



CHAIRE CONFIANCE  
ET MANAGEMENT  
Fondation Paris-Dauphine

Dauphine | PSL   
UNIVERSITÉ PARIS

# COMMENT MAINTENIR DURABLEMENT LA CONFIANCE ?

## Etat des lieux \*

*Cahier de la Chaire*

---

*Cahier de la Chaire Confiance et Management  
Université Paris-Dauphine*



# COMMENT MAINTENIR DURABLEMENT LA CONFIANCE ?

## Etat des lieux

---

*Cahier de la Chaire Confiance et Management*

### **Auteur :**

*Laurent Karsenty*

*Docteur en ergonomie, habilité à diriger des recherches, chercheur associé au Centre de Recherche sur le Travail et le Développement du CNAM et consultant au sein du cabinet Ergomanagement.*

Psychologue et docteur en ergonomie (1994), **Laurent Karsenty** a débuté son parcours professionnel par des activités de recherche au CNAM à Paris, puis à l'Université Paul Sabatier à Toulouse. Ces recherches, centrées sur l'étude des conditions d'un travail collectif efficace et satisfaisant, l'ont conduit à s'intéresser au rôle de la confiance à partir de 2007. A cette époque, travaillant au sein d'un cabinet conseil à Paris, il a eu l'opportunité de travailler sur des situations de forte défiance chez ses clients. En s'appuyant sur ces expériences, et en reprenant des activités de recherche en 2011 avec le CNAM, il a proposé une modélisation de la construction de la confiance (publiée dans l'ouvrage collectif « La confiance au Travail » paru en 2013) et en a tiré un certain nombre d'implications sur l'organisation et le management (présentées notamment dans l'ouvrage « Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ? » paru en 2015). Depuis 2012, tout en poursuivant ses recherches, Laurent Karsenty œuvre au sein du cabinet Ergomanagement pour aider les entreprises à repenser leur organisation et leur management afin de favoriser un travail en confiance.

\* Ce travail constitue la première étape d'une recherche menée conjointement avec Fabien Blanchot et Eric Campoy, co-directeurs de la chaire confiance et management. L'analyse de la littérature qui est présentée dans ce document a bénéficié de longs échanges avec Fabien Blanchot et Eric Campoy et d'une relecture approfondie de leur part. La mise en forme du document a été réalisée par Joanna Chiapasco, chargée de projet Chaire Confiance et Management.

## Introduction

Les organisations contemporaines multiplient les relations d'interdépendance au sein des équipes, entre équipes, entre le management et les collaborateurs et avec des acteurs externes (fournisseurs, sous-traitants, agences publiques, partenaires.). De ce fait, elles reposent de façon essentielle sur l'existence de relations de coopération et, corrélativement, de confiance entre des acteurs divers (Bornarel, 2007). Beaucoup de travaux de recherche ont identifié des conditions pour que de telles relations s'établissent mais assez peu ont élucidé les conditions pour qu'elles soient durables lorsque les circonstances le justifient, voire l'exigent (travail au sein d'une équipe stable, projets longs, partenariats de long-terme, etc.). Or, rien n'assure que les conditions d'établissement de la confiance soient les mêmes que les conditions de son maintien.

Faire confiance est généralement défini comme la décision de se rendre vulnérable aux actions d'un autre, décision fondée sur des attentes positives quant aux intentions, comportement et/ou performance de cet autre (Mayer et al., 1995, Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Ces attentes positives reposent, notamment, sur la représentation d'autrui. Une question importante est de savoir si la représentation de l'autre qui permet d'initier la confiance est aussi celle qui permet de l'entretenir et de dépasser d'éventuelles situations d'insatisfaction liées à l'autre, et si les qualités et les comportements attendus de l'autre sont les mêmes quand on cherche à construire une relation de confiance et quand on souhaite l'entretenir.

Cette interrogation centrale peut être déclinée en un questionnement plus dense : est-ce qu'une relation de confiance reste identique avec le temps ou change de nature, impliquant alors de nouveaux besoins à satisfaire pour assurer son maintien ? Que se passe-t-il si, avec le temps, l'un découvre des limites à l'autre qu'il n'avait pas perçues initialement ? Cela conduit-il systématiquement à une rupture de confiance ? Par ailleurs, l'absence de perceptions de telles limites suffit-elle au maintien de la confiance ou faut-il que les parties prenantes fournissent des efforts particuliers pour y parvenir ? Enfin, en cas d'attentes déçues affectant profondément la relation, une restauration de la confiance est-elle possible, dans quelle mesure et à quelles conditions ?

Dans la perspective d'une recherche empirique articulée autour de ces questions, un état des connaissances théoriques et empiriques disponibles est effectué. Pour ce faire, on puise dans les (rares) travaux focalisés sur le maintien / la restauration de la confiance et dans ceux relatifs au développement de la confiance qui avancent des hypothèses sur les conditions de son maintien et de son éventuelle restauration. L'objectif est d'identifier les variables susceptibles d'influencer le maintien de la confiance dans la durée ainsi que les liens possibles entre ces variables. Ce faisant, on esquissera une modélisation de la dynamique de la confiance, pouvant servir de canevas initial à une enquête terrain.

# L es modèles du développement de la confiance

En s'appuyant sur le travail de synthèse de Lewicki, Tomlinson & Gillespie (2006), on peut distinguer trois approches de la modélisation du développement de la confiance : comportementale, psychologique et transformationnelle.

## *L'approche comportementale*

Elle fait reposer le développement de la confiance sur des comportements coopératifs, tandis que le manque de confiance se traduirait par des comportements opportunistes ou individualistes (Axelrod, 1984 ; Deutsch, 1958 ; Lindsfold, 1978). Selon cette approche, donc, la confiance :

- augmenterait quand l'un observe des comportements coopératifs de l'autre ;
- diminuerait quand l'autre agit sans réciprocité, pour son propre intérêt.

Sans nier l'importance de ces comportements dans le développement de la confiance, les modèles comportementaux sont vite apparus réducteurs. On s'en aperçoit assez facilement quand on constate, en entreprise, que des comportements a priori coopératifs produits par une partie sont interprétés comme des menaces ou des manipulations par l'autre partie. Cet exemple souligne que c'est moins le comportement lui-même qui favorise le développement de la confiance ou sa dégradation que son interprétation. C'est justement ce qui est devenu central dans les modèles suivants.

## *L'approche psychologique*

Les travaux qui se réfèrent à cette approche ont en commun de ne pas se focaliser uniquement sur les comportements de confiance et prendre en compte les processus cognitifs et affectifs qui en sont à l'origine. Ils ont donné lieu à l'établissement de deux types de modèle de la confiance : les modèles unidimensionnels et les modèles bidimensionnels.

Dans les modèles unidimensionnels, confiance et défiance constituent, explicitement ou implicitement, les deux extrémités d'un continuum. Dans ce cadre, des attentes de confiance faibles sont équivalentes à une défiance élevée (Stack, 1988).

Dans les modèles bidimensionnels, confiance et défiance (*distrust*) représentent deux dimensions distinctes qui peuvent co-exister dans une relation entre deux mêmes acteurs (Lewicki et al., 1998). On peut en effet avoir confiance en quelqu'un pour faire quelque chose en même temps qu'on nourrit une certaine défiance à son encontre pour autre chose. Schoorman, Davis et Mayer (2007) ont toutefois remis en question l'idée de dimensions distinctes pour caractériser la confiance et la défiance. Pour eux, les jugements de confiance sont dépendants d'un contexte et le manque de confiance équivaut à un sentiment de défiance. Par exemple, si l'un manque de confiance envers un autre pour réaliser une tâche donnée, il ressentira nécessairement des craintes à le laisser faire, ce qui équivaut à dire qu'il ressentira de la défiance.

