachement

réciproque entre deux personnes peut se développer. Parce qu'une telle relation n'est pas fréquente dans le monde du travail et qu'elle est source de bien-être, chaque partenaire peut alors faire confiance à un autre partenaire en s'attendant à ce qu'il fasse toujours les choix qui préserveront au mieux leur relation, sans avoir pour cela à analyser précisément les compétences et intentions de l'autre.

La confiance interpersonnelle se fonde donc sur des attentes interpersonnelles, quel que soit l'état de développement d'une relation de travail. Ces attentes peuvent être explicitées, comme lorsqu'un responsable, par exemple, indique à l'un de ses collaborateurs qu'il attend de lui de bien respecter le délai de livraison d'un produit et de l'informer au plus tôt si un retard se dessine. Mais les attentes peuvent aussi rester implicites ou tacites (Karsenty, 2013) : c'est le cas lorsqu'elles se fondent sur des valeurs, des règles, des normes ou des pratiques supposées partagées, ou lorsqu'elles s'appuient sur des connaissances et des expériences communes. Dans ce cas, il semblerait que les acteurs ne prennent conscience de leurs attentes tacites à l'égard d'un autre que lorsqu'elles sont déçues. Par exemple, un manager nouvellement nommé et arrivant de l'extérieur peut attendre tacitement de ses collaborateurs qu'ils partagent avec lui toutes les informations qui l'aideront à comprendre la nature exacte des activités qu'il doit gérer ; mais, assez souvent, il ne l'exprimera qu'en constatant que ses collaborateurs n'agissent pas de la sorte (Grover et al., 2014). D'autres attentes sont consciemment entretenues mais ne sont pas explicitées pour ménager l'image de l'autre, y compris lorsqu'elles sont déçues. Par exemple, dans l'étude de Shapira (2019) sur des managers recrutés à l'extérieur pour travailler dans des Kibboutz israéliens, l'auteur note que les équipes perdent confiance dans les managers qui, pour ne pas révéler leur ignorance sur certains sujets, font preuve d'autorité, cachent leurs erreurs, développent du favoritisme ou prennent des décisions dans leur seul intérêt. Or, à aucun moment, ces équipes n'ont exprimé à leurs managers qu'elles attendaient d'eux de la confiance, de l'humilité, de la justice et un souci des autres.

3.2 Confiance fragile et confiance résiliente

Nous avons vu qu'une relation de confiance pouvait s'appuyer sur des bases différentes. Pour certains auteurs, cela justifierait de distinguer une confiance fragile d'une confiance résiliente. C'est, notamment, la thèse défendue par Ring (1996) après avoir étudié des partenariats inter-organisationnels. Selon cet auteur, la confiance fragile se fonderait, pour l'essentiel, sur la connaissance des intérêts des acteurs et se rapprocherait, de ce fait, de la confiance basée sur un calcul. Elle se maintiendrait tant que chaque partie satisfait, par ses actes et ses résultats, les attentes de l'autre partie. Par contre, elle se dégraderait dès que l'autre ne satisfait pas les attentes du confiant, quelles que soient ces attentes. On peut noter que Lewicki et Bunker (1996) considèrent eux aussi la confiance basée sur un calcul comme la forme de confiance la plus fragile.

La confiance résiliente, quant à elle, ne résulterait pas d'un calcul mais de la croyance dans la bienveillance et l'intégrité de l'autre. En cela, elle se rapprocherait de la confiance basée sur l'identification (Lewicki & Bunker, 1996) et de la confiance basée sur les affects (McAllister, 1995). La confiance résiliente se développerait au fur et à mesure qu'une relation s'approfondit et fait converger les acteurs vers des visions communes et des buts partagés. Elle serait résiliente dans le sens où les acteurs ne perdraient pas confiance en l'autre même en constatant certains de ses manquements : ils auraient tendance à les négliger ou les relativiser ; ils accorderaient plus facilement un droit à l'erreur, une seconde chance ou un pardon. En un mot, ils seraient plus tolérants aux manquements de l'autre.

D'autres travaux conduisent à une conceptualisation différente de la confiance fragile et de la confiance résiliente. Ils proposent de considérer la confiance fragile comme une confiance basée principalement sur des *hypothèses* sur les intentions et les capacités de l'autre, tandis que la confiance résiliente serait basée sur des *faits* tirés de l'expérience répétée avec l'autre (Kim et al., 2009). Dans la mesure où une nouvelle relation s'appuie pour l'essentiel sur des hypothèses, il est raisonnable de penser que les faits discordants arrivant tôt dans une telle relation seraient hautement destructeurs (Lount et al., 2008).

Cette conceptualisation n'est pas totalement orthogonale à celle proposée par Ring (1996) dans la mesure où la confiance fondée sur la connaissance des intérêts de chacun – la confiance fragile selon Ring – correspond à une relation où les acteurs se connaissent mal personnellement et s'appuient avant tout sur des hypothèses. Parallèlement, la confiance fondée sur l'intégrité et la bienveillance de l'autre – la confiance résiliente pour Ring – correspond généralement à une relation longue et déjà bien établie (cf. Mayer et al., 1995), ce qui signifie que les acteurs peuvent appuyer leur confiance sur un ensemble de faits tirés de l'expérience directe avec l'autre.

Que la confiance soit fragile ou résiliente, elle se traduit par la formation d'attentes positives à l'égard de l'autre. Nous allons maintenant voir leur rôle dans la dégradation de la confiance.

3.3 L'observation d'un fait discordant

De manière générale, on peut prévoir qu'une dégradation de la confiance se produise dès lors que l'autre, par ses agissements ou ses résultats, ne satisfait pas les attentes placées en lui. Autrement dit, la dégradation de la confiance prendrait sa source dans *l'observation d'un fait discordant* avec les attentes du confiant (Robinson, 1996). Un exemple caractéristique de cette situation est une promesse non tenue : elle suppose l'observation d'un acte réalisé par l'autre en désaccord avec une promesse qu'il a explicitement formulée.

La notion d'observation est centrale ici : sans accès à ce que dit ou fait l'autre, ou à des événements qui peuvent lui être attribués, il serait difficile pour le confiant de déterminer si sa confiance a été bien

placée ou non. L'observation d'un fait discordant fait intervenir au moins deux processus : la perception qui permet de prélever des informations brutes dans le monde réel, et l'interprétation qui permet de leur donner du sens. Ce deuxième processus a un rôle crucial dans la décision de maintenir ou non sa confiance en l'autre lorsqu'un fait discordant est perçu. Pour comprendre comment cette décision se façonne, les facteurs qui influencent l'interprétation d'un fait discordant doivent être considérés :

- *La propension individuelle à faire confiance.* Pour Govier (1994), cette disposition crée une sorte de filtre qui altérerait toute interprétation des actions d'autrui. La propension à faire confiance pourrait ainsi rendre compte de deux stratégies qui ont été observées : (1) le fait de minorer certains faits discordants, (2) le fait de les expliquer préférentiellement par des causes qui évitent de remettre en question les intentions et les compétences de l'autre. Une autre notion qu'utilisent certains auteurs et qui pourrait être liée à la propension individuelle à faire confiance est *la capacité à pardonner* : les individus qui possèdent cette capacité seraient plus prompts à accorder un droit à l'erreur et à minorer certains faits discordants. Il n'est alors pas étonnant de constater que, chez eux, la confiance se dégrade moins fort et moins vite après un fait discordant que chez ceux qui ne pardonnent pas facilement (Elangovan et al., 2015).
- *Les croyances du confiant sur la nature humaine.* Des travaux récents ont mis en évidence que lorsque des personnes pensent que la nature humaine est fixe, autrement dit qu'une fois adulte, les personnes « sont comme elles sont », alors leur confiance baisse peu face à un fait discordant si elle jugeait auparavant l'autre comme une personne digne de confiance ; en revanche, lorsque des personnes pensent que la nature humaine est adaptable, autrement dit qu'avec des efforts, on peut toujours changer, alors elles perdent plus fortement confiance en l'autre lorsqu'un fait discordant est observé (Haselhuhn & al., 2017). Ces croyances influenceraient aussi l'acceptation des excuses et des promesses de changement. Ainsi, ceux qui considèrent la nature humaine comme adaptable sont plus enclins à accepter de telles excuses et promesses et à accorder une 2^e chance, tandis que les autres, bien que plus lents à changer d'avis sur autrui, ont plus de difficultés à les accepter et à penser que l'autre peut changer.
- *La représentation de l'autre.* Contrairement aux croyances générales vues précédemment, la représentation de l'autre est spécifique et résulte des interactions directes avec l'autre. On sait de longue date qu'elle influence les comportements (Codol, 1970) et il semble raisonnable de penser qu'elle oriente l'interprétation d'un fait discordant dont l'autre serait à l'origine. Par exemple, si l'un connaît bien sa partenaire et la juge compétente pour réaliser une tâche, et s'il constate que cette tâche a été mal réalisée, il ne devrait pas remettre en cause de prime

abord sa compétence mais chercher une explication dans d'autres directions, par exemple en invoquant une contrainte extérieure. Cette hypothèse est cohérente avec l'idée que nos interprétations sont soumises à des biais de raisonnement, en particulier le biais de confirmation (Lord et al., 1979). Ce biais conduit les personnes à privilégier la formation d'interprétations qui confirment leurs croyances antérieures plutôt que celles qui les infirment.

- *L'historique des interactions avec l'autre.* Des études expérimentales ont montré que lorsqu'un événement indique un manque de coopération de l'autre dès les premières interactions, la dégradation de la confiance qui s'ensuit est plus sensible et plus durable que lorsque le même événement est observé après plusieurs interactions réussies (Jonker, 2004, Lount, Zhong, Sivanathan & Murnighan, 2008). Pour l'expliquer, on peut considérer que l'accumulation d'expériences positives conduit le confiant à relativiser un fait discordant et à en limiter la portée (Lewicki et Bunker, 1996 ; Nootboom, 2003). En somme, le fait discordant est considéré plus comme l'exception que la règle (Tomlinson et al., 2004).

3.4 Tous les faits discordants ne se valent pas

Au-delà des facteurs qui influencent l'interprétation d'un fait discordant, il est nécessaire de comprendre ce qu'un confiant cherche à déterminer lorsqu'il est confronté à un tel fait. L'analyse de trois caractéristiques associées à un fait discordant semblent être au cœur de son interprétation (Grover et al., 2014) : l'intentionnalité, l'attribution de qualités personnelles et la sévérité.

L'intentionnalité désigne le fait qu'une action à l'origine d'un fait discordant est réalisée volontairement par un acteur, en ayant conscience qu'elle ne correspond pas aux attentes que le confiant a placées en lui. A l'inverse, une action est non intentionnelle si elle a été réalisée par erreur, a été imposée par un tiers ou des circonstances particulières ou si ses conséquences n'étaient pas volontairement recherchées. Des conséquences non intentionnelles d'une action peuvent se produire si l'acteur manque de connaissance pour les anticiper ou s'il n'a pas correctement analysé la situation dans laquelle l'action a été réalisée. L'interprétation que le confiant donne à un fait discordant peut donc le conduire à le juger comme le résultat d'un acte intentionnel ou non intentionnel. L'acteur à l'origine d'un fait discordant est tenu pour responsable uniquement dans le premier cas (Tomlinson, 2011) et la confiance placée en lui s'avère plus dégradée que lorsque son action est jugée non intentionnelle (Morrison & Robinson, 1997, Elangovan, Auer-Rizzi & Szabo, 2007).

L'attribution de qualités personnelles désigne le fait que, face à un fait discordant, le confiant va se demander s'il ne s'est pas trompé sur son partenaire. Ce questionnement peut le conduire à émettre des jugements sur une ou plusieurs de ses qualités qui, pour lui, sont celles qui inspirent confiance.

Ces qualités ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche et sont généralement reconnues, de manière générale, comme étant la bienveillance, l'intégrité et la compétence (Mayer et al., 1995). Chacune de ces qualités représente en réalité une catégorie comprenant plusieurs qualités plus spécifiques (fig. 2).

Bienveillance	Intégrité	Compétence
Gentillesse	Honnêteté, Franchise	Expertise, maîtrise d'une activité
Caractère positif	Loyauté, fidélité	Connaissances liées à un domaine
Souci de l'autre, volonté d'aider	Valeurs morales	Capacités de communication
Empathie	Courage	Rigueur professionnelle
Capacité de compromis	Cohérence, Fiabilité	Capacités d'adaptation
Droit à l'erreur	Justice	Capacités à obtenir des résultats

Figure 2. Liste des caractéristiques et d'un ensemble non exhaustif de sous-caractéristiques d'une personne inspirant confiance (adapté de Mayer et al., 1995)

Ainsi, un fait reconnu comme un mensonge dénote généralement un manque d'honnêteté – et, plus généralement, un manque d'intégrité – de l'acteur qui en est à l'origine. Des travaux ont montré que la dégradation de la confiance est plus prononcée et plus difficile à réparer lorsqu'un jugement négatif porte sur l'intégrité que lorsqu'il porte sur la compétence (Kim, Ferrin, Cooper & Dirks, 2004 ; Ferrin, Kim, Cooper & Dirks, 2007). Grover et al. (2014) précisent ces résultats en indiquant que les violations basées sur un manque de compétence ou un manque de bienveillance seraient plus faciles à récupérer que les violations mettant en cause l'intégrité de l'autre, à condition de ne pas se répéter trop souvent. On peut comprendre pourquoi de telles différences ont été observées : lorsque l'intégrité d'une personne de confiance est mise en cause, il devient plus difficile pour un confiant de savoir à quoi s'attendre s'il doit de nouveau dépendre d'elle, quelle que soit la situation de dépendance ; alors que lorsqu'un manque de compétence est identifié chez l'autre, le confiant peut tout de même continuer de lui faire confiance en trouvant, par exemple, des manières de surmonter cette défaillance (ex., en aidant l'autre à développer des compétences ou en faisant appel à quelqu'un d'autre).

La sévérité est la troisième caractéristique qui permet de distinguer des faits discordants. Elle fait référence à leurs conséquences et, plus exactement, au préjudice ressenti par le confiant lorsque ses attentes ne sont pas satisfaites. Ce préjudice n'a pas besoin d'être effectif pour que la confiance se dégrade : le simple fait de l'envisager comme une possibilité provoquerait la même dégradation de la confiance que s'il a été constaté de manière effective (Elangovan et al., 2015). Par ailleurs, plusieurs études ont montré que plus le préjudice ressenti était important, moins le confiant avait tendance à pardonner et à vouloir restaurer la relation de confiance (Lewicki and Bunker 1996, Tomlinson et al., 2004). Un préjudice majeur rendrait la décision de se rendre à nouveau vulnérable à l'autre plus difficile. A l'inverse, des faits discordants n'ayant que des conséquences mineures seraient à peine perçus ou seraient négligés, et resteraient sans impact sur la relation de confiance (Grover et al., 2019).