Quoiqu'il en soit, que l'on retienne le modèle unidimensionnel ou le modèle bidimensionnel de la confiance, il est important de considérer que la confiance envers un acteur peut se maintenir sans être pour autant générale : confiance et défiance peuvent coexister mais pour des situations et/ou des tâches distinctes.

Avec l'approche psychologique, la confiance repose sur des jugements portés sur la capacité d'autrui à honorer la confiance qu'on pourrait lui accorder (ce que les anglo-saxons désignent par un mot unique : *trustworthiness*).

Tous les modèles relevant de cette approche n'expliquent toutefois pas de la même façon comment la confiance peut se développer, se maintenir ou se dégrader.

Le modèle dynamique de Zand (1972), par exemple, considère qu'un processus de renforcement mutuel en spirale est au cœur du développement ou de la dégradation de la confiance. Ce processus s'appuierait, au départ, sur l'attente que l'autre soit digne de confiance :

*"If one expects that the other is trustworthy, then one will disclose information, accept influence, and relax controls. Consequently, the other will perceive one's behavior as trusting and will tend to treat one with similar trusting behavior. In contrast, the opposite circular process can produce mistrust. Expectations that the other is untrustworthy lead one to withhold information, reject influence, and tighten controls. Consequently, the other perceives one's mistrust in the other, and so forth."<sup>1</sup>*

La réciprocité est au cœur de ce modèle, génératrice d'un cercle vertueux ou vicieux.

---

<sup>1</sup> *Si l'un s'attend à ce que l'autre soit digne de confiance, il partagera des informations avec lui, acceptera son influence et assouplira ses contrôles. En conséquence, l'autre percevra son comportement comme un comportement confiant et aura tendance à le traiter avec un comportement similaire. En revanche, le processus circulaire opposé peut générer de la méfiance. L'attente que l'autre ne soit pas digne de confiance conduit à ne pas partager d'information avec lui, à refuser son influence et à renforcer les contrôles. Dans ce cas, l'autre percevra la méfiance exprimée par ces comportements, et y répondra à son tour (trad. libre).*

Ainsi, si un acteur adopte des comportements typiques d'un manque de confiance – expression très limitée de ses idées et sentiments, informations restreintes sur un problème, tendance à imposer des contrôles, résistance à l'influence d'autrui – l'autre aura tendance à ne pas lui faire confiance et à adopter des comportements similaires aux siens.

D'après ce modèle, le maintien de la confiance repose sur le fait que chaque partie continue d'entretenir des attentes de comportements coopératifs à l'adresse de l'autre et que cet autre continue de produire ces comportements coopératifs. Ce modèle a toutefois trois principales limites. La première est qu'il n'explique pas sur quoi repose la confiance ou la méfiance initiale : est-ce lié à un trait de caractère de celui qui doit accorder sa confiance ? Aux premières impressions qu'il s'est fait de l'autre ? Y a-t-il une forme de pari dans la confiance initiale accordée à l'autre ? Zand ne donne pas de réponse à ces questions. La seconde limite du modèle proposé est qu'il s'applique surtout à des situations de résolution collective de problème, pour lesquelles la production de comportements coopératifs peut être logiquement attendue, et non à toutes les formes de relation au travail. Par exemple, un directeur commercial qui fixe des objectifs à ses commerciaux et compte sur eux pour les atteindre attend surtout d'eux, non pas des comportements coopératifs, mais qu'ils fassent de leur mieux pour les atteindre. La troisième limite, plus fondamentale, est que ce modèle ne rend pas compte du fait que, dans certaines situations, un acteur peut ne pas produire les comportements coopératifs attendus sans que cela remette en cause la relation de confiance qu'il a nouée avec un autre. C'est le cas, par exemple, si cet autre comprend que les comportements adoptés ne résultaient pas du libre arbitre de l'acteur, mais lui étaient imposés.

Le modèle de Mayer, Davis & Schoorman (1995) permet justement de dépasser ces limites. Ce modèle (voir fig. 1) considère que la confiance dépend des qualités attribuées à l'autre sur 3 dimensions : la bienveillance, l'intégrité et la compétence. Ces jugements sont influencés par la prédisposition générale de chacun à faire plus ou moins confiance (Rotter, 1971). Par ailleurs, ils sont situés si bien que l'un peut juger l'autre compétent pour réaliser une tâche donnée et pas pour une autre tâche. La confiance acquise sur la base des jugements sur l'autre (« *trustworthiness* »), combinée à la perception des enjeux de la situation (« *perceived risk* »), détermine la décision de se rendre dépendant ou pas de l'autre (« *risk taking in relationship* »). Le risque pris en se rendant dépendant d'autrui se concrétise par des comportements de confiance (non représentés explicitement dans la fig. 1), tels que déléguer une tâche ou accepter une méthode proposée par l'autre. Ces comportements de confiance ont alors des conséquences (*outcomes*). Le modèle de Mayer et al. intègre une boucle de rétroaction entre ces conséquences et les facteurs à l'origine de la confiance accordée. Ainsi, d'après ce modèle, la confiance évoluerait non pas

en fonction des comportements de l'autre, comme dans le modèle de Zand, mais si ces comportements ou leurs conséquences font évoluer les croyances sur autrui : « the outcomes of trusting behavior (i.e whether trust was well placed or not) provides information that will reinforce or change cognitions about the other party's trustworthiness.<sup>2</sup>» (Mayer et al., 1995, p. 998)

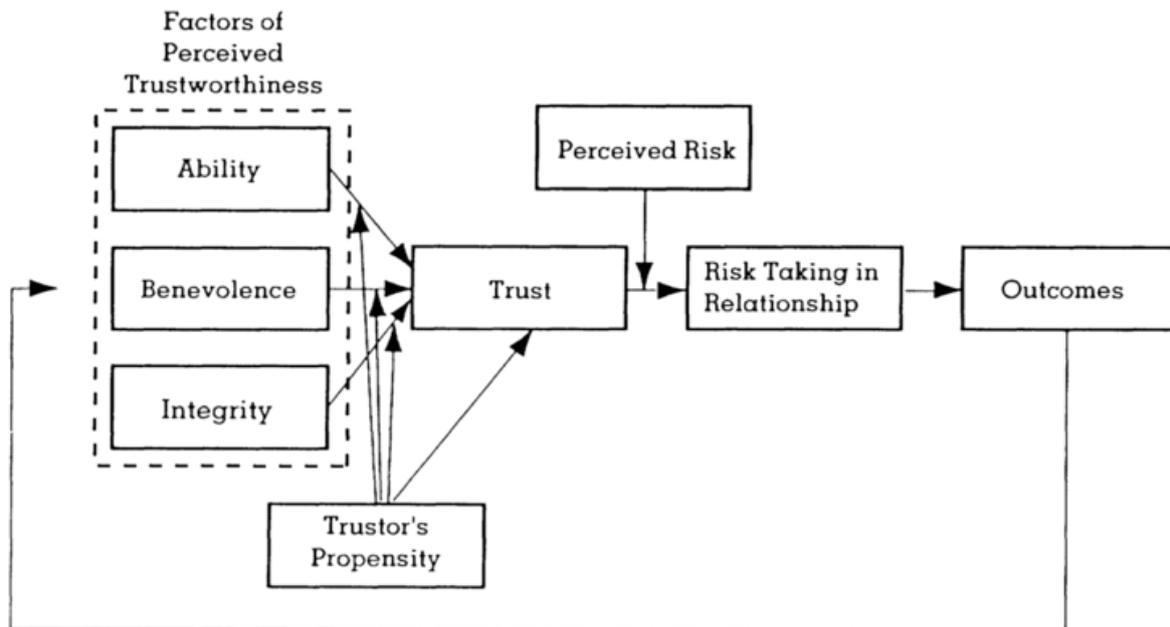


Figure 1. Modèle de la confiance en l'autre de Mayer et al. (1995)

Ce modèle rejoint celui de Zucker (1986) selon lequel des attentes insatisfaites ne provoquent pas nécessairement de la défiance : ce serait seulement si l'un juge que l'insatisfaction peut se généraliser à d'autres situations d'interdépendance que la défiance apparaîtrait.

Le modèle de Mayer et al. (1995), tel qu'il est représenté dans la figure 1, ne montre pas comment le temps influence le développement de la confiance et si elle change de nature. Toutefois, dans leur texte, les auteurs notent que les jugements sur l'intégrité et les compétences de l'autre précèdent en général ceux sur la bienveillance qui nécessiteraient, pour être fiables, plus d'interactions dans des contextes divers :

« the effect of integrity on trust will be most salient early in the relationship prior to the development of meaningful benevolence data <sup>3</sup>» (ibid., p. 722)

Il en résulterait que les bases de la confiance pourraient évoluer avec le temps.

<sup>2</sup> Les résultats d'un comportement de confiance (c'est-à-dire si la confiance a été bien placée ou non) fournissent des informations qui renforceront ou modifieront les connaissances sur la fiabilité de l'autre partie (trad. libre).

<sup>3</sup> L'effet de l'intégrité sur la confiance sera particulièrement saillant au début de la relation avant le développement de données indicatives sur la bienveillance (trad. libre).

Si le modèle de Mayer et al. (1995) prévoit une boucle de rétroaction, il ne précise pas à quelles conditions les conséquences observables (*outcomes*) modifient les jugements de confiance portés initialement sur autrui. Le modèle proposé par Karsenty (2013) permet de répondre à cette question et précise le processus conduisant à faire confiance (voir fig. 2).

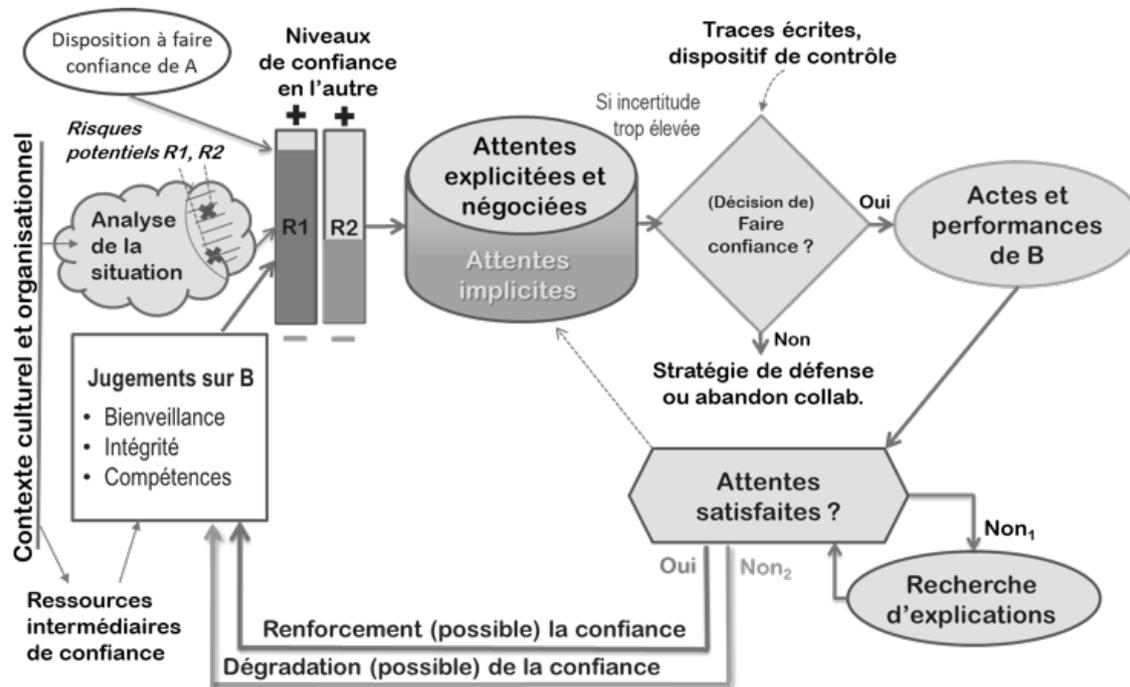


Figure 2. Modèle de la dynamique de la confiance adapté de Karsenty (2013) – version simplifiée

Pour cela, il invoque le rôle central des attentes que chaque partie forme à l'égard de l'autre. Ces attentes découlent d'une analyse des risques – au sens des conséquences non souhaitables – d'une situation de dépendance à l'autre (risque de pertes ou de dommages, de malfaçon, de mauvaise image, ...). Ces attentes sont mises en relation avec les qualités attribuées à l'autre pour évaluer l'acceptabilité d'une prise de risque. Cette évaluation est plus ou moins approfondie suivant la propension de chacun à faire confiance (Rotter, 1971) : celui qui a une forte propension à faire confiance aux autres n'approfondira pas cette évaluation, à la différence de celui qui fait difficilement confiance aux autres de prime abord. Le résultat de cette analyse combinant plusieurs informations conduit à avoir plus ou moins confiance en l'autre pour éviter chaque risque identifié (R1, R2 sur la figure 2).

En lien avec son niveau de confiance en l'autre, A forme des attentes quant à ses agissements et aux résultats possibles dans la situation visée. De manière générale, plus le niveau de confiance en l'autre est élevé et plus les attentes liées

à son action sont positives et, inversement, plus ce niveau de confiance est bas, et plus les attentes associées sont négatives. Certaines de ces attentes peuvent être explicitées, tandis que d'autres restent implicites, souvent parce qu'elles sont considérées comme déjà connues de - ou partagées avec - l'autre. Lorsque des attentes sont explicitées à l'autre, une discussion peut s'engager, conduisant à différentes issues (voir Karsenty, 2019 pour plus de détails) : un accord de l'autre sur les attentes exprimées, une redéfinition des attentes plus en conformité avec ce que l'autre peut ou veut faire, la décision de prévoir une aide ou des ressources diverses pour rassurer l'autre sur sa capacité à satisfaire les attentes, la décision de faire appel à des dispositifs de contrôle lorsque des doutes sur la capacité de l'autre existent, etc. C'est sur la base de cette discussion, plus ou moins approfondie, que A va décider de son degré de confiance à B et des modalités de la relation. Il est à noter que cette part d'interaction dans la décision de faire confiance est totalement absente du modèle de Mayer et al. (1995), laissant penser, de façon contestable, que cette décision n'est prise que sur une base individuelle.

Par ailleurs, d'après le modèle de Karsenty (2013), c'est en comparant les actes et performances observés de l'autre à ses attentes que A fait évoluer sa confiance en l'autre. Deux cas de figure peuvent être distingués :

- si ses attentes sont satisfaites, le confiant aura tendance à conserver la même image de l'autre, voire à l'améliorer si l'autre a dépassé les attentes initiales ;
- si ce n'est pas le cas et si aucune explication satisfaisante n'est trouvée pour l'expliquer, il sera conduit à dégrader l'image qu'il a de l'autre en considérant, par exemple, qu'il est moins compétent qu'il le pensait, ou alors qu'il a des besoins qui peuvent entrer en contradiction avec ses obligations, ce qui affectera les jugements portés sur son intégrité.

D'après ce modèle, le maintien de la confiance ne repose donc pas seulement sur les comportements de l'autre et ses conséquences, mais aussi – et peut-être surtout – sur le sens qui leur est donné. Comme il peut être difficile pour celui qui accorde sa confiance d'expliquer des conséquences en décalage avec ses attentes, ce modèle donne une place prépondérante au *dialogue* autour des actions réalisées et des performances obtenues et à la *résolution collective de problèmes* pour éviter que des situations d'insatisfaction relationnelle ne se reproduisent.