Si plusieurs auteurs font un lien direct entre l'interprétation d'un fait discordant et la dégradation de la confiance, quelle que soit son ampleur, il semble plus raisonnable de penser que ce lien est indirect. En effet, lorsque cette interprétation conduit à statuer sur l'intentionnalité d'une action de l'autre, ses qualités personnelles ou les conséquences de ses actes, c'est la *représentation de l'autre* qui est modifiée. Ce n'est qu'ensuite, éventuellement tout de suite après, que le confiant, reconsidérant sa dépendance à l'autre, peut juger que sa confiance peut être maintenue ou non. Autrement dit, dans l'interprétation d'un fait discordant, le confiant doit nécessairement chercher à se projeter dans l'avenir pour déterminer s'il pourra à nouveau se rendre dépendant vis-à-vis de l'autre ou, s'il n'en a pas le choix, comment il pourrait gérer cette dépendance.

Jusqu'à présent, la dynamique de dégradation de la confiance a été abordée, pour l'essentiel, du point de vue de celui qui perd confiance, en mettant l'accent notamment sur son interprétation d'un fait discordant. Mais cette interprétation peut être incomplète ou incertaine. Dans ce cas, le confiant peut avoir besoin d'échanger avec l'autre pour trouver des explications plus complètes et déterminer avec plus d'assurance quelle position adopter face à lui à l'avenir. Au-delà de sa dimension cognitive, la dégradation de la confiance comporte ainsi une dimension sociale. Pour l'analyser, les réactions du confiant et de la personne de confiance une fois qu'un fait discordant a été observé doivent être abordées.

3.5 Les réactions face au constat d'un fait discordant

Lorsque le confiant constate un fait discordant qu'il juge important, il peut y réagir de différentes façons. Certaines d'entre elles ont déjà été évoquées et consistent à *accorder à l'autre une seconde chance* (Grover et al., 2014) : c'est le cas lorsqu'un confiant accorde le bénéfice du doute ou trouve des circonstances atténuantes, ce qui est plus probable lorsque le fait discordant est observé pour la première fois, ne semble pas intentionnel et n'a pas de graves conséquences.

Le confiant peut être troublé par l'observation d'un fait discordant, voire ressentir des *affects négatifs*. C'est le cas, notamment, face à certains faits discordants qui seraient foncièrement inattendus étant donné l'état de développement d'une relation. Un fait discordant foncièrement inattendu déclencherait des affects comme une forte surprise, de la colère, de la déception ou de la tristesse et/ou encore un sentiment de trahison. Une étude a montré, en se basant sur l'analyse de témoignages réels, que de tels affects pouvaient provoquer directement une forte dégradation de la confiance, difficile à récupérer ensuite (Grover et al., 2014). Des affects négatifs intenses semblent être surtout ressentis lorsque la relation est dans un stade avancé, plus particulièrement lorsqu'un lien affectif s'est développé entre les partenaires (Fitness, 2001) : dans ce cas, l'intégrité et la bienveillance de l'autre

seraient considérées comme des quasi-certitudes et tout fait discordant qui les remettrait en cause serait tellement inattendu qu'il provoquerait une intense émotion.

Dans les cas où la confiance ne s'effondre pas brutalement, le confiant peut *engager un échange avec l'autre*, afin notamment de lui manifester son insatisfaction ou de mieux comprendre comment l'autre a agi. Au cours d'un tel échange, l'autre peut réagir de différentes manières et influencer, par là même, la façon dont la relation de confiance sera impactée. En reprenant l'analyse de Lewicki et Bunker (1996), on peut classer ces réactions en deux catégories :

(1) *La personne de confiance accepte de se remettre en cause face au confiant* : elle reconnaît ses torts, ce qui équivaut à reconnaître ne pas avoir été à la hauteur des attentes placées en elle. Dans ce cas, elle peut réagir de deux façons presque opposées, montrant dans un cas sa volonté de poursuivre la relation et, dans l'autre, une volonté inverse :

- *Volonté de poursuivre la relation* : la personne de confiance peut ainsi s'excuser, s'expliquer, accepter une sanction, s'engager à réparer les torts causés par son action et/ou chercher une solution pour ne pas reproduire le même fait discordant (ou accepter une solution proposée par l'autre). De manière générale, ces différents comportements semblent réduire ou éviter une dégradation de la confiance et cet effet est d'autant plus important que plusieurs d'entre eux sont produits par la personne de confiance (Elangovan et al., 2015). Cet effet est possible car, en agissant de la sorte, la personne de confiance démontre sa volonté de poursuivre la relation tout en reconnaissant des repères partagés avec l'autre pour juger ce qui est souhaitable ou non. Cela dit, pour que cet effet soit obtenu, deux autres conditions doivent être vérifiées : les comportements de la personne de confiance doivent être ressentis comme honnêtes et sincères par le confiant ; et le fait discordant doit être un phénomène relativement isolé. Dans le cas contraire, si l'autre est à l'origine de plusieurs faits discordants successifs, ces comportements n'auraient pas d'effet (Grover et al., 2019). Il semble par ailleurs qu'ils soient plus efficaces lorsqu'un fait discordant traduit une défaillance au niveau de la compétence de l'autre plutôt qu'un manque d'intégrité (Ferrin et al., 2007). En outre, lorsque le constat d'un fait discordant est vécu comme un réel abus, voire une trahison, la confiance serait si fortement dégradée que les excuses et tentatives de réparation de l'autre n'auraient que peu ou pas d'effet. En effet, dans ce cas, le confiant préférerait le plus souvent arrêter la relation (Grover et al., 2014).
- *Volonté d'éviter l'autre* : tout en reconnaissant ses torts, la personne de confiance peut, à l'inverse, préférer se mettre en retrait, ne plus accepter d'être en relation de

dépendance avec le confiant, voire lui devenir hostile. Il est possible que ces stratégies d'évitement se justifient par des paroles ou des comportements du confiant en décalage avec les attentes de la personne de confiance sur la façon dont on devrait éthiquement se comporter dans une telle situation (Grover et al., 2014). Cela étant, la dégradation de la confiance s'accroîtrait au fur et à mesure que le confiant comprendrait que l'autre cherche à l'éviter. Un cercle vicieux s'installerait.

(2) *La personne de confiance n'accepte pas de se remettre en cause* : ce refus peut s'exprimer par une minimisation des faits reprochés, voire leur négation. En général, ces comportements accentuent la dégradation de la confiance initiée par l'observation d'un fait discordant. Toutefois, toute négation d'un fait discordant par la personne de confiance ne relève pas d'une démarche malhonnête et le confiant peut arriver à changer d'avis. En fait, deux cas doivent être distingués suivant la réaction du confiant :

- *Face aux arguments de la personne de confiance, le confiant accepte de se remettre en cause* : c'est le cas, notamment, lorsqu'il prend conscience que le lien causal entre les actions de l'autre et leurs conséquences n'est pas univoque et peut porter à débat.
- *Le confiant n'accepte pas de se remettre en cause* : il peut alors camper sur ses positions initiales et rejeter les arguments de l'autre. Dans ce cas, la confiance doit se dégrader.

Face à un fait discordant, le confiant peut aussi *chercher des solutions* pour ne pas qu'il se reproduise. Cette réflexion peut le conduire à *chercher un nouvel équilibre dans sa relation à l'autre* (voir §3.6 pour plus de détails). Elle peut aussi l'amener à *aider l'autre à agir plus en conformité avec ses attentes* (Grover et al. 2014). Par exemple, dans une relation hiérarchique, un collaborateur qui a des attentes non satisfaites par son manager peut lui indiquer très explicitement ce qu'il souhaite pour que la relation s'améliore. A l'inverse, un manager peut aider son collaborateur à acquérir de nouvelles compétences afin de mieux répondre à ses attentes.

Toutes les options qui ont été évoquées supposent qu'un échange ait lieu entre le confiant et la personne de confiance. Des chercheurs observant des équipes en situation de travail ont constaté que ce n'était pas toujours le cas lorsque l'un est déçu par les comportements de l'autre (ex., Shapira, 2019). Parfois, la déception n'est pas mentionnée ou elle est manifestée mais aucune explication n'est demandée. Dans ce type de cas, la confiance se dégrade, plus ou moins en fonction de différents facteurs déjà évoqués (type de fait discordant, intentionnalité, sévérité, ...). En outre, le confiant peut réagir en cherchant à réduire sa dépendance à l'autre, par exemple en prenant de la distance, en partageant moins d'informations, en cachant ses difficultés, etc. On comprend alors comment

l'absence d'échange sur des faits discordants peut engager les acteurs dans une « spirale de la méfiance » (Shapira, 2019).

Peu de facteurs contextuels impactant les réactions des acteurs face à des faits discordants et, par voie de conséquence, la dégradation de la confiance ont été étudiés dans la littérature. L'un d'eux a toutefois fait l'objet d'études dont les résultats semblent assez probants : *la force de la dépendance* dans une relation de travail. Une dépendance à l'autre existe lorsque la satisfaction des besoins de l'un ne dépend pas uniquement de facteurs qu'il contrôle directement – sinon, il serait indépendant – mais de facteurs contrôlés par l'autre. Des recherches ont montré que plus une personne dépend d'une autre, plus elle fait d'effort pour éviter la dégradation de la relation de confiance avec elle (Tomlinson, 2011). Ainsi, lorsqu'une personne fortement dépendante d'une autre est à l'origine d'un fait discordant, elle a tendance à plus facilement s'excuser, chercher à réparer les conséquences de ses actes ou accepter de mettre en place une solution pour éviter de nouvelles déconvenues. Et lorsqu'une personne fortement dépendante d'une autre subit les conséquences d'un fait discordant, elle a tendance à plus pardonner et tient moins souvent l'autre pour responsable que lorsque leur lien de dépendance est faible (Takaku, 2001). Ces effets semblent en outre exacerbés quand la dépendance n'est pas mutuelle dans une relation, ce qui se produit assez souvent dans une relation manager-collaborateur par exemple (Rusbult & Lange, 2003).

3.6 Les conséquences sur la relation du traitement d'un fait discordant

Au final, l'observation d'un fait discordant n'aboutit pas forcément à une dégradation de la confiance. Et lorsqu'elle conduit à la dégrader, deux options sont possibles (Lewicki et Bunker, 1996) :

- (1) *Rééquilibrage de la relation* : pour Lewicki & Bunker (1996), ce rééquilibrage exige des partenaires de modifier les termes de leur « contrat » - qu'il s'agisse d'un contrat formel ou d'un contrat composé d'ententes tacites. Cette révision passerait par 3 étapes (Sverdrup et Stensaker, 2017) : (1) une restauration de la réciprocité dans la relation, passant par une « offre » de celui dont l'action est à l'origine de la confiance dégradée (par ex., excuses, retrait d'une mesure qui a été appliquée ou réparation des dommages causés), (2) la renégociation des composantes transactionnelles de la relation (par ex., clarification des attentes de chacun, redéfinition des rôles ou missions de chacun, définition de nouvelles règles de collaboration), (3) la renégociation des composantes strictement relationnelles du lien entre le partenaires (ex., accent mis sur la loyauté et l'entraide attendue). La notion de rééquilibrage de la relation est intéressante car elle montre qu'il y a deux façons de *restaurer* la confiance suite à un fait discordant : soit en maintenant leur relation telle qu'elle était (ce cas est possible si le confiant

accepte les excuses, les explications ou les solutions proposées par son partenaire pour ne pas répliquer le même fait discordant), soit en redéfinissant leur relation.

- (2) *Rupture de la relation* : c'est la solution ultime qui s'impose quand aucun rééquilibrage de la relation n'est possible ou souhaité par au moins l'une des deux parties. Concrètement, la rupture de la relation peut prendre plusieurs formes suivant les possibilités qu'offre la situation de travail : les acteurs concernés peuvent continuer de travailler dans le même service mais tout faire pour s'éviter ; l'un d'eux peut demander un changement d'affectation au sein de son entreprise ; ou l'un d'eux peut décider de quitter l'entreprise.

3.7 Un modèle théorique et des questions en suspens

Les travaux qui viennent d'être évoqués permettent de proposer un modèle théorique de la dégradation de la confiance qui tente d'en faire la synthèse (fig. 3). Dans la suite, par souci de brièveté, nous le désignerons par la dénomination « modèle théorique ».

D'après ce modèle théorique, une dégradation de la confiance résulterait, pour l'essentiel, de la succession de 5 étapes :

1. Un acteur porteur d'attentes à l'égard d'un autre et lui ayant accordé sa confiance perçoit un fait discordant avec ses attentes.
2. Le confiant réagit à l'observation d'un fait discordant par une activité cognitive (interprétation, jugements, ...) et par l'apparition d'émotions négatives plus ou moins intenses ; lorsque ces émotions sont intenses, une dégradation de la confiance brutale pourrait se produire immédiatement.
3. En l'absence d'émotions négatives intenses, la possibilité d'une dégradation de la confiance n'existerait que si le confiant juge qu'il y a l'une ou plusieurs des conditions suivantes : accumulation de faits discordants, fait discordant jugé intentionnel, fait discordant remettant en cause les qualités attribuées à l'autre (bienveillance, compétence, intégrité). Le modèle prévoit aussi que si la remise en cause de l'autre concerne son intégrité ou si les conséquences associées au fait discordant sont majeures, la dégradation de la confiance pourrait être brutale et immédiate.
4. Même en présence des facteurs qui viennent d'être mentionnés, la confiance peut ne pas se dégrader, selon qu'un échange entre les acteurs ait lieu ou pas. Si un échange a lieu, une dégradation de la confiance se produirait si la personne de confiance ne reconnaît pas sa responsabilité, ne se remet pas en cause ou si les excuses, offres de réparation ou solutions qu'elle formule ne sont pas jugées acceptables par le confiant.

5. Enfin, la dégradation de la confiance exigerait, pour se produire, que le confiant ne remette pas en cause son analyse du fait discordant et les jugements qu'il a porté sur l'autre.