Ce modèle intègre aussi l'idée que la perception des risques est influencée par des facteurs culturels et organisationnels. Ainsi, dans une entreprise où tout écart sur les performances attendues est sanctionné, le risque associé au fait de s'appuyer sur quelqu'un dont on doute des compétences sera plus élevé que dans un contexte où les écarts de performance sont tolérés. En conséquence, ce modèle postule que le maintien de la confiance, s'il dépend de facteurs endogènes à la relation

(notamment la conformité des performances de l'un avec les attentes de l'autre), dépend aussi de facteurs exogènes. Plusieurs études confortent cette perspective, en montrant que la confiance dans le management et l'organisation se dégrade après un *changement organisationnel* (ex., Hay, 2002, Morgan & Zeffane, 2003, Karsenty, 2012), dès lors que celui-ci allait à l'encontre des intérêts des acteurs concernés ou fait peser de nouvelles menaces sur leur poste ou l'exercice de leur métier.

Enfin, ce modèle intègre l'idée qu'on peut travailler avec des personnes en qui l'on n'a pas ou peu confiance. Autrement dit, si une relation de travail peut se maintenir dans le temps, cela ne veut pas systématiquement dire qu'elle repose sur de la confiance. Il y a en effet 3 manières de réagir à une situation de dépendance envers quelqu'un en qui on n'a que faiblement ou pas confiance :

1. l'appui sur des *traces écrites* (contrat, lettre de missions, etc) et/ou le *renforcement des contrôles* ;
2. des *stratégies de défense* pour faire face au risque, lorsque les dispositifs précédents ne peuvent être activés : évitement de l'autre, travail masqué, désengagement vis-à-vis du travail à réaliser, ... ;
3. *la rupture de la relation*, lorsque le recours à des stratégies de défense n'est pas suffisant ou supportable : changement d'équipe ou de poste, départ de la société, etc. Il n'est ainsi pas étonnant de constater que dans les situations de travail caractérisées par un manque de confiance, l'intention de quitter son poste est significativement plus élevée que lorsque le travail se déroule au sein de relations de confiance (Morgan & Hunt, 1994).

La première option peut avoir un effet vertueux sur la confiance. En effet, lorsque les parties acceptent de continuer de travailler dans un cadre plus formalisé et/ou contraint, il n'est pas impossible que la relation produise des résultats qui dépassent les attentes initiales de l'une ou chacune d'elles, ce qui pourra avoir pour effet de modifier positivement leur image réciproque. D'après ce modèle, il est donc possible de voir évoluer une relation d'un certain niveau de défiance vers un certain niveau de confiance, pour ensuite se maintenir à ce niveau, contrairement à ce que le modèle de Zand (1972) prédit.

En fait, plusieurs modèles de la dynamique de la confiance envisagent qu'une relation de confiance puisse se développer à partir d'un niveau initial de confiance assez faible. Ainsi, les travaux relevant de l'approche comportementale, étudiant la

confiance sous le prisme des jeux de coopération tel que le dilemme du prisonnier, envisagent que la confiance puisse se développer à partir d'un niveau « zéro » (cf. Lewicki & Bunker, 1996). C'est aussi le postulat de certains chercheurs adoptant une approche cognitive (ex., Rempel, Holmes & Zanna, 1985, Jones & George, 1988).

Mais cette construction progressive de la confiance ne constitue pas la seule dynamique possible. Des études empiriques montrent que des sujets peuvent avoir une confiance en l'autre élevée sans pour autant avoir un historique commun (McKnight et al., 1998 ; Meyerson, Weick, & Kramer, 1996 ; Weber, Malhotra, & Murnighan, 2005). Différents facteurs explicatifs sont invoqués, comme la propension de certains individus à faire confiance de manière générale (Rotter, 1971), la confiance accordée aux institutions qui ont formé ou encadrent l'autre, l'appartenance à une même communauté ou encore le simple fait de savoir qu'on est dépendant de l'autre.

### *L'approche transformationnelle*

Sans remettre en cause la dynamique qui vient d'être décrite, certains modèles du développement de la confiance contrastent avec les modèles précédents dans la mesure où ils considèrent que la confiance change de nature en même temps qu'elle se développe (Lewicki & Bunker, 1996, McAllister, 1995, Ring, 1996). Dans le même temps, les attentes des acteurs liées à l'autre peuvent aussi changer.

Pour Lewicki & Bunker (1996), dont le modèle a été probablement le plus cité et repris dans la littérature, 3 étapes marquent le développement de la confiance, donnant lieu à 3 formes de confiance (fig. 3) :

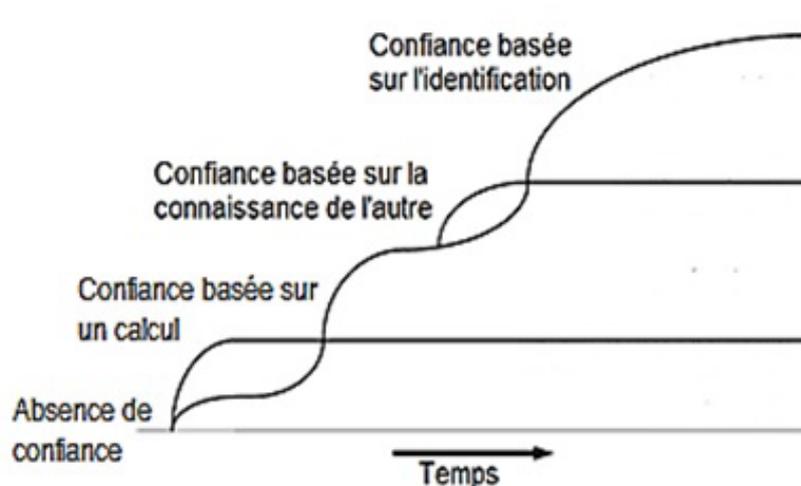


Figure 3 : Modèle du développement de la confiance de Lewicki et Bunker (1996)

1. **La confiance basée sur un calcul (CBT)**. Elle suppose fondamentalement deux choses : d'un côté, l'identification de bénéfices réels pour celui qui doit honorer la confiance accordée comme, par exemple, le respect des autres membres de son collectif, une prime, un avancement, etc. ; et d'un autre côté, l'existence de sanctions possibles s'il abuse de cette confiance. La force accordée à ces sanctions dépend généralement d'un tiers ayant la capacité de les appliquer, ce qui fait dire que la CBT repose très souvent sur la confiance dans un tiers.

2. **La confiance basée sur la connaissance de l'autre (KBT)** : elle est acquise en travaillant et en échangeant avec l'autre de manière régulière. Les interactions permettent de mieux comprendre ses besoins, intérêts et préférences et, ainsi, de mieux prédire ses réactions.

3. **La confiance basée sur l'identification à l'autre (IBT)** : elle traduit une forme d'appropriation des désirs et intentions de l'autre et/ou la reconnaissance de valeurs, de buts et de besoins communs. Elle s'accompagne souvent de comportements d'entraide réciproques (voir aussi Kramer, 1999). Quand cette confiance est fortement développée, chacun peut penser que l'autre peut se substituer à lui-même dans une situation non totalement contrôlable (par ex., un dirigeant peut confier la mission à l'un de ses subordonnés de le représenter lors d'un événement public).

Les auteurs évitent une vision normative de la confiance qui considérerait qu'un niveau de confiance est meilleur qu'un autre : « *Most people want and have relationships at different stages of development because they serve different purposes* <sup>4</sup>» (McAllister, Lewicki & Chaturvedi, 2006). En fait, le « bon » niveau de confiance pour obtenir la meilleure qualité relationnelle dépendrait des enjeux associés à chaque type de relation ainsi que du contexte culturel et organisationnel. Par exemple, une étude a montré que la confiance basée sur le calcul était plus adaptée dans des groupes avec une culture individualiste alors que la confiance basée sur l'identification correspondait mieux à des groupes avec une culture collectiviste (Chen et al., 1998).

Cela dit, Lewicki et Bunker (1996) considèrent que, le plus souvent, si une relation se prolonge et ne connaît pas d'incident, la confiance migrera du niveau CBT au niveau KBT, puis, si des valeurs communes sont reconnues entre les parties, du niveau KBT au niveau IBT.

---

4 *La plupart des gens veulent et ont des relations à différents stades de développement parce qu'ils servent différents objectifs (trad. libre).*

Ils décrivent alors les conditions de ces différents passages :

- Tout d'abord, d'après ce modèle, la relation passe d'abord par une confiance basée sur un calcul (CBT).
- Si, dans ce cadre, l'autre agit de façon répétée et cohérente et si un recours à la dissuasion (*deterrence*) ne s'avère pas nécessaire, celui qui accorde sa confiance va peu à peu connaître les besoins, préférences et priorités de l'autre. Les fondations pour l'émergence de la KBT sont alors posées.
- Mais toute relation n'évolue pas vers la KBT en particulier si :
  - o La relation ne nécessite pas autre chose qu'une « transaction d'affaire » (*business transaction*)
  - o L'interdépendance entre les parties est fortement contrainte et régulée
  - o Il y a déjà eu un ou plusieurs abus de la CBT (ex., prise de décision de l'un contraire à ce que l'autre attendait, en lien avec des intérêts qu'il lui aurait cachés).

Ensuite, si rien ne vient entraver le développement de la KBT, elle pourra migrer vers l'IBT. Lewicki et Bunker définissent plus précisément comment cette migration peut se faire :

- Alors que les protagonistes découvrent les besoins, préférences et priorités des autres, ils peuvent se les approprier ou découvrir qu'ils ont les mêmes et, ainsi, s'identifier à eux. Généralement, cette identification s'accompagne de comportements démontrant un réel souci du bien-être de l'autre. C'est ainsi qu'apparaîtrait l'IBT.
- Mais toute relation n'évoluerait pas vers l'IBT. En réalité, les auteurs considèrent même que cela ne concernerait qu'une petite partie des acteurs en entreprise, car le plus souvent ils :
  - o manquent de temps ou d'énergie pour s'investir au-delà de la KBT ;
  - o n'ont aucun désir de créer une relation plus forte/proche avec autrui ;
  - o découvrent de vraies divergences entre eux, notamment au niveau de leurs valeurs et croyances profondes ;
  - o et/ou ont déjà constaté un ou plusieurs abus de la KBT.

Sans remettre en question l'idée que la confiance peut prendre diverses formes, on peut constater que les relations ne progressent pas toujours en suivant le schéma en 3 étapes décrit par Lewicki & Bunker. C'est le cas en particulier des entreprises familiales, des associations entre amis ou entre membres d'une même communauté : dans ces cas, le lien affectif et l'IBT avec un nouveau venu peut exister dès le début, éventuellement complété, au fur et à mesure des expériences communes, par une KBT, voire une CBT (Nootboom, 2003).

On retrouve l'idée d'une progression des formes de confiance dans le modèle de McAllister (1995), mais celui-ci ne distingue que deux formes de confiance : la confiance basée sur des cognitions (cognition-based trust ou CoBT), qui englobe les 3 formes de confiance décrites par Lewicki & Bunker (1996), et la confiance basée sur des affects (affect-based trust ou ABT). La CoBT existerait dès lors que celui qui fait confiance peut énoncer les « bonnes raisons » qui lui permettent de s'appuyer sur l'autre. En général, il s'agit des caractéristiques qui rendent l'autre digne de confiance (ex. honnêteté, fiabilité, compétence, ...) et permettent de prédire ses comportements. L'ABT existerait dès lors qu'un lien émotionnel serait créé entre deux personnes qui expriment un souci sincère et réciproque pour le bien-être de l'autre. Pour McAllister, la CoBT doit nécessairement précéder et alimenter l'ABT (ce que Nooteboom, 2003 a remis en question). Et à un moment, une ABT élevée peut suffire à faire confiance, sans nécessiter le recours à la CoBT : « *Thus, once a high level of affect-based trust has developed, a foundation of cognition-based trust may no longer be needed* <sup>5</sup> » (p. 30). Ceci signifie que des personnes basant leur confiance en l'autre sur un lien affectif n'auraient plus autant recours à l'évaluation de ses qualités pour lui faire confiance dans un nouveau contexte : elles compteraient surtout sur le fait que l'autre fera tout pour préserver leur relation<sup>6</sup>.

Si ces auteurs ont raison, le maintien de la confiance ne reposerait pas sur les mêmes conditions suivant son état de développement. Ainsi, en considérant les 4 niveaux de développement définis dans McAllister, Lewicki, Chaturvedi (2006), on peut résumer les conditions suivantes du maintien de la confiance :

- **CBT** : chaque acteur continue de percevoir l'intérêt que l'autre a à honorer la confiance qui lui est accordée et/ou fait confiance aux mécanismes de dissuasion existants pour éviter qu'il n'adopte des comportements opportunistes.
- **KBT** : chaque acteur considère que les qualités de l'autre, ainsi que ses intentions, besoins et préférences, sont totalement compatibles avec ses attentes et que les performances qu'il a obtenues jusqu'ici sont – totalement ou au moins en grande partie – satisfaisantes.
- **IBT** : chaque acteur reconnaît en l'autre des valeurs, buts, besoins et/ou préférences dans lequel il se reconnaît. Il sait aussi que l'autre peut l'aider en toutes situations, comme lui le ferait aussi.
- **ABT** : chaque acteur reconnaît l'existence d'un lien affectif avec l'autre (sympathie, attachement, ...) et sait que ses sentiments sont réciproques. Il est convaincu que l'autre fera toujours les choix les plus adaptés pour préserver ce lien.

---

<sup>5</sup> Ainsi, une fois qu'un niveau élevé de confiance basé sur l'affect s'est développé, la confiance basée sur la cognition peut ne plus être nécessaire (trad. libre).

<sup>6</sup> McAllister ne précise pas dans son article si l'ABT peut se substituer à la CoBT quel que soit le contexte. On peut toutefois se demander si tel est le cas, notamment lorsque la situation présente des risques dont la gestion dépend fortement des compétences de l'autre.

## *Confiance fragile et confiance résiliente*

Plusieurs auteurs considèrent que la confiance n'aurait pas la même « résistance » aux manquements ponctuels de l'autre suivant les bases sur lesquelles elle s'appuie. C'est, notamment, la thèse défendue par Ring (1996) qui, en étudiant les partenariats inter-organisationnels, en est venu à distinguer une confiance fragile d'une confiance résiliente.

La confiance fragile se fonde, selon cet auteur, sur les intérêts réciproques des acteurs. Elle se maintiendrait tant que chaque partie satisfait, par ses actes et ses résultats, les attentes de l'autre partie. Par contre, et c'est ce qui rendrait cette confiance fragile, elle se dégraderait dès que l'autre ne satisfait pas les attentes du confiant. En cela, elle rejoint la confiance basée sur un calcul, considérée comme la forme de confiance la plus fragile par Lewicki et Bunker (1996).

La confiance résiliente ne résulte pas d'un calcul mais de la croyance dans la bienveillance et l'intégrité de l'autre. En cela, elle se rapproche de la confiance basée sur l'identification (Lewicki & Bunker, 1996) et de la confiance basée sur les affects (McAllister, 1995). Cette confiance rendrait compte des relations inter-organisationnelles qui durent sans pour autant s'appuyer sur des dispositifs formels. Les organisations qui nouent ce type de relation leur préféreraient des dispositifs de régulation symboliques, tels que des valeurs communes, des normes culturelles, des traditions, etc.