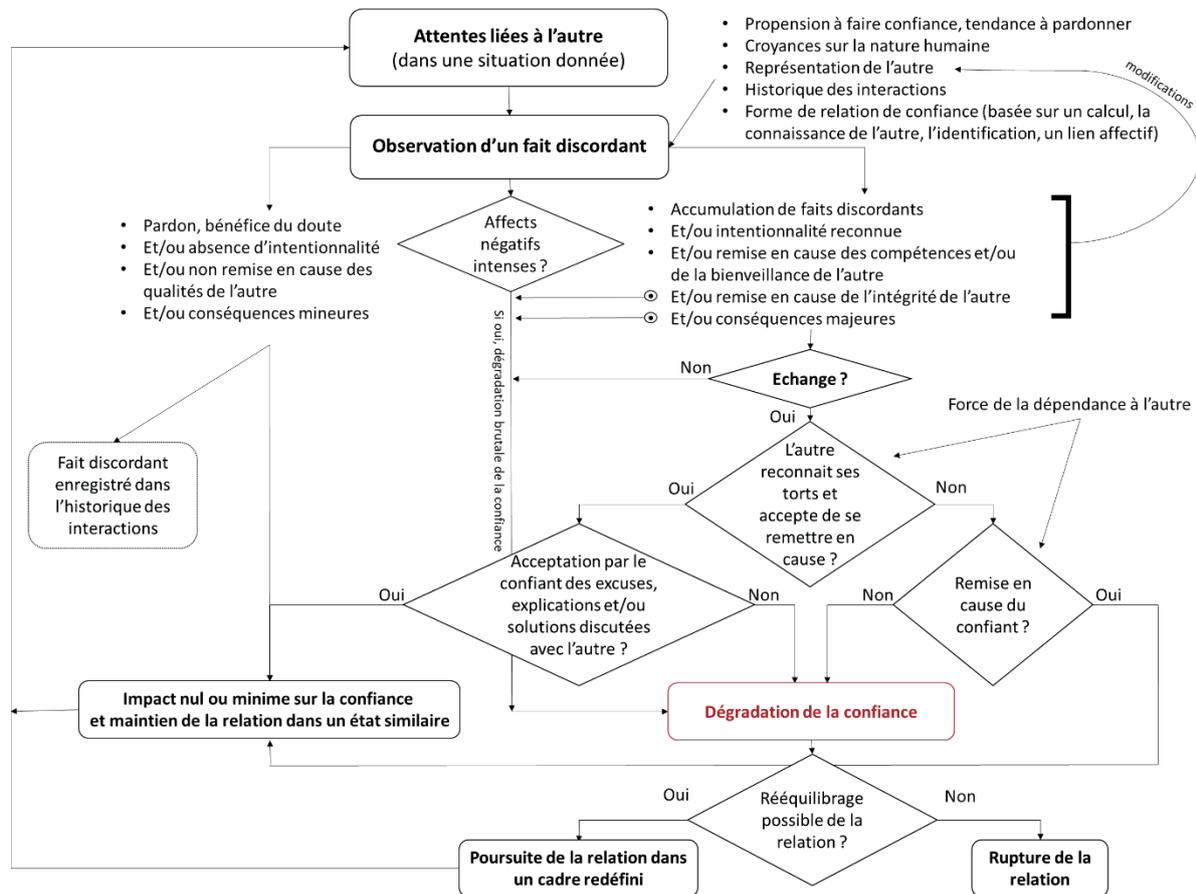


Figure 3. Modèle théorique de la dynamique de dégradation de la confiance

Ces 5 étapes conduiraient à une dégradation de la confiance, mais pas forcément à la rupture de la relation. En effet, une relation pourrait durer à condition d'être rééquilibrée de manière acceptable pour les deux parties. Les efforts nécessaires pour trouver un rééquilibrage ne seraient toutefois engagés que si une autre condition est présente : le maintien de la relation de dépendance entre les acteurs après la survenue du fait discordant.

Enfin, le modèle théorique prévoit que si aucun rééquilibrage de la relation n'est trouvé après une dégradation de la confiance, celle-ci devrait se rompre.

L'objectif de notre recherche est maintenant de mettre ce modèle théorique à l'épreuve de données empiriques particulières, des récits de relations de travail dans lesquelles la confiance s'est dégradée. Cette mise à l'épreuve doit permettre de répondre à deux questions principales :

- Est-ce que les composantes du modèle théorique se retrouvent dans de tels récits ?
- Est-ce que les composantes du modèle théorique rendent compte de tous les éléments qui composent ces récits ?

L'analyse de données empiriques doit aussi permettre d'apporter des réponses à des questions plus spécifiques comme : est-ce que des facteurs structuraux tels que la distance physique entre les partenaires, les modes d'échange entre eux, l'existence d'a priori positifs ou négatifs au début d'une relation ou l'ancienneté de leur relation pourraient jouer un rôle dans la dynamique de dégradation de la confiance ? Par ailleurs, est-elle liée à des types de fait discordant, ou encore à la forme de la relation de confiance qui s'est établie avant l'apparition des faits discordants ? Enfin, au-delà des éléments qui provoquent une perte de confiance, comment les réactions des interlocuteurs qui suivent peuvent la réduire ou, à l'inverse, l'amplifier ?

4 Méthode

4.1 Recueil des données

Pour mettre à l'épreuve le modèle théorique et répondre aux questions que soulèvent cette recherche, des récits témoignant de relations de travail dans lesquelles la confiance s'est dégradée ont été recueillis. Ce recueil est basé sur des entretiens individuels semi-directifs conduits auprès de 37 salariés volontaires : 22 d'entre eux sont issus d'une collectivité territoriale et les 15 autres d'un groupe industriel. L'échantillon (19 femmes et 18 hommes ; âge moyen de 46,5 ans [38 à 60 ans]) comprend une proportion plus importante de managers (64%) que de collaborateurs, occupant des fonctions variées (responsable d'équipe, de service ou de pôle, de domaine, directeur).

Chaque entretien durait 1h30 et visait à recueillir deux récits historiques d'une relation de travail existant depuis au moins un an. Le premier récit décrit une relation dans laquelle la confiance s'était établie durablement tandis que le second récit porte sur une relation dans laquelle la confiance n'avait pas pu s'établir ou alors s'était dégradée. Ce sont ces derniers récits qui sont analysés ici. L'échantillon ainsi constitué comprend 23 récits portant sur une relation de confiance qui s'est dégradée.

Afin d'obtenir des récits aussi complets et proches de la réalité que possible, tout en évitant des omissions importantes et en limitant la part de reconstruction de la réalité propre à tout récit (Lindón, 2005), ceux-ci devaient porter sur une relation existant encore au moment de l'entretien ou s'étant terminée dans un passé très proche. L'observateur pouvait par ailleurs approfondir le questionnement avec chaque salarié en demandant si des événements avaient impacté l'évolution de sa relation.

En complément de ces mesures, le choix a été fait de combiner des questions ciblées portant sur des informations plutôt factuelles (type de relation, ancienneté de la relation, proximité géographique entre les personnes impliquées, forme et fréquence des échanges, etc.) avec 4 séries de questions ouvertes sur : (1) le démarrage de la relation, (2) son évolution, (3) la possibilité ou non de faire confiance à l'autre pour certaines choses malgré la relation dégradée, (4) la possibilité ou non de restaurer la relation.

4.2 Analyse des données

Une analyse thématique des données a été conduite à partir de la retranscription complète de l'enregistrement des entretiens. Cette analyse s'est appuyée sur l'outil NVivo.

L'analyse a combiné une démarche déductive et une démarche inductive. Ainsi, dans un premier temps, nous avons cherché à retrouver dans les récits les différents éléments du modèle théorique : attentes sous-tendues par le récit, faits discordants observés, modes de dégradation de la confiance,

présence ou non d'échanges, issues de ces échanges, modes de rééquilibrage de la relation. Tous les éléments du modèle théorique n'ont toutefois pas pu être codés, certains n'étant pas faciles à identifier avec précision dans les récits. C'est le cas, par exemple, de la force de la dépendance à l'autre, sachant qu'aucune question de l'interviewer ne portait spécifiquement sur ce point. C'est aussi le cas des affects déclenchés par l'observation de faits discordants car seuls quelques récits les évoquaient spontanément, généralement quand ils étaient intenses. Tous les éléments du modèle théorique n'ont donc pas pu être vérifiés.

Tout en codant les récits de manière déductive, différents contenus composant les récits ne se rapportant à aucun thème prédéfini ont été identifiés. C'est ainsi que, de manière inductive, de nouveaux thèmes de codage ont été créés, faisant évoluer par là-même le modèle initialement utilisé.

Afin d'obtenir un codage des données aussi cohérent que possible sur l'ensemble des récits, chaque catégorie de codage a été défini précisément. Par ailleurs, au fur et à mesure du codage, si des définitions étaient modifiées ou précisées, un recodage des récits déjà analysés était assuré pour garantir un codage homogène de l'ensemble des récits.

5 Résultats

5.1 Des récits globalement cohérents avec le modèle théorique

En examinant les 23 récits portant sur des relations de confiance qui se sont dégradées, il apparaît que tous sont globalement cohérents avec le modèle théorique. Mais certains le sont plus que d'autres. A titre d'illustration, nous présentons la synthèse d'un récit qui est très apparu très cohérent avec ce modèle.

Récit d'un cas (extraits)

Dans ce récit, la locutrice occupe depuis plusieurs années un poste de support informatique interne dans un groupe industriel. Elle évoque la relation avec son supérieur hiérarchique Michel. Elle le connaissait auparavant, alors qu'ils occupaient l'un et l'autre d'autres fonctions. L'image qu'elle s'en était construite ainsi que leur relation étaient globalement positives : « Michel, je l'ai vu arriver jeune ingénieur dans le service à côté du mien il y a 15 ans. [...] On était aussi dans le même syndicat et on parlait dans ce cadre. J'avais une image de lui comme quelqu'un de compétent techniquement, plutôt sociable, pas forcément animé de mauvaises intentions mais par contre ambitieux. » Cette relation était même nourrie par des activités extérieures : « à l'époque, je le rencontrais aussi à l'extérieur. Il faisait de la musique et je suis allé le voir jouer. »

Puis, 13 ans après leur première rencontre, Michel est nommé à un poste de manager et devient le supérieur hiérarchique de la locutrice. Au début, les choses se passent plutôt bien : « Il est devenu mon N+1. On s'est rencontré, je lui ai dit que je n'avais pas de problème à ce qu'il soit mon n+1, j'étais prête à l'aider. Je faisais beaucoup de choses (pour lui) les 3 premiers mois, il fallait que je lui transfère beaucoup de choses pour qu'il connaisse le réseau, les tenants et les aboutissants, l'historique de l'équipe, etc. »

Passés les 3 premiers mois, plusieurs faits discordants successifs sont relevés par la locutrice : « Il n'y a pas d'événement marquant durant cette période mais il a eu certaines attitudes du type : l'historique, on s'en fout ; ton aide j'en veux bien, mais en fait j'en veux pas. Il avait des attitudes contradictoires : est-ce que tu peux m'aider... et finalement, non, je n'en ai pas envie. » Les premiers faits relevés ne semblent pas avoir d'impact sur la confiance de la locutrice car elle leur trouve une explication qui préserve l'image qu'elle a de Michel : « Au début, on se dit peut-être que la personne est stressée, ou a plein de choses à faire. » Par contre, l'accumulation des différents faits l'amène à remettre en question l'image de Michel : « J'y ai vu, mais progressivement, une sorte de manque de sincérité. [...] La répétition (des événements) conduit à penser que c'est un manque de sincérité et d'honnêteté chez lui. » Considérant cette image plus négative, sa confiance en lui se dégrade, au moins en partie : « et là, j'ai du mal à faire confiance. Il me reste juste une confiance dans sa capacité technique. »

Les choses auraient pu s'arrêter là mais d'autres événements se produisent : « Il y a eu quelques petits événements, par exemple sur des activités que je menais et qui ont dû être confiées à d'autres personnes ; il s'est aussi mis à me reprocher des choses qui étaient fausses, en s'appuyant sur des informations qu'il avait eues à l'extérieur. » La locutrice indique alors clairement son insatisfaction face à ce dernier événement et sa volonté d'échanger à ce propos : « Là j'ai pas apprécié et on en a parlé. » Un échange a donc eu lieu, lequel a probablement empêché que la relation ne se dégrade encore plus. Toutefois, d'autres événements se sont ensuite produits : « Ça a commencé à se dégrader aussi quand j'ai pensé qu'il n'avait pas la capacité de manager. Par exemple, ça se voit dans la façon qu'il a de parler des autres membres de l'équipe : il est de plus en plus agressif dans son discours, il n'écoute pas, il reste sur son idée. »

Il peut pousser les gens dans leur retranchement pour les mettre mal à l'aise. Je me suis aussi vu reprocher des choses, par exemple sur l'évaluation individuelle 2018 qui intervient en 2019, je me suis vu reprocher des choses non justifiées – ça venait d'une collègue qui venait d'arriver et qui voulait me prendre certains projets - et qui dataient de mars 2019, donc rien à voir avec 2018. Après, il a utilisé contre moi des informations qu'il avait eues à titre privé. Par exemple, quand mon père a été gravement malade, j'en avais discuté avec lui et je lui ai confié des choses sur ma façon de gérer cette période sur le plan émotif. Il a ensuite utilisé ça contre moi. » Ce dernier événement semble avoir eu un impact particulièrement négatif puisque la locutrice en tire une conséquence radicale sur sa relation avec Michel : « Ça, ça a été le point de rupture totale. »

A la question de savoir si sa confiance en Michel était alors totalement détruite suite à cet enchaînement d'événements ou si elle gardait confiance en lui sur certains aspects, la locutrice répond : « La perte de confiance est assez globale. » Cet état de dégradation très avancé de la confiance la conduit alors, tout en restant dans le même service, à prendre ses distances avec Michel : « Sur des points techniques particuliers, il peut avoir une compétence mais je ne vais jamais la solliciter. Je n'ai même pas envie de la solliciter, il y a d'autres gens qui ont cette compétence et je m'appuie sur eux. »

Comme ce récit, 9 autres récits sont apparus très cohérents avec le modèle théorique. On y retrouve, au départ, une relation de confiance associée à une image positive de l'autre. Puis un ou plusieurs faits discordants sont observés, généralement au cours de la 1^e année de la relation, parfois plus tard (dans un cas, cela s'est produit après 4 ans de travail en commun et, dans un autre, au bout de 12 ans). Face à l'accumulation de faits discordants ou l'apparition d'un fait discordant majeur, le confiant produit alors des jugements négatifs sur l'autre, change la représentation qu'il en avait et sa confiance chute. Lorsqu'un tel effet se produit, un rééquilibrage de la relation à l'autre s'impose. Il se traduit par une mise à distance de l'autre quand le confiant n'envisage pas de quitter son poste actuel. Et lorsqu'un changement de poste est envisageable ou lorsque la co-existence avec l'autre est devenue insupportable, le rééquilibrage de la relation implique une rupture complète et le départ du confiant de son service.