Peter Ring précise les conditions permettant de passer d'une confiance fragile à une confiance résiliente en s'appuyant sur les travaux d'Eastman (1992) qui a observé que la force d'une relation peut être évaluée à travers 4 facteurs :

- le degré d'orientation mutuelle des acteurs (même vision, mêmes buts, ...) ;
- la dépendance que chacun a - ou pense avoir - envers l'autre ;
- l'existence de multiples liens entre les parties ;
- l'investissement que chacun consacre à la relation.

La confiance résiliente se développerait au fur et à mesure qu'une relation s'approfondit sur ces dimensions. Toutefois, Ring n'a pas, à notre connaissance, cherché à vérifier empiriquement ses propositions.

Une conceptualisation alternative de la confiance fragile et de la confiance résiliente est possible, en s'appuyant sur les travaux mentionnés précédemment. On peut considérer que la confiance fragile est celle qui se construit principalement à partir d'hypothèses sur les intentions et les capacités de l'autre, tandis que la confiance résiliente s'élabore à partir des faits tirés de l'expérience répétée avec l'autre (Kim et al., 2009). Dans la mesure où une nouvelle relation ne peut s'appuyer que sur des hypothèses, il devient compréhensible que les abus de confiance arrivant tôt dans la relation soient hautement destructeurs (Lount et al., 2008). Serait tout aussi dévastatrice une brèche dans l'intégrité ou la bienveillance de l'autre après un fort investissement en ressources et en affect dans la relation (Fitness, 2001). Mais, dans ce cas, ce n'est pas la fragilité de la confiance qui expliquerait son effondrement rapide, mais l'émotion ressentie devant l'abus de confiance.

Cette conceptualisation n'est pas totalement orthogonale à celle proposée par Ring dans la mesure où il est probable que la confiance fondée sur la connaissance des intérêts de chacun – la confiance fragile selon Ring – corresponde à une relation où les acteurs se connaissent mal et s'appuient avant tout sur des hypothèses, tandis que la confiance fondée sur l'intégrité et la bienveillance de l'autre – confiance résiliente pour Ring – corresponde à une relation longue et déjà bien établie (cf. Mayer et al., 1995), dans laquelle les acteurs s'appuient sur un ensemble de faits observés.

Cela dit, ces deux conceptualisations ne se confondent pas pour autant. On sait que certaines personnes ont une forte propension à faire confiance aux autres (Rotter, 1971) ou ont une confiance assez élevée en l'autre dès le début de la relation du fait qu'ils appartiennent à une même communauté (Nooteboom, 2003). Dans ce cas, la confiance n'est pas basée sur la connaissance de l'autre mais sur des hypothèses, lesquelles peuvent porter sur les compétences et les intentions de l'autre, son intégrité et même sa bienveillance. Dans la mesure où une confiance élevée équivaut à de fortes attentes de performance (Karsenty, 2013), on peut conjecturer que la probabilité d'être déçu augmente lorsque les anticipations s'appuient sur des hypothèses et non sur une connaissance réelle et précise de l'autre et, donc, qu'une confiance principalement construite sur des hypothèses est fragile.

Quelle que soit la perspective retenue pour distinguer confiance fragile et confiance résiliente, l'idée centrale qui ressort est que la force de la confiance dépend de la façon dont elle s'est construite.

## Les facteurs impactant spécifiquement le maintien d'une relation de confiance

Les modèles qui ont été décrits jusqu'ici ont permis d'identifier des facteurs impactant le développement de la confiance, pouvant aussi constituer des facteurs de son maintien. Des travaux, moins nombreux, se concentrent plus spécifiquement sur les conditions de la pérennité de la confiance.

### *Fréquence et durée des interactions, diversité des situations*

Lewicki et al. (1998) soulignent l'importance de 3 facteurs pour qu'une relation de confiance se fortifie et se maintienne :

- La *fréquence des interactions*.
- La *durée des interactions*, qui indique dans quelle mesure les acteurs cherchent à bien se comprendre et à résoudre les problèmes qu'ils soulèvent.
- La *diversité des situations* que les acteurs affrontent ensemble.

Pour les auteurs, chacun de ces facteurs est essentiel :

*« If the parties interact frequently and over a long period of time but only superficially, or if they have an issue-rich and frequent exchange but do so only around a limited and bounded problem, or if they interact around many issues but do so infrequently, these conditions limit the potential for the relationship to mature. Alternatively, if these components (interaction frequency, duration, diversity of challenges) combine, the knowledge of each relationship partner is enhanced. »*<sup>7</sup> (p. 443)

Les propositions de Lewicki et al. (1998) rejoignent les résultats d'une étude longitudinale visant à comprendre comment se développent les relations managériales (Gabarro, 1978). Cette recherche exploratoire a consisté à étudier pendant 3 ans, à partir d'entretiens et d'observations, le développement des

---

<sup>7</sup> *Si les parties interagissent fréquemment et sur une longue période, mais seulement de manière superficielle, ou si elles échangent de nombreuses informations mais seulement sur un problème limité, ou si elles discutent de nombreux sujets mais trop rarement, ces conditions limitent le potentiel de maturation de la relation. À l'inverse, si ces facteurs (fréquence d'interaction, durée et diversité des situations) se combinent, les connaissances de chaque partenaire de la relation sont améliorées (trad. libre).*

relations entre un président nouvellement nommé et ses subordonnés dans 4 entreprises (entre 7 et 11 collaborateurs par président). Un résultat saillant est que les bonnes relations entre présidents et subordonnés ne sont pas basées, initialement, sur « l'attraction interpersonnelle » ou la sympathie (ce qui se rapprocherait de l'IBT et de l'ABT chez McAllister et al., 2006) mais sur la compétence, la fiabilité et la franchise des acteurs ainsi que sur l'accomplissement réussi des tâches. Un autre résultat majeur est que si les jugements sur les compétences et l'intégrité semblent prédominants au début de la relation, une forme de sympathie mutuelle peut se développer avec le temps, ce qui conforte l'hypothèse que l'IBT et l'ABT succèderaient à la KBT et que les jugements de bienveillance interviendraient plus tardivement dans le développement de la relation.

L'évolution de la relation se produit par l'accumulation d'expériences qui permettent la mise à l'épreuve et la consolidation des attentes mutuelles :

« *this process can be characterized as an evolutionary development of an « interpersonal contract » [i.e.] an agreed upon set of mutual expectations concerning performance, roles, trust and influence* »<sup>8</sup> (Gabarro, 1978, p. 292).

### *Contenu des interactions et durée de la relation*

Certaines des attentes mutuelles des acteurs évoluent tacitement, tandis que d'autres sont négociées. Mais toutes les négociations n'aboutissent pas et cela conduit certains subordonnés à démissionner, à être licenciés ou à être réaffectés (Gabarro, 1978). Autrement dit, deux conditions du maintien de la confiance semblent être : (1) la possibilité de *négocier les attentes portant sur son travail*, (2) la possibilité d'aboutir, à l'issue de ce processus de négociation, à des *attentes mutuellement acceptables*.

Il ressort aussi de la même étude que :

- Les attentes doivent devenir de plus en plus *concrètes et précises* : chacun doit réussir à savoir précisément ce qu'il peut attendre de l'autre et ce qu'il ne peut pas en attendre. Comme l'a dit un participant à l'étude de Gabarro : "*the question seemed not to be how much I trust him, as it was in what areas and in what ways can I trust him.*"<sup>9</sup> (p. 297). Pour ce faire, chaque partie engagée dans la construction

---

<sup>8</sup> *Ce processus peut être qualifié de développement évolutif d'un « contrat interpersonnel » [c'est-à-dire] un ensemble convenu d'attentes mutuelles concernant la performance, les rôles, la confiance et l'influence (trad. libre).*

<sup>9</sup> *La question ne semblait pas être de savoir à quel point je lui faisais confiance, mais dans quels domaines et de quelle manière je pouvais lui faire confiance (trad. libre).*

d'une relation de confiance doit éviter de traiter l'autre partie de manière identique à ses pairs (Christopher, Watts, McCormick, & Young, 2008). Par exemple, si un manager d'une équipe d'informaticiens rencontre en face-à-face l'un d'eux, il peut être tenté de comprendre ses comportements en invoquant des caractéristiques générales des informaticiens. Ce serait une erreur d'après l'étude citée. L'important est plutôt d'approfondir la compréhension des différences entre chaque membre d'un groupe. L'étude indique que cela suppose, parfois, de vouloir et d'être capable de dépasser des incompréhensions mutuelles.

- Les *échanges informels* sont essentiels pour permettre aux acteurs d'affiner leurs attentes réciproques. Gabarro observe que l'explicitation des attentes peut se faire lors d'événements formels mais elle donne lieu à des échanges plus approfondis lors des interactions quotidiennes informelles et des réunions ad hoc justifiées par la résolution d'un problème. Ce type d'échange spontané et informel permet de donner et de recevoir des *feedback* « sur le vif » (*on-the-spot feedback*). Cette observation de Gabarro précise l'accent mis par Lewicki et al. (1998) sur la fréquence des interactions comme facteur d'évolution et de maintien d'une relation de confiance : probablement que ce sont surtout les interactions informelles qui jouent un rôle important.

Vu l'importance accordée à la connaissance réciproque et précise des attentes de l'autre, il n'est pas étonnant de constater que dans les relations managériales, comme mentionné plus haut, la compétence et l'intégrité de l'autre sont des qualités jugées essentielles pour construire et maintenir la confiance. Un témoignage d'un subordonné recueilli dans l'étude de Gabarro (1978) rend l'importance de l'intégrité très claire :

*« Why do I have so much trust in him? Well, he's very clear on what he wants done and what he'll do. When we agree on something, I know he'll stay to his word. He's very predictable; he never surprises you... you know what he expects and what he will do. »<sup>10</sup> (p. 294)*

En outre, la durée de la relation, au-delà de la durée des interactions, apparaît comme un facteur essentiel du développement de la confiance car l'atteinte d'un état stable des attentes mutuelles prend du temps. Dans les relations

---

<sup>10</sup> *Pourquoi est-ce que j'ai tellement confiance en lui ? Eh bien, il sait très bien ce qu'il veut faire et ce qu'il va faire. Quand nous sommes d'accord sur quelque chose, je sais qu'il tiendra parole. Il est très prévisible. Il ne vous surprend jamais... vous savez ce qu'il attend et ce qu'il va faire (trad. libre).*

managériales étudiées par Gabarro (1978), cela avait pris environ 18 mois :

« After this period of mutual testing and definition, most relationships that lasted for longer than eighteen months became «stable» and underwent relatively little change thereafter in terms of trust, influence or expectations.<sup>11</sup>» (p. 301)

### *Humilité des acteurs*

Pour qu'une relation de confiance se maintienne, les acteurs doivent accepter de redéfinir leurs attentes initiales vis-à-vis de l'autre. Dans certains cas, cela peut aussi impliquer de revoir ses propres croyances (sur comment obtenir un résultat, quels critères de qualité privilégier, etc.).

Pour cette raison, l'une des qualités essentielles pour réussir à développer et maintenir une relation de confiance semble être l'*humilité* des acteurs et son corollaire, leur *capacité à se remettre en question*. C'est ce qui a été constaté dans une étude sur les conditions de la confiance au sein d'un projet collaboratif mené entre des chercheurs en santé publique et des communautés indiennes aux États-Unis (Christopher, Watts, McCormick, & Young, 2008). Les répondants ont reconnu que leur expertise a pu constituer un frein. La confiance exigeait, en effet, de reconnaître l'expertise des membres de la communauté indienne et cela impliquait parfois, pour les chercheurs, de désapprendre ce qu'ils prenaient pour des faits établis.

### *Taille et fonctionnement des groupes*

Une recherche portant sur les différences de niveau de confiance au sein d'équipes de taille variable aboutit au constat que la *taille du groupe* a une importance sur le développement de la confiance (Hay, 2002). L'explication avancée est que plus le groupe est grand, plus il est difficile de rencontrer régulièrement chaque membre du groupe afin de mieux connaître ses spécificités. Suivant cette perspective, on peut penser que d'autres caractéristiques d'un groupe, liés à sa structuration et son fonctionnement, jouent un rôle important : proximité spatiale entre les membres d'un groupe, accessibilité, disponibilité et réactivité de chacun d'eux.

---

<sup>11</sup> Après cette période de test et de définition mutuels, la plupart des relations de plus de 18 mois sont devenues «stables» et ont relativement peu changé par la suite en termes de confiance, d'influence ou d'attentes (trad. libre).

Les travaux sur le maintien de la confiance laissent penser que la stabilisation d'une relation de confiance ne dépend que de facteurs endogènes (internes à la relation). Or, des facteurs externes peuvent jouer un rôle important, qui reste à étudier empiriquement : changements stratégiques, organisationnels, technologiques, mais aussi évolutions dans la vie privée des acteurs qui peuvent les conduire à vouloir renégocier les attentes mutuelles sur lesquelles leur relation était établie. Dans ces conditions, il est peu probable qu'une relation soit stabilisée une bonne fois pour toute au bout d'une période donnée, que ce soit 18 mois, comme le suggère l'étude de Gabarro, ou une autre durée.

Enfin, ces travaux ne disent pas comment, si l'une ou l'autre des parties s'est sentie abusée dans la confiance qu'elle avait accordée à l'autre, une telle situation a pu être dépassée. Pour combler ce manque, nous nous sommes tournés vers d'autres études qui avaient spécifiquement traité de cette question.

# C

## omment dépasser une confiance insatisfaite ?

De ce qui précède, on peut déduire qu'un acteur doit se sentir insatisfait par rapport à la confiance qu'il a accordée s'il constate un écart avec ce qu'il attendait.

Tous les écarts ne se valent toutefois pas et plusieurs situations d'insatisfaction du confiant peuvent être distinguées.

### *Écarts non intentionnels et écarts intentionnels*

Certains écarts sont *non intentionnels*, comme lorsque quelqu'un commet une erreur involontaire qui l'empêche d'atteindre une performance attendue. D'autres sont intentionnels et résultent du libre arbitre de l'acteur qui en est à l'origine. On pressent que la réaction de celui qui a accordé sa confiance ne sera pas la même dans ces deux cas, ce qui a été confirmé par une étude (Morris & Moberg, 1994) : un abus de confiance perçu comme intentionnel a un effet négatif plus prononcé sur l'image de l'autre (en particulier, sur les jugements qui portent sur son intégrité) et rend la restauration de la confiance plus difficile.

Ces abus de confiance (*trust violations*) attribués à des actes délibérément choisis par l'autre créent un sentiment de trahison : « *trust is perceived as violated only when the person's actions are perceived as freely chosen* <sup>12</sup>» (Lewicki & Bunker, 1996, p. 127). Pour éviter ces abus de la confiance, les acteurs en entreprise peuvent recourir à des dispositifs de dissuasion (Lewicki & Bunker, 1996). Ils peuvent aussi faire appel à d'autres dispositifs (Karpik, 1996, Das & Teng, 1998, Delerue & Berad, 2007) tels que des dispositifs prescriptifs (ex., objectifs, règles et procédures, outils) ou incitatifs (ex., système de valeurs et de normes partagées, différentes formes de reconnaissance liées à l'atteinte des résultats attendus). Toutefois, si la confiance ne repose que sur de tels dispositifs, il est fort probable qu'elle ne dépasse pas le niveau que Lewicki & Bunker (1996) ont appelé la confiance basée sur le calcul (CBT). Ce niveau n'empêche pas certaines formes de collaboration mais, comme ces auteurs le soulignent, il est fragile et ne permet pas des formes de collaboration exigeant une forte dépendance à l'autre et/ou une grande autonomie des acteurs.