Le modèle théorique ne rend pas compte uniquement de la dégradation inévitable de la confiance dans certaines circonstances. Il permet aussi de s'attendre à ce qu'une confiance dégradée puisse être récupérée, au moins en partie, si certaines conditions sont réunies. Cette attente est confirmée par plusieurs témoignages. Le suivant, produit par un manager informatique ayant plus de 15 ans d'expérience dans son entreprise, est particulièrement éloquent : « Dans mon expérience, j'ai fait confiance à des personnes qui m'ont trahi. Mais après, quand elles ont essayé de regagner ma confiance, ça a marché parce que j'ai eu l'impression que c'était une erreur qu'elles avaient faite et qu'elles l'avaient comprise. On s'est excusé et la confiance est revenue. »

A côté des récits et témoignages très cohérents avec le modèle théorique, d'autres le sont un peu moins. Ils seront examinés dans la suite, ce qui conduira à préciser et compléter le modèle théorique.

5.2 Différentes dynamiques de dégradation de la confiance

Il est de coutume de dire que la confiance se gagne au fil du temps mais se perd en un instant⁶. Les récits que nous avons recueillis ne corroborent toutefois pas vraiment cette idée. Ils se distinguent en effet en deux catégories : ceux dans lesquels la confiance se dégrade progressivement par accumulation de faits discordants, et ceux dans lesquels elle se dégrade brutalement après un seul fait discordant. Or, la première catégorie regroupe 17 récits dans notre échantillon, tandis que la seconde n'en comporte que 6.

Il est important de souligner que l'existence de ces deux modes de dégradation de la confiance ne relèvent pas uniquement de l'interprétation des chercheurs : ils sont aussi décrits *spontanément* par certaines personnes qui nous ont livré leur récit. Ainsi, l'une d'elles explique à propos des attitudes jugées contradictoires de son collègue de travail qu'il « y a vu, *progressivement*, une sorte de manque de sincérité ». Une autre dit encore plus clairement que « la dégradation de la confiance (avec son manager) a été *progressive* » après avoir raconté plusieurs événements qui en étaient à l'origine. Parfois, le caractère progressif de la dégradation de la confiance se résume à 2 étapes, comme en attestent ces propos spontanés d'un responsable d'un programme qui évoque sa relation avec l'un de ses chefs de projets : « [Avec lui] Je vais vite tomber à 50% de confiance et je suis passé ensuite à 0. » A l'inverse, d'autres récits mentionnent un seul événement qui a provoqué une chute de confiance brutale. C'est, par exemple, le cas de ce responsable technique qui entretenait une relation cordiale avec l'un de ses homologues. Quand on lui demande ce qui a fait évoluer sa relation ensuite, il répond « il y a eu un événement. » Cet événement, qui a été vécu comme une trahison, a suffi pour qu'il ne veuille plus travailler avec lui.

Au-delà de l'aspect progressif ou brutal, une autre dimension, non présente dans le modèle théorique, permet de caractériser la dynamique de dégradation de la confiance : l'étendue de la perte de confiance. Cette dimension est apparue en analysant les récits livrés spontanément par les salariés interrogés, mais aussi en tenant compte de leur réponse à une question que nous leur posions une fois leur récit achevé : « En même temps que vous avez perdu confiance en cette personne, y a-t-il des choses pour lesquelles vous avez gardé confiance en elle ? ». D'ailleurs, en analysant les réponses à cette question, nous avons parfois fait le constat que le récit donnait l'impression que la confiance en l'autre s'était totalement dégradée alors que ce n'était pas le cas. Par exemple, une employée parlant de son responsable raconte plusieurs faits qui l'ont conduit à perdre confiance en lui et précise après le dernier d'entre eux : « Là, ça a brisé toute la confiance que j'avais encore en lui. » Puis, en réponse

⁶ L'expression de cette idée peut prendre des formes plus poétiques, comme dans cette citation attribuée à Jean-Paul Sartre : « La confiance se gagne en gouttes et se perd en litres » ou dans celle attribuée à l'économiste indien Montek Ahluwalia : « La confiance pousse aussi lentement qu'un cocotier, mais tombe aussi vite qu'une noix de coco. »

à notre question, cette employée dit qu'elle a gardé confiance en son responsable au niveau technique et précise : « c'est quelqu'un de très travailleur, très intelligent et qui est expert dans son domaine. ». Dans ce type de cas, nous avons privilégié la réponse à la question, considérant que l'auteur d'un récit pouvait se focaliser sur un aspect de l'autre en mentionnant qu'il n'avait plus confiance en lui.

Sur l'ensemble des 23 témoignages recueillis, 13 font état d'une dégradation de la confiance ciblée sur certaines facettes du partenaire tandis que les 10 autres font apparaître une dégradation générale de la confiance en l'autre. En croisant ces résultats avec ceux sur les modes de dégradation progressif ou brutal de la confiance, on constate que tous les cas de figure sont possibles (fig. 4).

	Etendue de la perte de confiance	
	Ciblée sur des facettes de l'autre	Générale
Dégradation brutale de la confiance	4	2
Dégradation progressive de la confiance	10	7

Figure 4. Modes de dégradation de la confiance observés dans les récits (n=23 récits)

Un mode de dégradation de la confiance brutal peut donc porter uniquement sur une ou quelques facettes de l'autre. Par exemple, dans un récit, un délégué syndical évoque sa relation avec l'un de ses responsables syndicaux avec qui la confiance s'est fortement dégradée sans jamais, pour autant, avoir été détruite complètement. Il l'explique ainsi : « Je sais qu'il n'est pas malveillant, [...] mais quand je lui demande des trucs qui vont le mettre en porte à faux par rapport à certaines personnes, je sais qu'il ne le fera pas. Je ne peux pas lui faire confiance pour ça. ». Ce verbatim indique que le confiant n'a plus confiance dans les intentions de son responsable dans un contexte particulier, alors qu'il croit encore en sa bienveillance. En revanche, dans 2 cas, la dégradation a été brutale tout en conduisant le confiant à perdre complètement confiance en l'autre. Dans ces 2 cas, les événements déclencheurs de la perte de confiance sont de nature différente : une attitude déloyale pour l'un, une décision cachée allant à l'encontre d'un intérêt central du confiant pour l'autre. Par contre, dans ces deux cas, le confiant s'est forgé une image de l'autre comme quelqu'un de malhonnête, adepte d'un double-jeu. C'est cette image qui explique la perte totale de confiance, plus que la nature des événements déclencheurs. Bien que ce résultat ne porte que sur un échantillon de cas très limité, on peut noter qu'il est cohérent avec le modèle théorique qui prévoit un écroulement de la confiance lorsque l'autre perd toute intégrité aux yeux du confiant.

Quand la dégradation est progressive, le locuteur commence par avoir des doutes sur l'autre. Ces doutes traduisent le fait qu'il n'est pas aisé d'interpréter de manière certaine un fait discordant ou les motifs exacts de la personne de confiance à l'origine d'un fait discordant. Ce n'est qu'ensuite, devant l'accumulation de faits discordants, que des certitudes peuvent s'établir et la dégradation de la

confiance s'accroître, parfois en restant ciblée sur certaines facettes de l'autre (10 cas dans notre échantillon), parfois en devenant générale (7 cas). Dans cette dernière situation, on constate que le confiant a obtenu ou s'est donné des explications aux agissements de l'autre qui l'ont conduit à des jugements définitifs et globaux. Les jugements produits portent soit sur l'absence de bienveillance chez l'autre (2 cas), soit sur l'absence d'intégrité (2 cas), soit sur l'absence d'intégrité combinée à une absence des compétences attendues (3 cas). Un récit illustrant ce cas a été donné par une responsable d'un service support de la collectivité territoriale. Dans ce récit, elle évoque sa relation avec un chef de projet qui, d'après ses dires, non seulement ne produit pas ce qui est attendu de lui, mais aussi sur ce qu'il fait ainsi que sur d'autres sujets. Elle en vient à le considérer comme un imposteur et résume son avis définitif sur lui ainsi : « vu de l'extérieur, on a l'impression que... et derrière, il n'y a rien, c'est du sable. »

Parfois, l'accumulation de faits discordants qui conduit à détruire complètement la confiance en l'autre se base non pas sur les attentes initiales du confiant, mais sur de nouvelles attentes générées par l'existence même de faits discordants. Dans un récit, la confiance d'une collaboratrice pour son manager s'est dégradée progressivement, mais elle s'est écroulée lorsqu'elle a constaté que son manager ne répondait pas à ses nouvelles attentes. Celles-ci étaient nées en découvrant les agissements de son manager qui ne lui convenaient pas et lui apparaissaient contraires à ses valeurs. Elle avait sollicité plusieurs échanges pour en discuter avec lui, tant la situation lui semblait intenable. Dans la perspective de ces échanges, elle avait alors formé une nouvelle attente : elle souhaitait que son manager « reconnaisse ses erreurs, s'excuse ou encore démontre vouloir évoluer ». La confiante dit elle-même que s'il l'avait fait, elle aurait pu lui accorder à nouveau sa confiance. Cet exemple démontre que face à des faits discordants, un confiant peut ne pas perdre totalement confiance en l'autre mais attendre de lui certains comportements qui rendront la décision de lui faire confiance de nouveau possible.

En conclusion, il apparaît que différentes dynamiques de dégradation de la confiance sont possibles. Reste à mieux comprendre ce qui façonne chacune d'elles. C'est l'objet des sections qui suivent.

5.3 Peu de facteurs structureaux ayant un impact sur la dynamique de dégradation de la confiance

La dynamique de dégradation de la confiance ne semble pas influencée par des facteurs structureaux, à l'exception d'un seul. Ainsi, aucun lien n'a été mis en évidence entre l'un des modes de dégradation de la confiance – brutal ou progressif, ciblé ou général - et la proximité géographique entre les personnes, la nature de leurs échanges (formels, informels ou les deux), leur fréquence (quotidienne, une à plusieurs fois par semaine, une à plusieurs fois par mois) et leurs lieux de rencontre (bureau seulement, bureau et extérieur, pas de rencontre physique). Pour ne prendre qu'un exemple, des

personnes travaillant dans des bureaux proches peuvent perdre confiance l'un en l'autre progressivement mais aussi brutalement, de même que des personnes travaillant sur des sites distants.

Le seul facteur structurel qui semble influencer la dynamique de dégradation de la confiance est l'ancienneté de la relation (fig. 5).

Ancienneté de la relation	Mode de dégradation de la confiance		Etendue de la dégradation de la confiance	
	Brutal	Progressif	Ciblée sur des facettes de l'autre	Générale
< 2 ans	2	2	3	1
2-5 ans	2	7	5	4
> 5 ans	2	8	6	4

Figure 5. Relation entre l'ancienneté de la relation et les modes de dégradation de la confiance (n=23 récits)

Plus précisément, il semble que plus une relation dure depuis longtemps, plus la dégradation de la confiance a des chances d'être progressive. Ce résultat est cohérent avec le modèle théorique qui prévoit que l'interprétation des faits discordants soit influencé par l'historique des interactions entre les partenaires, lequel peut conduire à minimiser ou relativiser les premiers faits discordants observés au regard de toutes les expériences satisfaisantes engrangées avec l'autre.

5.4 L'effet majeur du sens donné à un fait discordant sur la dynamique de dégradation de la confiance

Pour poursuivre l'analyse des facteurs pouvant expliquer chaque dynamique de dégradation de la confiance, nous avons cherché à savoir si le type de fait discordant qui en était à l'origine était déterminant. Si l'on regarde les faits bruts, c'est-à-dire les attitudes, les comportements ou les décisions adoptées par l'autre, il semble difficile d'en isoler certains qui seraient spécifiques à chaque dynamique de dégradation de la confiance. Pour ne prendre qu'un exemple, lorsque le confiant découvre que l'autre a menti, cela peut provoquer parfois une dégradation très limitée de la confiance tandis que, d'autres fois, cela peut provoquer une dégradation très forte de la confiance. Ce n'est donc pas en soi les attitudes, les comportements ou les décisions de l'autre qui peuvent expliquer une certaine dynamique de dégradation de la confiance, mais plutôt le sens que le confiant leur donne.

Par conséquent, si l'on veut identifier des types de fait discordant à l'origine de la dégradation de la confiance, plutôt que de s'attacher aux faits bruts, il vaut mieux chercher à distinguer différents sens qui leur sont attribués. Mais cette tâche n'est pas sans difficulté car il y a des éléments très variables qui interviennent dans la construction du sens donné aux événements et il y a plusieurs façons de caractériser le sens qui leur est donné. Pour simplifier l'analyse, nous avons considéré que le sens donné aux événements pouvait s'analyser au travers de 4 facteurs présentés dans le cadre théorique :

- Jugement de manque de bienveillance, d'intégrité et/ou de compétences porté sur l'autre. On sait que ces jugements sont produits après l'observation de certains comportements en écart

avec les attentes du confiant et concoure à la perte de confiance. Pour encoder ces jugements, il a fallu associer les caractéristiques de l'autre mises en avant dans les récits avec les 3 dimensions que sont la bienveillance, l'intégrité et la compétence (voir fig. 2). Ainsi, si un récit mentionne que le confiant perd confiance en l'autre parce qu'il ne peut pas compter sur ses engagements donnés à l'oral, on codait = l'événement générateur de perte de confiance comme un jugement de manque d'intégrité de l'autre.

- Intentionnalité : l'évènement générateur de perte de confiance peut être reconnu par le confiant comme intentionnel ou non intentionnel.
- Conséquences : l'évènement générateur de perte de confiance peut avoir des conséquences mineures ou majeures pour le confiant.
- Croyance dans un changement possible : face à un événement générateur de perte de confiance, le confiant peut croire - ou ne pas croire - en la possibilité que l'autre change afin de ne plus le reproduire. Il peut aussi ne pas savoir si ce changement est possible et, donc, envisager les deux possibilités. Cette dimension a été analysée à partir du récit livré spontanément par la personne interrogée, mais aussi à partir de la réponse qu'elle fournissait à la question suivante formulée par le chercheur : « Pensez-vous que votre relation puisse être restaurée ? »⁷⁷ Voici un exemple de réponse à cette question : « Je pense que ce n'est pas possible car ça n'est pas dans son tempérament. Il est sanguin. Et il ne sait pas prendre des décisions qui le mettent en porte à faux. [...] On peut espérer du changement de jeunes personnes mais avec des personnes assez âgées, donc avec un tempérament forgé, on doit faire avec. Il ne faut pas espérer les changer. » Toutes les réponses à cette question ne donnent pas une indication aussi claire des croyances du confiant sur la capacité de changement de son partenaire et, dans quelques cas, il n'a pas été possible de les déterminer. L'analyse de cette 4^e dimension ne porte donc pas sur tous les récits.

Dans les récits, ce ne sont parfois pas des événements singuliers qui provoquent une perte de confiance notable, mais une accumulation d'événements. Dans ce cas, tout en utilisant les mêmes 4 dimensions, nous avons cherché à identifier le sens donné par le confiant à cette accumulation et non le sens donné à chaque fait pris isolément, ce qui était souvent impossible vu le caractère synthétique des récits.

⁷⁷ Idéalement, il aurait fallu poser plus directement la question suivante : « Pensez-vous que l'autre pourrait et voudrait changer afin d'éviter de reproduire les faits que vous lui reprochez ? » Mais nous n'avons pris conscience de l'intérêt de cette question qu'en commençant à analyser les récits, donc une fois le recueil terminé.

Voici un exemple d'analyse avec ces 4 dimensions. Dans un récit, le confiant connaît bien son interlocuteur qui était son « client » interne et qui est devenu son manager. Ces deux-là se connaissent depuis 10 ans et le confiant a de son nouveau manager une « bonne image, [l'image de quelqu'un de] professionnel au contact facile ». Puis, 9 mois après, vient le moment de l'entretien individuel annuel, au cours duquel le manager annonce à son collaborateur : « je n'ai rien à te reprocher mais il faut que tu t'en ailles [de mon équipe] », sans lui donner d'autres explications. Face à ces propos inattendus et foncièrement déstabilisants, le confiant est « d'abord dans l'incompréhension, [et ressent] forcément un peu de violence, de la mise en danger ». Il cherche des explications, en consultant d'autres collègues et conclut à « des valeurs de travail fondamentalement différentes. Pour lui, il faut faire plaisir au chef [qui a demandé à réduire les effectifs], ne pas faire de vague et fortement séparer pro et perso. Pour moi, c'est un parfait mercenaire : on le paie pour faire une mission, il l'a fait et n'a aucun d'état d'âme.» A partir de ce récit que nous avons résumé, on peut considérer que l'événement singulier qui détruit la confiance interpersonnelle est le sens donné par le confiant à l'annonce que lui fait son manager. Ce sens peut être caractérisé par :

- Un manque de bienveillance de la part du manager. Le confiant semble en effet le considérer comme quelqu'un de centré sur ses intérêts propres et sans état d'âme pour ses collaborateurs.
- L'intentionnalité du manager dans sa façon d'annoncer sa décision, sans donner d'explication.
- Des conséquences majeures pour le confiant, puisqu'il perd son poste actuel et doit en chercher un autre.
- L'absence de croyance dans un changement possible : la personne ayant livré ce récit pense qu'il ne serait pas possible que son manager change sa décision ou, plus globalement, son attitude. Elle l'explique ainsi : « parce que nos valeurs sont trop profondément différentes. C'est une construction de vie sur des valeurs différentes. »

Au final, si l'on veut qualifier l'événement qui a provoqué la dégradation de la confiance de manière relativement générique, on peut considérer qu'il s'agit d'un « manque de bienveillance attribué à l'autre, lié à des comportements intentionnels avec des conséquences majeures, sans possibilité de changement ».

En utilisant cette méthode d'analyse, plusieurs types d'événement à l'origine d'une perte de confiance ont été distingués. Le tableau suivant montre comment ils se répartissent en fonction des différentes modes de dégradation de la confiance (fig. 6).

	Etendue de la perte de confiance	
	Ciblée sur des facettes de l'autre	Générale
Dégradation brutale de la confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de bienveillance, comportement intentionnel, conséquences majeures, pas de changement possible (2) ou changement indéterminée (1) • Manque d'intégrité, comportement intentionnel, conséquences indéterminées, pas de changement possible (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'intégrité, comportement intentionnel, conséquences majeures, pas de changement possible (2)
Dégradation progressive de la confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Pas les mêmes objectifs, valeurs, visions, comportement intentionnel, conséquences majeures, pas de changement possible (2) • Manque de bienveillance, comportement intentionnel, conséquences mineures ou majeures, changement possible (3) • Manque d'intégrité, comportement intentionnel, conséquences majeures ou mineures, pas de changement possible (2) • Manque de compétence et d'intégrité, écarts aux attentes non-intentionnels, conséquences majeures ou mineures, changement possible ou indéterminé (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque d'intégrité, comportement intentionnel, conséquences majeures, pas de changement possible (2) • Manque de compétence et d'intégrité, intentionnel (pour le manque d'intégrité), conséquences majeures, pas de changement possible ou indéterminé (2) • Manque de bienveillance, comportement intentionnel, conséquences majeures, pas de changement possible (2) • Manque de compétences et de bienveillance, conséquences majeures, pas de changement possible (1)

Figure 6. Association entre le sens donné à des faits discordant et les différents modes de dégradation de la confiance (le chiffre entre parenthèse indique le nombre de récits dans lesquels la même association été trouvée)

L'un des résultats assez probants qui ressort de cette analyse concerne une configuration de facteurs qu'on retrouve à l'origine d'une dégradation générale de la confiance, qu'elle soit brutale ou progressive. Ces facteurs sont : un jugement de manque d'intégrité porté sur l'autre ; des comportements insatisfaisants de sa part qui sont reconnus comme intentionnels, avec des conséquences majeures pour le confiant ; l'absence de croyance de la part du confiant en un changement possible de l'autre.

D'autres configurations de facteurs sont associées à une dégradation générale de la confiance sans qu'aucune ne regroupe les 3 qualités que sont la bienveillance, l'intégrité et la compétence. Il suffit donc parfois d'être jugé négativement sur l'une de ces qualités pour perdre totalement la confiance de l'autre, ce qu'avaient déjà mis en évidence Mayer et al. (1995) à partir d'une synthèse de plusieurs études basées, pour l'essentiel, sur des questionnaires. Plus précisément, pour retirer toute sa confiance accordée à l'autre, il suffit que le confiant juge son partenaire comme manquant de bienveillance ou d'intégrité, éventuellement en jugeant aussi qu'il manque de compétences, et croit qu'il ne pourra pas changer.

Concernant la dégradation brutale de la confiance, l'analyse présentée ici ne fait pas ressortir d'éléments particuliers permettant de comprendre pourquoi elle est soit ciblée sur certaines facettes de l'autre, soit générale. Par contre, d'un point de vue qualitatif, on se rend compte que dans les cas de dégradation brutale et générale, le confiant ressent une forme de *trahison* de la part de l'autre qui

n'apparaît pas dans les cas de dégradation de la confiance ciblée. Cela pourrait laisser penser que le sens attribué à un événement générateur de perte de confiance dépend aussi de la relation qui s'est nouée entre les acteurs. Ce point est traité dans la section suivante.

De la même façon, l'analyse présentée ici ne permet pas de comprendre pourquoi une dégradation de la confiance est soit brutale, soit progressive. On retrouve ainsi des associations de facteurs similaires dans les deux cas (par ex., manque de bienveillance, comportement intentionnel, conséquences majeures, changement possible). L'explication semble plutôt se situer du côté de l'histoire de la relation lorsqu'elle a conduit à accumuler plusieurs expériences positives, ce qui a été abordé dans la section précédente (§5.3).

5.5 Une dégradation possible de la confiance quelle que soit la forme de relation

Pour poursuivre l'analyse, un autre facteur a été considéré : la forme de relation de confiance. D'après Lewicki & Bunker (1996), la confiance devrait s'écrouler plus brutalement devant un fait discordant lorsque la relation est dans une forme peu avancée, encore fragile, que lorsqu'elle s'appuie sur une connaissance approfondie de l'autre ou un lien d'identification à l'autre. Pour vérifier cette hypothèse théorique, les récits ont été analysés en cherchant quelle forme de relation de confiance s'était établie avant qu'une dégradation de la confiance ne survienne.

Nous n'avons pas retrouvé d'indication explicite d'une confiance basée sur un calcul dans ces récits, la 1^{ère} forme de relation de confiance d'après Lewicki & Bunker (1996). Par contre, certaines relations en étaient vraiment au début de leur construction lorsqu'un premier fait discordant a été observé par le confiant, avec une durée inférieure à 18 mois, peu de contact entre les acteurs jusque-là et une connaissance très limitée de l'autre. Dans deux cas, la confiance cohabitait même, pendant les premiers temps de la relation, avec une défiance sur certaines des compétences ou des intentions de l'autre. Ces constats nous ont conduits à distinguer une forme de relation de confiance « en construction » et 3 autres formes basées soit sur la connaissance de l'autre, soit sur l'identification, soit sur un lien affectif (McAllister, Lewicki & Chaturvedi, 2006).

L'analyse des formes de relation de confiance au sein des récits révèle en premier lieu qu'une dégradation de la confiance peut survenir quel que soit l'état de développement de la relation (fig. 7). Cela montre, s'il en était besoin, que la confiance n'est jamais définitivement acquise.

Formes de relation de confiance	Dégradation brutale de la confiance en l'autre	Dégradation progressive de la confiance en l'autre
1. En construction	2	8
2. Basée sur la connaissance de l'autre	3	5
3. Basée sur l'identification	1	2
4. Basée sur un lien affectif		2

Figure 7. Relation entre les formes de relation de confiance avant la survenue d'un fait discordant et les modes de dégradation de la confiance (n=23 récits)

Ensuite, l'analyse confirme que dans la phase de construction d'une relation de confiance, celle-ci peut se dégrader brutalement. Cela semble attester de la fragilité de cette confiance initiale, qui étant donné la connaissance limitée de l'autre, s'appuie essentiellement sur des hypothèses. Toutefois, on constate aussi qu'il y a 4 fois plus de cas de dégradation progressive de la confiance alors qu'elle est en construction (8 cas contre 2), ce qui va à l'encontre des propositions théoriques de Lewicki et Bunker (1996). Plusieurs raisons l'expliquent :

- *La propension individuelle à faire confiance.* Plusieurs des salariés concernés nous ont dit faire d'emblée confiance aux autres dans leurs relations de travail. On constate que face à des premiers faits discordants liés à la conduite d'un autre, ces salariés leur trouvent des circonstances atténuantes, jugent que les faits observés ne sont pas graves ou se disent qu'en échangeant avec l'autre, ils vont sûrement réussir à changer leur comportement. Ainsi, dans un récit, un responsable ayant pris en charge une équipe existante d'agents mobiles, constate qu'il n'arrive pas à savoir où est l'un de ses collaborateurs ; celui-ci met peu d'indications dans son planning partagé et communique peu d'informations sur ce qu'il fait. Plutôt que de perdre confiance en lui, le responsable lui propose – à plusieurs reprises – un échange, au cours duquel il lui demande d'expliquer ce qu'il a fait. Ayant des informations sur son travail par d'autres sources, il constate d'ailleurs que ce collaborateur ne lui livre pas toujours un compte-rendu exact de son travail mais, là encore, plutôt que de perdre confiance en lui, il s'en explique avec lui et cherche à lui faire prendre conscience qu'en ne faisant pas certaines tâches prévues, il engage sa responsabilité ainsi que celle de toute son équipe. Constatant que l'autre accepte ce discours, le responsable maintient une certaine confiance en son collaborateur.
- *La dilution d'un ou plusieurs faits discordants parmi de nombreux faits concordants.* C'est un constat qui n'a pas été mentionné dans les travaux théoriques sur la dégradation de la confiance : une personne de confiance peut ne pas répondre aux attentes d'un confiant de temps en temps, mais si elle les satisfait la plupart du temps, le confiant ne perdra pas brutalement confiance en elle. Ainsi, pour poursuivre le récit du cas abordé avec le point précédent, le responsable raconte que suite aux échanges avec son collaborateur, il constate que celui-ci réalise correctement son travail pendant une période de 3 à 6 mois. Mais il constate aussi que, de temps en temps, il est « défaillant ». Ce n'est que plus tard, en voyant que son collaborateur cache la réalité de sa situation à l'origine de ses défaillances et continue d'avoir des manquements, qu'il perdra vraiment confiance en lui.
- *La difficulté à expliquer certains faits discordants.* La perte de confiance suppose de s'être forgé une image de l'autre rendant la dépendance à l'autre difficile, voire impossible. Mais parfois,

devant l'incapacité d'expliquer de manière univoque un fait discordant produit par l'autre, un confiant peut préférer ne pas tirer de conclusion hâtive et lui maintenir sa confiance. Par exemple, dans un récit, une salariée qui a proposé sa candidature pour un poste et a été sélectionnée par son N+2 actuel, apprend qu'il y a eu en réalité deux recrutements sur le même poste, impliquant une répartition des tâches entre les deux nouvelles recrues. Elle cherche alors des explications à ce recrutement qui l'insatisfait mais n'obtient rien de très « clair » à ses yeux. Elle apprend juste, de sa N+1, qu'« il y a eu une opportunité de renfort [avec une 2^e personne ayant un profil adéquat] et il fallait la saisir ». Suite à cet épisode, la salariée ne perd pas (encore) confiance dans celui qui l'a recruté, considérant qu'elle ne pouvait pas « le mettre en cause ».

- *L'absence de conséquences majeures avec les premiers faits discordants.* Parmi les récits évoquant une relation de confiance encore en construction, 3 font état d'une dégradation brutale de la confiance tandis que 8 décrivent une dégradation progressive de la confiance (fig. 7). En comparant ces deux ensembles de récits, l'importance des conséquences associées à un fait discordant apparaît très nettement. La dégradation brutale s'explique par des comportements ou des propos de l'autre qui ont des conséquences négatives majeures – ou jugées comme telles - sur le confiant. A l'inverse, dans les cas de dégradation progressive, les premiers faits discordants relatés, bien qu'insatisfaisants pour le confiant, n'ont pas de conséquences majeures. Par exemple, la responsable d'une service support constate qu'un nouveau chef de projet, récemment arrivé dans sa direction, parle peu avec les autres, ne salue pas toujours ses collègues, ne partage pas les informations sur son projet mais, par contre, aime « se mettre en valeur et parler de lui » dans les réunions de direction ; elle constate aussi qu'il ne produit pas les attendus. Sa confiance en ce chef de projet s'effrite mais n'est pas perdue... jusqu'au jour où elle constate qu'il ment et que ses mensonges peuvent directement lui nuire.

Si une partie des propositions théoriques de Lewicki et Bunker (1996) est invalidée par nos données, une autre partie est confirmée : il y a plus de cas de dégradation progressive que de dégradation brutale de la confiance lorsque la relation est dans un état avancé (formes 2, 3 et 4). Les récits montrent assez clairement que la connaissance de l'autre accumulé avec le temps joue un rôle « d'amortisseur » face à des faits discordants, en orientant la recherche d'explications vers des voies qui évitent de remettre en question l'image de l'autre. Par exemple, dans un récit, le confiant connaissait celui qui allait devenir son manager direct depuis longtemps et le considérait comme « très altruiste, porté sur les gens, sur l'écoute, sur l'aide. » Il lui attribuait en outre « une aisance dans les discussions et une considération des gens » et manifestement « le courant passait très bien [avec lui] ». Puis, quelques temps après sa prise de fonction, une réunion d'équipe va s'avérer contre toute attente très difficile :

son manager tient des propos très durs vis-à-vis de l'équipe qui n'est pas à la hauteur des enjeux selon lui ; son comportement est à l'opposé des comportements d'écoute et d'aide que le confiant lui connaissait. Toutefois, à ce stade, le confiant relativise : « Je lui ai trouvé des excuses. Je m'étais figé une image de lui et je ne pouvais pas croire qu'il ait changé à ce point. J'ai mis ça sur le compte du stress. Je me suis dit que cette réunion était planifiée au mauvais moment. Donc je suis revenu vers l'équipe en lui disant : il faut faire abstraction, il n'est pas comme ça naturellement, je le connais.» Puis, alors que les comportements de son manager restaient discordants avec ses attentes, il a une prise de conscience : « en réalité, [...] mon manager n'avait aucune confiance dans l'équipe. Et peu à peu, les gens de l'équipe l'ont compris et sont partis. [...] j'étais le dernier, je m'accrochais, je cherchais le meilleur fond chez lui. J'étais persuadé que je pouvais le faire changer. » Il a fallu plus de 18 mois pour que ce salarié se résigne à changer définitivement la vision qu'il avait de son manager et perde totalement confiance en lui, au point d'aller chercher du travail ailleurs.

5.6 Quand un échange est jugé nécessaire... et quand il ne l'est pas

Que la confiance se dégrade progressivement ou brutalement, cela fait toujours suite à l'observation d'un ou plusieurs faits discordants. Nous nous sommes demandé dans quelle proportion de cas cette observation est suivie d'un échange explicatif entre les acteurs concernés et quelle issue a cet échange, lorsqu'il a lieu.

	Dégradation brutale de la confiance en l'autre	Dégradation progressive de la confiance en l'autre
Absence d'échange	3	6
Présence d'un échange	3	11

Figure 8. Relation entre les formes de relation de confiance avant la survenue d'un fait discordant et les modes de dégradation de la confiance (n=23 récits)

Il apparaît qu'un échange n'est déclenché par le confiant que dans 14 cas sur 23, soit un peu plus de 60% des cas (fig. 8). L'étude des récits permet d'en comprendre certaines raisons :

- *Des jugements personnels sur l'autre qui suffisent à expliquer ses agissements.* Plusieurs personnes considèrent que leur interprétation d'un fait discordant et les jugements qu'elles forment sur l'autre sont suffisamment clairs et sûrs. Un échange n'a alors pas d'utilité. A titre d'exemple, on peut citer le cas de cet ingénieur qui décrit comment la confiance qu'il portait à son manager s'est dégradé : « Ça a commencé à se dégrader [...] quand j'ai pensé qu'il n'avait pas la capacité de manager. Par exemple, ça se voit dans la façon qu'il a de parler des autres membres de l'équipe. Et il est de plus en plus agressif dans son discours, il n'écoute pas, il reste sur son idée. Il peut pousser les gens dans leur retranchement pour les mettre mal à l'aise, par exemple dans une réunion devant l'équipe. Ça tue complètement la confiance. » Le récit que

cet ingénieur livre, ici et dans la suite, permet de comprendre qu'il n'a jamais cherché à discuter des faits reprochés à son manager directement avec lui.

- *Par respect pour l'autre.* Un confiant peut s'imposer de ne pas exprimer son désaccord ou son insatisfaction par *respect* pour un hiérarchique, terme employé par plusieurs auteurs des récits. Cet empêchement volontaire semble motivé par la crainte de gêner l'autre, de le placer dans une situation de remise en cause alors que son statut devrait l'en épargner.
- *Pas envie de soulever des problèmes.* A la prise d'un poste, un salarié constatant des faits discordants avec ses attentes ne souhaite pas nécessairement soulever des problèmes, considérant soit que c'est à lui de s'adapter aux autres, soit que cela pourrait donner une mauvaise image. Pour prendre un exemple, dans un récit, un collaborateur raconte qu'à son arrivée, sa responsable l'invite à une réunion d'équipe ; mais à la fin de cette réunion, cette responsable s'en va sans lui dire au revoir et en le laissant seul dans la salle de réunion, alors qu'elle a demandé au reste de l'équipe de la suivre. Le collaborateur s'est alors senti déconsidéré et non respecté, mais ne l'a pas exprimé à sa responsable.
- *Plus envie de s'expliquer avec l'autre.* Lorsque le sentiment d'insatisfaction lié à l'autre est intense et la dégradation de la confiance brutale, le confiant peut considérer qu'il n'a plus envie d'être dans une relation équilibrée avec l'autre. S'expliquer sur ce qui s'est passé n'a alors plus d'intérêt. Voici par exemple l'extrait d'un récit dans lequel le confiant, se sentant trahi par le comportement d'un de ses collègues, n'a pas voulu lui aborder le sujet avec lui : « Non, pas envie de [lui en parler]. J'ai juste envie de ne plus travailler avec lui, voire de lui rendre la pareille. Et je ne vois pas ce que ça aurait pu amener, à part le fait qu'il se méfie de moi. »
- *Pas envie que l'autre sache ce que j'ai découvert.* Lorsque des faits discordants sont découverts par le confiant par des voies détournées, par exemple par des propos rapportés, le confiant ne veut pas nécessairement que l'autre le sache et préfère, pour cette raison, ne pas lui en parler.

Concernant les cas où un échange a été déclenché par le confiant suite à l'observation d'un fait discordant, les récits ne font état que d'un seul cas où il a permis d'enrayer une dégradation de la confiance (fig. 9). En fait, dans la grande majorité des cas, l'échange n'a pu enrayer la dégradation de la confiance, voire l'a précipitée. Cela ne doit toutefois pas être interprété comme une démonstration de l'inefficacité des échanges au travail pour rétablir la confiance car notre échantillon est biaisé du fait que nous avons sollicité des récits portant spécifiquement sur des relations qui se sont dégradées.

	Rétablissement de la confiance	Dégradation de la confiance	Effet indéterminé
Présence d'un échange	1	11	2

Figure 9. Issue d'un échange sur la relation de confiance

L'examen des récits mentionnant un échange qui n'a pas eu d'issue favorable sur la relation de confiance permet d'en comprendre plusieurs raisons :

- L'absence de remise en cause chez la personne de confiance.* L'extrait suivant en donne une illustration très explicite : « Au fur et à mesure des discussions, en face à face avec lui, où je lui disais ce comportement je ne le comprends pas, pourquoi tu as dit cette chose là... [...] il est resté très fermé et n'a rien voulu entendre. Aucune remise en cause, j'ai senti que son attitude était ancrée, et la considération humaine ne semblait plus faire partie de ses priorités. » Parfois, le confiant peut juger qu'il y a absence de remise en cause de l'autre même si ce dernier cherche à remédier à une situation problématique. Ainsi, dans un récit, une collaboratrice comptait sur son manager pour signer ses notes de frais dont le montant était élevé (son entreprise avait accepté qu'elle vienne travailler sur un site éloigné de son domicile en prenant en charge ses frais de logement). Ce manager ne les avait toujours pas signées après plusieurs mois, ce qui mettait la collaboratrice dans une situation économique très difficile. Elle en fit part à son manager qui ne semblait pas comprendre initialement. Elle raconte la suite ainsi : « Il a fallu que j'en arrive aux larmes en disant que je ne pouvais plus venir faute de finance pour qu'il comprenne. Il a fini par passer des coups de fil [pour remédier à la situation]. Mais il a fini par me dire que j'aurais dû prendre un Airbnb moins cher que l'hôtel. » Cette dernière phrase signifiait pour la collaboratrice que son manager ne se remettait pas en question en reconnaissant ses torts et considérait qu'elle s'était mise elle-même, au moins pour partie, dans une situation économiquement difficile. A cause de cette phrase, l'échange n'a pas eu une issue positive et la confiance de la collaboratrice dans son manager s'est dégradée. On peut penser que si une remise en cause de l'autre semble plus essentielle pour rétablir la confiance que ses efforts pour apporter une solution, c'est parce qu'elle rétablit une image positive du confiant. Il est probablement difficile, en effet, de faire confiance à quelqu'un dont on pense qu'il a une image négative de soi.
- Des explications non convaincantes.* Suite à l'observation d'un ou plusieurs faits discordants, le confiant peut initier un échange pour obtenir des explications. Dans ce cas, l'autre peut en fournir mais toute explication n'est pas acceptable pour autant. Dans le récit suivant, un manager gérant plusieurs projets constate que l'un de ses chefs de projet n'avance pas tel qu'il le souhaite. Ce constat qui s'est répété conduit le manager à déclencher un échange. Ce dernier raconte ce qui s'est passé ensuite : « Quand je lui demande de m'expliquer ce qu'il

veut faire, c'est là où la confiance va vraiment baisser. Lui utilise une formule de réassurance : t'inquiète pas, je vais y arriver, je connais le sujet, je maîtrise... mais pour moi, j'étais arrivé à un point où ça ne suffisait plus, le projet n'avançant toujours pas ; j'avais toujours les mêmes remarques des clients qui ne voyaient rien sortir. »

- *Des désaccords exprimés, mais non solutionnés.* Dans le récit suivant, le confiant comptait sur son manager pour lui permettre de consacrer une part significative de son temps à une mission transverse d'amélioration de la qualité de vie au travail en complément du temps occupé sur des missions techniques. Le manager semblait favorable à cette mission transverse mais un fait discordant s'est produit lorsqu'il a signifié au confiant qu'il ne devait pas y passer... plus de 5% de son temps. Le confiant a alors initié un échange pour en débattre, à l'issue duquel il considérait qu'il « n'avait pas obtenu gain de cause » car l'autre « n'a jamais été vraiment d'accord ». Dans la suite, le manager va même lui imposer de travailler sur un nouveau projet technique, ce qui donnera lieu à de nouveaux échanges. Au cours de l'un de ces échanges, le confiant est arrivé à mieux comprendre le point de vue de son manager : « Il y a eu [...] une réunion où j'ai voulu l'écouter et il s'est un peu ouvert. J'ai compris qu'il devait trouver [...] des financements [sur les projets] pour toutes les personnes de son équipe. Ce n'est pas lui [qui impose ça], c'est le fonctionnement [de l'entreprise]. » Toutefois, ces propos explicatifs ont été relativisés par le confiant et, en tout état de cause, ne l'ont pas conduit à modifier l'image qu'il s'était faite de son manager : « au fond de lui, il ne voulait pas que je fasse autant de qualité de vie au travail. Il m'a dit une fois : mais tu n'as pas autre chose à faire ! Il m'a aussi dit tu es trop orienté sur les personnes. On n'était vraiment pas aligné : lui était vraiment sur le business. » Ce désaccord, qui ne s'est jamais vraiment résorbé, a conduit à une perte de confiance marquée chez le confiant, lequel a finalement décidé de chercher un poste ailleurs.

Il existe donc plusieurs raisons expliquant pourquoi un échange peut échouer à rétablir la confiance. Cela dit, il ne faudrait pas en conclure qu'un échange n'est d'aucune utilité lorsque des faits discordants ont été observés. L'un des récits mentionne justement un échange qui a permis de rétablir une relation avec une certaine confiance, alors qu'elle semblait bien entamée. Dans ce récit, une responsable administrative travaillant en temps partagé pour deux directeurs évoque la situation particulière qui s'est installée dès le départ avec l'un d'eux. En effet, ce dernier n'était pas favorable à sa candidature et elle l'a su très tôt. A partir de là, elle raconte qu'elle s'est sentie maladroitement face à lui : « j'avais toujours l'impression de devoir prouver ma légitimité. » Ce ressenti était accentué par l'attitude du directeur : « Lui se crispait [quand elle parlait], il était extrêmement crispé. Sa communication non verbale était clairement lisible : il mettait ses mains sur ses hanches et le dos en arrière. » Cette situation a duré plusieurs mois jusqu'au moment où elle prit une décision : « je me suis dit que ce n'était plus possible. J'étais trop stressée. J'ai demandé une réunion d'une heure. » Au cours de cet

échange, elle va alors lui « vider son sac » en lui disant, notamment : « ça ne marche pas du tout, je me sens très mal, je ne me sens pas légitime, j'ai l'impression que vous ne voulez pas travailler avec moi ». Lui va l'écouter, puis lui expliquer « que ce n'est pas ça du tout » et lui donner sa version. Au final, la responsable administrative a accepté les explications fournies par le directeur et est ressortie satisfaite de leur échange : « Ça a été un moment important et salvateur. On s'est quitté très bien : je ne sais pas si tout ce qu'il m'a dit était sincère, mais il m'a envoyé des signes très positifs. Et moi j'avais l'impression d'être en vérité devant lui désormais. » Depuis cet échange, la responsable administrative considère que sa relation avec le directeur, bien qu'imparfaite à certains égards, est « beaucoup mieux, ça n'a rien à voir ! »

En synthèse, on constate à travers l'étude des récits recueillis qu'un échange n'a pas toujours lieu après l'observation d'un fait discordant et, lorsqu'il a lieu, il ne permet pas souvent de rétablir la confiance. Ce rétablissement semble conditionné à l'expression d'une remise en cause de l'autre s'accompagnant d'explications convaincantes de ses actes. L'intérêt de ces explications, dès lors que le confiant les juge acceptables, est de modifier l'interprétation qu'il avait faite du (ou des) fait(s) discordant(s). Ainsi, une forme de cohérence entre les attentes du confiant et les actes de l'autre peut être retrouvée. Au-delà de cet effet, les explications jugées acceptables permettent aussi de rassurer le confiant sur l'image que l'autre a de lui.

5.7 Différents modes de rééquilibrage d'une relation de confiance dégradée

La question qui reste à traiter est de savoir ce qu'il advient quand la confiance ne peut être rétablie en maintenant la relation à l'identique. L'analyse des récits met en évidence 4 issues possibles :

1. *Rééquilibrage relationnel.* Ce rééquilibrage consiste à changer les termes d'une relation. Cela peut consister à fonctionner avec l'autre sur la base d'un calcul (le partenaire à intérêt à agir de telle sorte sinon il ne sera pas maintenu dans son poste) alors que la relation de confiance était fondée sur la connaissance de l'autre. Cela peut aussi consister à continuer de travailler avec l'autre tout ayant abandonné certaines attentes qui lui étaient liées et/ou en faisant preuve de plus de vigilance à son égard. L'un des salariés dans ce cas l'exprime très bien en disant que, désormais, il « reste sur ses gardes » avec lui.
2. *Rééquilibrage transactionnel.* Ce rééquilibrage de la relation peut consister à enlever une mission au confiant, si celle-ci était à l'origine de désaccords avec le partenaire ou, au contraire, à lui en confier de nouvelles si cela correspondait à l'une de ses attentes qui n'étaient pas satisfaites jusque-là.
3. *Distanciation et évitement de l'autre.* Dans ce cas, le confiant continue à assumer ses fonctions mais reste à distance de l'autre et évite le plus possible d'interagir avec lui. Le confiant trouve

pour cela de nouveaux relais pour obtenir des informations ou de l'aide lorsqu'elles étaient obtenues auparavant auprès de l'autre.

4. *Rupture de la relation.* Cette rupture peut se produire soit par le départ du confiant de son poste actuel, voire de son entreprise, soit par celui de l'autre.

La question qui se pose, en constatant ces différentes issues possibles, est de comprendre pourquoi certains salariés restent en relation avec celui en qui ils ont perdu confiance tandis que d'autres préfèrent éviter ou rompre cette relation. Pour apporter un premier élément de réponse, nous avons mis en relation ces 4 issues possibles avec les différents modes de dégradation de la confiance (fig. 10).

	Etendue de la perte de confiance	
	Ciblée sur des facettes de l'autre	Générale
Dégradation brutale de la confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Distanciation, évitement (3) • Rééquilibrage relationnel : abandon de certaines attentes, plus grande vigilance(1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Distanciation, évitement, en attendant de pouvoir changer de poste (1) • Rupture de la relation (1)
Dégradation progressive de la confiance	<ul style="list-style-type: none"> • Rééquilibrage relationnel : abandon de certaines attentes, plus grande vigilance (5) • Rééquilibrage fonctionnel (3) • Rupture de la relation (1) 	<ul style="list-style-type: none"> • Distanciation, évitement (2) • Rééquilibrage relationnel : passage à une relation basée sur un calcul (1), ou solution dans l'attente de trouver un autre poste (2) • Rupture de la relation (3)

Figure 10. Issues possibles à une phase de dégradation de la confiance en fonction des différents modes de dégradation de la confiance (le chiffre entre parenthèse indique le nombre de récits dans lesquels la même issue a été identifiée)

Sans réelle surprise par rapport au cadre théorique qui a été posé, on constate que lorsque la dégradation de la confiance est brutale et générale, les solutions choisies sont plus radicales. C'est dans cette situation qu'on trouve le plus de ruptures de la relation et lorsque la solution consiste à prendre de la distance avec l'autre et l'éviter, elle est temporaire, car le souhait réel du salarié est de trouver un nouveau poste, donc de rompre sa relation.

A l'inverse, lorsque la dégradation de la confiance est progressive et reste ciblée uniquement sur certaines facettes de l'autre, le confiant semble accepter plus facilement de continuer à travailler avec l'autre, tout en redéfinissant les termes de sa relation ou de sa fonction.

Au-delà de l'impact des modes de dégradation de la confiance, les récits révèlent que la décision de rester en poste malgré l'insatisfaction de devoir travailler avec quelqu'un en qui la confiance a été perdue, totalement ou partiellement, relève d'autres facteurs plus pragmatiques : certains salariés sont attachés à leur travail et ne pensent pas en retrouver un de même qualité en changeant de poste ou d'entreprise ; d'autres salariés ne pensent pas possible de trouver un autre poste plus satisfaisant ; enfin, certains managers n'ont pas le choix de recomposer leur équipe comme ils le souhaiteraient et doivent réussir, du coup, à travailler avec un collaborateur en qui ils n'ont, pourtant, pas confiance. Ce sont dans ces situations qu'un rééquilibrage de la relation est particulièrement utile. Il n'est toutefois

pas toujours adopté, certains préférant prendre de la distance avec l'autre et l'éviter. Un facteur déjà mis en avant semble expliquer cette préférence : la croyance dans la capacité de l'autre à changer. En effet, nous avons constaté que sur 8 salariés qui avaient choisi de prendre de la distance et d'éviter l'autre, 7 ont la conviction qu'ils ne pourraient pas changer l'autre. Ces salariés prennent pour acquis les attitudes et comportements de l'autre et cherchent donc juste à se placer dans la situation la moins inconfortable, quitte à perdre en facilité et en efficacité dans leur travail.

6 Discussion

Comme cela a été dit en introduisant les résultats, l'analyse des récits conforte en grande partie le modèle théorique issu des publications de recherche portant sur la dégradation de la confiance. Toutefois, elle met en évidence quelques faits nouveaux qui sont discutés dans cette section.

6.1 La caractérisation des différentes dynamiques de dégradation de la confiance

Les récits analysés ont permis de croiser deux variables pour caractériser les différentes dynamiques de dégradation de la confiance : la vitesse avec laquelle elle se produit (dégradation progressive ou brutale) et l'étendue sur lequel elle porte (ciblée sur des facettes de l'autre ou générale). Cette 2^e variable n'apparaissait pas de manière claire dans les travaux passés en revue pour définir un cadre théorique à cette recherche. Certes, le fait que la confiance puisse se dégrader sur certaines facettes de l'autre et non sur toute sa personne était déjà connu (Mayer et al., 1995). De plus, certains auteurs ont déjà rapporté la possibilité pour un confiant de perdre confiance dans les compétences d'un partenaire sans perdre nécessairement confiance dans ses intentions, ou l'inverse (Kim et al., 2004). Mais le fait que la dégradation de la confiance devienne générale reste encore un phénomène peu étudié.

A vrai dire, la notion de dégradation générale de la confiance mériterait déjà d'être précisée. Nous l'avons introduite pour rendre compte du fait que certains salariés interrogés disaient ne plus du tout faire confiance à l'autre contrairement à d'autres salariés qui, bien qu'évoquant une relation de confiance dégradée, confiaient qu'ils avaient encore confiance dans certaines facettes de l'autre. Toutefois, aucun des salariés qui a fait part d'une dégradation générale de la confiance en l'autre n'a mentionné qu'il avait perdu confiance dans *toutes* les facettes de l'autre : en général, c'est plutôt parce qu'une ou deux facettes de l'autre sont jugées inacceptables que la perte de confiance devient générale. Le fait que la perte de confiance est décrite comme générale semble exprimer, en réalité, une volonté du confiant de ne plus du tout dépendre de l'autre. Les récits l'ont montré, un tel jugement se produit notamment lorsque l'autre est reconnu comme manquant profondément d'intégrité, ce qui confirme d'ailleurs des résultats antérieurs (Kim et al., 2006). Mais nous avons aussi constaté qu'il se produisait lorsque l'autre était reconnu comme manquant de bienveillance. Dans ce cas, par contre, la confiance ne se dégrade pas brutalement mais progressivement, probablement parce que face à des comportements qui blessent, le premier réflexe de beaucoup de gens au travail est de ne pas se plaindre et/ou d'arriver à s'adapter à la personnalité de l'autre.

Une compréhension plus fine de la dynamique de dégradation de la confiance exigera, à l'avenir, de mieux comprendre pourquoi la perte de confiance reste parfois ciblée sur certaines facettes de l'autre

et conduit, d'autres fois, à le rejeter de manière globale. Elle exigera aussi de mieux cerner les raisons qui expliquent qu'un confiant perde brutalement confiance en l'autre alors qu'un autre aurait perdu progressivement confiance dans la même situation.

A propos du mode progressif de dégradation de la confiance, le contenu des récits ne permettait pas d'en suivre précisément l'évolution. Certains d'entre eux semblent indiquer que des doutes peuvent naître face à un premier fait discordant, puis se dissiper dès lors que l'autre agit conformément aux attentes du confiant et ensuite revenir et se renforcer face au constat de nouveaux faits discordants. De toute évidence, la dynamique de dégradation de la confiance ne suit pas toujours une trajectoire linéaire. Des études futures, menées au plus près de l'évolution des relations de confiance, seront nécessaires pour mieux décrire les différentes trajectoires possibles. Par ailleurs, les récits montrent que face à des faits discordants, un confiant peut soit passer par une phase de doute, soit considérer plus radicalement qu'il ne peut plus compter sur certaines qualités qu'il attribuait à l'autre, soit passer dans un état de méfiance. Ces expressions suggèrent qu'en se dégradant, la confiance interpersonnelle passe par différents états. L'état de suspicion a déjà été distingué de l'état de méfiance dans la littérature (Kramer, 1999) mais peut-être faudra-t-il introduire des distinctions plus fines pour mieux rendre compte des dynamiques possibles de dégradation de la confiance.

6.2 Une relation de confiance en construction, sans forcément passer par un calcul

D'après des théories du développement de la confiance interpersonnelle, celle-ci devrait prendre une première forme basée sur un calcul (Lewicki & Bunker, 1996). Or, aucun des récits de notre échantillon n'a permis de déceler l'existence de cette forme de relation de confiance... sauf lorsqu'un salarié devait travailler avec quelqu'un en qui il avait perdu confiance. Ces deux observations tendraient à confirmer l'idée selon laquelle une relation basée sur un calcul traduit non pas la présence de confiance, mais plutôt la présence de défiance (McAllister et al., 2006).

Si la confiance initiale n'est pas basée sur un calcul, elle ne semble pas pour autant être équivalente dans sa forme à une confiance bien établie. C'est ce qui nous a conduit à introduire une forme de *confiance en construction* et à la distinguer des autres formes de relation de confiance décrites dans la littérature. En phase de construction, la représentation de l'autre s'appuie sur une connaissance encore limitée et repose essentiellement sur des hypothèses. Pour certains chercheurs, cela impliquerait que face à un fait discordant, le confiant devrait brutalement perdre confiance en l'autre (Lount et al., 2008). Or, paradoxalement, nous avons observé que la dégradation de la confiance est plus souvent progressive que brutale durant la phase de construction. L'analyse des récits a permis de l'expliquer : en appuyant sa relation de confiance initiale sur une connaissance très limitée de l'autre, le confiant laisse plus facilement s'exprimer sa propension à faire confiance aux autres – ce qui,

rappelons-le, équivaut à appuyer la confiance sur une hypothèse générale de « bonnes intentions » des autres (Burke et al., 2007) - ou rencontrerait des difficultés à interpréter un fait discordant et à en mesurer la portée exacte ; dans cette situation, il peut alors lui sembler préférable d'accorder le bénéfice du doute à l'autre et d'attendre de voir s'il produit d'autres faits discordants avant de se positionner avec plus d'assurance face à lui.

Ces éléments de discussion sont basés sur une analyse qui a porté sur un échantillon relativement restreint de données. Des travaux ultérieurs devraient permettre d'étendre les données prises en compte et chercher à mieux comprendre la nature des hypothèses sur lesquelles des acteurs en entreprise appuient leur confiance initiale ainsi que leurs effets lorsque des faits discordants sont observés. Dans ce but, plutôt que d'appuyer ces travaux ultérieurs sur des récits rétrospectifs, il serait plus approprié d'effectuer un suivi longitudinal de relations de travail depuis leur phase initiale de construction pour confronter les acteurs aux premiers faits discordants qu'ils observent et leur demander d'explicitier l'interprétation qu'ils en font.

6.3 L'effet déterminant de la croyance du confiant dans la capacité de changement de l'autre

Des travaux relativement récents ont montré que la croyance du confiant dans la capacité ou dans l'incapacité de changement de l'autre influence la dégradation de la confiance (Haselhuhn et al., 2017). Nous avons retrouvé cet effet en analysant les récits et découvert un autre effet de cette croyance : lorsqu'un confiant croit que l'autre peut changer, il déclenche plus facilement un échange avec lui suite à l'observation d'un fait discordant que lorsqu'il ne croit pas que l'autre en est capable.

Au-delà de ce constat, inédit à notre connaissance, une interrogation mérite d'être soulevée. Pour Haselhuhn et al. (2017), qui s'inspire de travaux antérieurs menés en psychologie sociale, la croyance dans la capacité ou dans l'incapacité de changement de l'autre serait un élément d'une théorie que chacun aurait développée sur la nature humaine. Cette croyance aurait donc un caractère général. Or, si l'on s'en tient aux récits que nous avons étudiés, il semblerait que cette croyance a le plus souvent un caractère situé et, même, personnalisé. Ainsi, un salarié peut dire qu'il ne pense pas possible de changer telle personne à cause de son âge ; un autre peut invoquer le tempérament stable de son partenaire pour justifier qu'il ne changera pas ; un autre peut penser que l'autre ne veut pas changer parce qu'il « n'est jamais venu s'excuser, et n'a jamais cherché à réparer ce qu'il avait fait » ; ou alors un autre peut expliquer l'impossibilité de changer son partenaire en invoquant les valeurs sur lesquelles ce dernier s'est construit. Ces constats soulèvent donc la question du caractère général ou fortement situé de cette croyance dans la capacité de changement de l'autre. Un enjeu pratique est lié à cette question : on peut penser qu'une équipe de travail composée uniquement de collaborateurs croyant dans la capacité de changement de l'autre saura plus facilement faire face à des insatisfactions

relationnelles et maintenir des relations de confiance ; si l'on pense que cette croyance relève d'un trait de personnalité, on misera pour l'essentiel sur le recrutement pour obtenir des membres d'équipe avec les « bonnes » qualités ; par contre, si l'on pense que cette croyance est fortement située, on agira préférentiellement pour encourager l'adoption de comportements générateurs de confiance au sein d'une équipe et favoriser le dialogue entre les collaborateurs, par de la formation, des ateliers collaboratifs ou du coaching, par exemple.

6.4 Tout un tas de raisons pour ne pas échanger avec l'autre

Justement, à propos du dialogue, on a pu constater qu'il n'était pas provoqué dans de nombreux cas alors que le confiant était déstabilisé par les propos ou les comportements de l'autre. Cette possibilité est prévue dans le modèle théorique issu de la littérature mais principalement dans les cas où un abus de confiance volontaire et/ou avec des conséquences majeures sont constatés. Or, l'analyse des récits révèlent bien d'autres raisons à l'absence d'échange entre les partenaires : un confiant qui pense avoir bien compris les motifs de l'autre à l'origine d'un fait discordant et ne voit pas l'utilité d'en débattre ; l'envie de ne pas soulever des problèmes ; le respect pour l'autre (généralement un supérieur hiérarchique) ; la volonté du confiant de ne pas faire savoir que certains faits discordants ont été portés à sa connaissance.

Si des acteurs en entreprise lisent ce rapport de recherche, ils se diront peut-être qu'il y a une autre raison pour ne pas déclencher un échange suite à l'observation de faits discordants : d'après nos données, ils ne permettent pas souvent de rétablir la confiance. Ce résultat doit toutefois être relativisé du fait que l'échantillon de récits est biaisé puisqu'il a été constitué en demandant à des salariés de raconter l'histoire d'une relation qui s'était dégradée. Idéalement, pour statuer sur l'intérêt d'échanger à propos de faits discordants, il faudrait recueillir des récits sur une variété de situations. Par ailleurs, conclure qu'il n'y a pas d'intérêt à échanger lorsque des faits discordants ont été observés serait une erreur pour une autre raison : l'absence d'échange a toutes les chances de précipiter la dégradation de la confiance ou, comme le formule Shapira (2019), d'engager les acteurs dans une « spirale de la méfiance ».

7 Conclusions

Avant de tirer des conclusions du travail présenté dans ce document, il convient de souligner trois limites méthodologiques qui en réduisent la portée. La première est que le nombre de récits recueillis est relativement limité. En tout état de cause, il ne garantit pas de disposer de tous les cas possibles de dégradation de la confiance. Des études ultérieures seront nécessaires pour élargir l'analyse à plus de récits, en veillant à les obtenir à partir de structures variées (TPE, PME, grands groupes, organismes publique, associations, ...). La seconde limite tient au fait que les récits permettent de connaître l'histoire d'une relation du point de vue d'un seul des partenaires de cette relation. Pour une part, ce n'est pas gênant si l'on cherche à comprendre ce qui conduit une personne à perdre confiance dans une autre personne, ce qui était l'objectif poursuivi de notre recherche présenté dans ce rapport. Toutefois, pour mieux comprendre comment la subjectivité de chacun, empreinte de son histoire, de sa culture et de sa sensibilité propre, influence la perception et l'interprétation des faits qui sont à l'origine d'une dégradation de la confiance, en induisant éventuellement des erreurs d'interprétation du comportement de l'autre, il serait utile de recueillir aussi le point de vue de l'autre partenaire de chaque relation. Cela n'a pas été possible pour l'étude présente. Cela le sera peut-être dans une étude future. La troisième limite est liée au type de données recueillies : des récits rétrospectifs. Outre le fait que ces récits peuvent être empreints d'oublis et d'une part de rationalisation et de reconstruction, nous avons constaté que leurs auteurs avaient tendance à « compacter » les événements qui avaient dû se produire. Ils tendent soit à les regrouper en énonçant surtout les leçons qu'ils ont retenues, soit à les généraliser en ne donnant qu'un exemple. Dans ces conditions, il a été parfois difficile de statuer de manière précise sur la dynamique de dégradation de la confiance dans la relation. Toutes ces limites indiquent des voies d'approfondissement pour des études futures de la dégradation de la confiance.

Ceci étant dit, les résultats de notre recherche permettent d'avancer des réponses aux deux questions posées initialement : pourquoi et comment la confiance interpersonnelle se dégrade au travail ? Concernant la première question, on peut avancer que la confiance menace de se dégrader lorsque les propos ou les comportements de l'autre sont incohérents avec les attentes que le confiant forme à son égard. Toutefois, la dégradation ne se produit pas toujours dans une telle situation : le confiant peut en effet observer des faits discordants avec ses attentes, mais les négliger, les excuser ou les relativiser. Une dégradation de la confiance se produit si, en cherchant à donner du sens aux faits discordants, le confiant attribue à l'autre des motifs (« elle cherche à protéger la charge de travail de son équipe »), des attitudes (« la considération humaine ne fait plus partie de ses priorités ») ou des stratégies (« c'est une personne qui ne regarde que pour elle et elle ne va diffuser l'information aux autres que si ça peut lui servir ») qui modifient l'image qu'il en avait et rendent ensuite la dépendance à cette personne plus incertaine et difficile à accepter.

Les résultats de l'étude ont montré qu'une telle dégradation de la confiance pouvait se produire quelle que soit l'ancienneté et la forme d'une relation de confiance. Un autre fait majeur est qu'il n'y pas une mais plusieurs dynamiques possibles de dégradation : celle-ci peut être brutale ou progressive, restée centrée sur certaines facettes de l'autre ou porter sur sa personne complète. La situation la plus critique est une dégradation de la confiance brutale et générale : elle se produit, d'après nos récits, essentiellement lorsque l'autre est reconnu comme non sincère, malhonnête, jouant un double-jeu, lorsque ses actes ont ou pourraient avoir des conséquences majeures pour le confiant et lorsque le confiant pense que l'autre ne pourrait pas changer. Cette situation est la plus critique car elle est la plus difficile à récupérer (Grover et al., 2014).

Si la confiance se dégrade parfois brutalement, les récits étudiés semblent toutefois indiquer qu'elle se dégrade le plus souvent progressivement au travail, y compris – et ce résultat n'était pas prévisible – quand une relation est récente. Ce constat signifierait que les acteurs en entreprise ne sur-réagissent généralement pas aux premiers faits discordants liés à l'action de l'autre et préfèrent attendre avant de le juger de manière plus définitive. Nous avons aussi constaté que l'histoire relationnelle qui liait des acteurs permettait d'atténuer l'impact des premiers faits discordants constatés par un confiant : l'accumulation d'expériences positives avec l'autre conduit à les minorer, leur trouver des circonstances atténuantes ou les pardonner. Ces résultats sont intéressants car ils signifient que pour favoriser le maintien de relations de confiance dans la durée, les entreprises ont tout intérêt à permettre à leurs salariés de nouer des relations dans la durée même si, comme on l'a vu, ce n'est pas une garantie du maintien d'une relation de confiance. Les entreprises peuvent agir dans ce sens en veillant à ce que le turnover des managers, notamment, ne soit pas trop rapide ou en favorisant une certaine stabilité au sein des équipes (pas indéfiniment, mais au moins sur quelques années). Par ailleurs, à l'heure où de nombreux dirigeants et DRH s'interrogent sur les modalités du télétravail à accorder à leurs salariés, nos résultats conduiraient à recommander de ne pas opter trop vite pour une durée supérieure à 2 ou 3 jours et de veiller à ce que tout nouvel arrivant bénéficie de conditions lui permettant de créer des relations de qualité avec son encadrement et ses collègues.

Même quand un ou plusieurs faits discordants ont un impact immédiat sur la confiance interpersonnelle, les acteurs concernés peuvent agir pour éviter qu'elle ne se dégrade trop fortement. Les résultats de l'étude indiquent comment : en premier lieu, il est nécessaire de mettre en place un échange pour s'expliquer sur les faits qui ont provoqué la dégradation de la confiance ; en second lieu, l'échange doit permettre l'expression d'une forme de remise en cause de celui qui est à l'origine de ces faits, celle-ci pouvant passer par des excuses, une marque de compréhension des torts causés à l'autre et des explications convaincantes ; enfin, l'échange doit permettre aux partenaires de trouver comment rééquilibrer leur relation de façon satisfaisante, ce qui peut exiger de revoir leurs engagements réciproques. L'étude a révélé que ces conditions n'étaient pas remplies dans une

majorité des cas étudiés. Ce résultat pourrait signifier que les acteurs en entreprise ont besoin d'être incité, voire d'apprendre, à engager un dialogue constructif lorsqu'ils traversent des situations interpersonnelles insatisfaisantes.

En l'absence d'échanges permettant aux confiants de rééquilibrer leur relation avec l'autre, on a constaté qu'ils avaient tendance à minimiser leurs interactions avec l'autre ou à rechercher un poste ailleurs (ce qui rejoint les conclusions de Robinson et Rousseau, 1994). Ces réactions soulignent à quel point l'absence de confiance rend le vécu au travail plus difficile, en plaçant les acteurs devant une incertitude qui crée un sentiment d'insécurité (McKnight, Cummings et Chervany, 1998) et suscite des craintes, parfois même de la peur (Sheets-Johnstone, 2006). Pour attester de tels effets, on peut rapporter qu'une salariée que nous avons rencontrée a eu un arrêt maladie de longue durée quelques jours après avoir livré son récit. Ce récit mentionnait l'existence d'une perte de confiance totale de cette salariée dans sa responsable et son incapacité à trouver une manière de rééquilibrer cette relation ou une quelconque porte de sortie. Si la confiance constitue une « énergie puissante », comme le titrait un article récent de la revue *Psychologie*⁸, son absence peut donc faire souffrir. C'est l'une des raisons qui doit pousser la recherche mais aussi les acteurs en entreprise à mieux comprendre comment la confiance peut se dégrader et comment, le cas échéant, elle peut être restaurée.

⁸ L'article date du 20 Mai 2020. Il portait en fait sur la confiance en soi, mais les arguments avancés peuvent s'étendre à la confiance interpersonnelle.

8 Références bibliographiques

- Burke, C., Sims, D. E., Lazzara, E., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Codol, J.P. (1970) Influence de la représentation d'autrui sur l'activité des membres d'un groupe expérimental. *L'année psychologique*, 70(1), 131-150.
- Dirks, K. T. and D. L. Ferrin (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science* 12(4), 450-467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Elangovan, A.R., Auer-Rizzi, W. & Szabo, E. (2007). Why don't I trust you now? An attributional approach to erosion of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 22(1), 4-24.
- Elangovan, A. R., Auer-Rizzi, W., & Szabo, E. (2015). It's the act that counts: Minimizing post-violation erosion of trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 81-96.
- Ferrin, D. L., Kim, P. H., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2007). Silence speaks volumes: The effectiveness of reticence in comparison to apology and denial for responding to integrity- and competence-based trust violations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 893–908.
- Fitness, J. (2001). Betrayal, Rejection, Revenge, and Forgiveness: An Interpersonal Script Approach. In M. R. Leary (Ed.), *Interpersonal Rejection* (pp. 73-103). New York: Oxford University Press.
- 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.
- Govier, T. (1994). Is it a jungle out there? Trust, distrust and the construction of social reality. *Dialogue*, 33, 237–252.
- Grover, S. L., Hasel, M. C., Manville, C., & Serrano-Archimi, C. (2014). Follower reactions to leader trust violations: A grounded theory of violation types, likelihood of recovery, and recovery process. *European Management Journal*, 32(5), 689-702.
- Grover, S. L., Abid-Dupont, M.-A., Manville, C., & Hasel, M. C. (2019). Repairing broken trust between leaders and followers. *Journal of Business Ethics*, 155(3), 853-870.
- Haselhuhn, M. P., Schweitzer, M. E., Kray, L. J., & Kennedy, J. A. (2017). Perceptions of High Integrity Can Persist After Deception: How Implicit Beliefs Moderate Trust Erosion. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 215-225.
- Heavey, C., Halliday, S., Gilbert, D., & Murphy, E. (2011). Enhancing Performance: Bringing Trust, Commitment and Motivation Together in Organisations. *Journal of General Management*, 36, 1-18.
- Jonker, C. M., Schalken, J.J.P., Theeuwes J. & Treur J. (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.
- Karsenty, L. (2013). Comment appréhender la confiance au travail. In : In L. Karsenty (coord.) *La confiance au travail* (pp. 13-51). Toulouse, France : Octarès.
- Karsenty L., Blanchot F., Campoy E. & Neveu V. (2020) *Les conditions du développement et du maintien de la confiance au sein d'une collectivité territoriale*. Cahier de recherche de la Chaire Confiance et Management n°7, Juin 2020, Université Paris Dauphine.
- Kim, P. H., Ferrin, D. L., Cooper, C. D., & Dirks, K. T. (2004). Removing the Shadow of Suspicion: The Effects of Apology Versus Denial for Repairing Competence- Versus Integrity-Based Trust Violations. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 104-118.

- Kim, P., Dirks, K., Cooper, C., & Ferrin, D. (2006). When more blame is better than less: The implications of internal vs. external attributions for the repair of trust after a competence- vs. integrity-based trust violation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 49-65.
- Kim, P.H., Dirks, K.T & Cooper, C.D. (2009). The repair of trust: a dynamic bilateral perspective and multilevel conceptualization. *Academy of management review*, 34, 401-422.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569-598.
- Lewicki, R., & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Working Relations. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Thousand Oaks: Sage Publications.
- 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.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.
- Lewis J. D. & Weigert A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
- Lindón, A. (2005). Récit autobiographique, reconstruction de l'expérience et fabulation : une approximation à l'action sociale. *Sociétés*, 87(1), 55-63.
- Lord, C., Ross, L., & Lepper, M. (1979). Biased Assimilation and Attitude Polarization: The Effects of Prior Theories on Subsequently Considered Evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 2098-2109
- Lount, R.B. Jr., Zhong, C-B, Sivanathan, N. & Murnighan, J.K. (2008). Getting off on the wrong foot: the timing of a breach and the restoration of trust. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 1601-1612.
- 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.
- McAllister D. J., Lewicki R. J. et Chaturvedi S. (2006). *Trust in developing relationships: From theory to measurement*. Proceedings of the Academy of Management Meetings, Atlanta, GA.
- 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.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nooteboom, B. (2003). The trust process. In: Bart Nooteboom & Frédérique Six (ed.), *The Trust Process in Organizations*, chapter 2, Edward Elgar Publishing.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.
- Ring, P. S. (1996). Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business and Society*, 35(2), 148-175.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.

- Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443–452.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rusbult, C., & Lange, P. (2003). Interdependence, Interaction, and Relationships. *Annual Review of Psychology*, 54, 351-375.
- Shapira, R. (2019). 'Jumper' managers' vulnerable involvement/avoidance and trust/distrust spirals. *Journal of Trust Research*, 9(2), 226–246.
- Shapiro, D.L., Sheppard, B.H. and Cheraskin, L. (1992) Business on a Handshake. *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- 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.
- Sverdrup, T., & Stensaker, I. (2017). Restoring trust in the context of strategic change. *Strategic Organization*, 16, 1-28.
- Takaku, S. (2001). The effects of apology and perspective taking on interpersonal forgiveness: A dissonance-attribution model of interpersonal forgiveness. *The Journal of Social Psychology*, 141, 494-508.
- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2004). The Road to Reconciliation: Antecedents of Victim Willingness to Reconcile Following a Broken Promise. *Journal of Management*, 30(2), 165-187.
- Tomlinson, E. (2011). The context of trust repair efforts: Exploring the role of relationship dependence and outcome severity. *Journal of Trust Research*, 1(2), 139-157.
- Zand, D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