---

<sup>12</sup> *Un abus de confiance est perçu uniquement lorsque les actes de la personne mise en cause sont interprétés comme le résultat de son libre arbitre (trad. libre).*

Même si l'écart aux attendus – qui peut aller jusqu'à l'échec – est basé sur des circonstances particulières plutôt que sur des décisions volontaires et lucides, il peut entraîner une chute de confiance envers la personne jugée responsable avec, à la clé, sa rétrogradation ou son renvoi (Levinthal & March, 1993). Les acteurs peuvent en effet avant tout réagir aux conséquences d'un écart avec leurs attentes plutôt qu'à ses causes. Ces dernières ne seraient d'ailleurs, souvent, pas analysées ou analysées uniquement de manière superficielle (Morel, 2002).

Enfin, des travaux ont mis en évidence une tendance à la résistance de celui qui a accordé sa confiance face aux justifications de celui qui l'a déçu lorsqu'il invoque des causes externes (Kim et al., 2004). De toute évidence, il n'est pas donné à tout le monde de savoir engager un dialogue permettant de préserver la confiance lorsque celle-ci a été déçue.

### *Quelle gestion des abus de la confiance pour ne pas la perdre ?*

Le maintien de la confiance sur une longue durée peut exiger de dépasser des situations d'insatisfaction. Dans ce cas, les acteurs impliqués peuvent avoir à s'engager dans une phase de *restauration de la confiance*. Celle-ci apparaît comme un processus bilatéral qui nécessite que chaque partie (Lewicki & Bunker, 1996) :

- soit prête à investir du temps et de l'énergie pour « réparer » la relation ;
- perçoive de réels bénéfices (*highly valued*) à court et/ou long-terme qui pourraient être tirés de la relation ;
- juge que ces bénéfices ne peuvent pas être obtenus de manière équivalente par d'autres moyens.

Les étapes essentielles à la restauration de la confiance seraient alors les suivantes (Lewicki & Bunker, 1996) :

- celui qui a abusé de la confiance de l'autre doit s'engager à reconnaître et assumer les faits qui en sont à l'origine et les conséquences qu'ils ont provoquées ;
- il doit chercher à les expliquer ;
- il doit assumer la responsabilité de l'abus dont il est à l'origine ;
- de la même façon, la « victime » doit reconnaître qu'il y a eu un abus et qu'il a provoqué une chute de la confiance ;
- une forme de pardon (*forgiveness*), d'expiation (*atonement*) et/ou d'action destinée à annuler (*undo*) l'abus de confiance doit être engagée

Mais les stratégies de restauration de la confiance peuvent varier en fonction du type de confiance et des types d'abus de confiance.

Une relation basée sur la CBT est fragile à son démarrage car elle ne peut s'appuyer sur aucun historique ou un historique très limité. Par conséquent, s'il y a un abus de confiance, la relation peut rapidement s'effondrer : « *[trust] can quickly drop down the « chute », back to zero* » (ibid., p. 126). Quand cela se produit, celui qui a accordé sa confiance peut renégocier les clauses d'un contrat, mieux assurer l'obtention des résultats attendus ou chercher à nouer d'autres relations. Dans les deux premiers cas, la relation peut se poursuivre mais il n'est pas sûr qu'elle puisse dépasser le niveau de la CBT.

En ce qui concerne la KBT, si le sens donné à l'insatisfaction ressentie est attribué au libre arbitre de l'autre (et non à des facteurs externes ou des contraintes), celui qui a accordé sa confiance va revoir ses connaissances et ses jugements sur l'autre. Des recherches récentes ont montré que l'impact d'une KBT insatisfaite était différent selon qu'étaient mises en cause les compétences de l'autre ou son intégrité. La confiance s'éroderait davantage dans le second cas (Tsai et al., 2010) : les abus liés à l'intégrité sont le plus souvent considérés comme des erreurs de jugement moral, tandis que les abus liés aux compétences peuvent être interprétés comme des erreurs ou le signe d'incompréhension (Kim et al., 2004). Quel que soit le cas, la relation pourrait toutefois être restaurée si les comportements de l'autre sont à nouveau cohérents avec les engagements qu'il a pris. En outre, l'efficacité de différentes stratégies de restauration de la confiance varierait suivant que l'abus de confiance met en cause les compétences de l'autre ou son intégrité. Ainsi, des excuses sont plus facilement acceptées dans le premier cas que dans le deuxième (Kim et al., 2004).

Enfin, un abus d'IBT constitue une « violation morale » et, à ce titre, affecte les valeurs qui sous-tendent la relation et crée une forte charge émotionnelle. Il constitue ainsi une menace pour l'image de soi (*self-image*) et l'estime de soi (*self-esteem*), suscitant un questionnement du type : « comment ai-je pu me faire avoir comme ça ? », « serais-je stupide ? ». Il serait, pour ces raisons, très coûteux et long à réparer.

Dans les travaux qui viennent d'être mentionnés, le processus de restauration de la confiance semble aller au-delà du processus d'explication des actes produits ou des performances obtenues par l'autre et non conformes aux attentes du confiant (Karsenty, 2013). Bien que Lewicki & Bunker (1996) ne soient pas très clairs sur ce point, on peut penser qu'un processus de restauration ne serait nécessaire que pour les abus de confiance les plus critiques, c'est-à-dire ceux qui sont jugés

intentionnels et qui remettent profondément en question les bases sur lesquelles s'est construite la confiance.

Si un abus de confiance interprété comme un manque d'intégrité de l'autre peut avoir des effets désastreux sur la relation, c'est aussi – et peut-être encore plus – le cas s'il est interprété comme le signe d'un désintérêt, d'un manque de respect voire d'une attitude malveillante à l'égard de l'autre. En effet, dans ce cas, un sentiment de méfiance peut naître, conduisant à craindre l'autre (Sheets-Johnstone, 2006). On peut alors penser que ce sont les fondations même de la relation qui sont ébranlées ou détruites, rendant la restauration de la confiance difficile (Robinson, 1996), voire impossible. C'est l'idée que défendent Lewicki & Brinsfield (2017) lorsqu'ils écrivent :

*“Severe breaches of trust, or breaches of integrity-based trust that create significant doubts in the offender’s credibility or moral standards, may not be repairable.”<sup>13</sup>*  
(p. 307)

Les recherches sur la question de la restauration de la confiance sont encore peu nombreuses et méritent d'être étayées. Ce qui n'est pas contestable, c'est que pour maintenir la confiance dans le temps, les acteurs doivent parfois affronter des situations de déception vis-à-vis des actions et/ou des performances de l'autre. Quand cette déception est profonde, leur confiance ne peut se maintenir qu'au prix d'un processus de restauration dont l'efficacité dépendra d'un choix judicieux d'attitudes et de comportements.

---

<sup>13</sup> *Les atteintes graves à la confiance, ou les atteintes à la confiance fondée sur l'intégrité qui créent des doutes importants sur la crédibilité de l'autre ou sur ses normes morales, peuvent ne pas être réparables (trad. libre).*

# Synthèse des conditions du maintien de la confiance

Ce texte recense et discute les différents modèles traitant du développement, du maintien et de la restauration de la confiance, avec l'objectif d'identifier les conditions d'un maintien durable de la confiance au sein des relations de travail.

Il en ressort une première idée centrale : la confiance peut se maintenir à différents niveaux de développement (CBT, KBT, IBT), pas exclusivement à un niveau de développement élevé.

Le schéma ci-dessous (fig. 4) illustre les différents niveaux de développement de la confiance ainsi que les transitions possibles entre ces niveaux, telles qu'elles ont été décrites par Lewicki et ses collègues (Lewicki & Bunker, 1996, Lewicki et al., 1998, Lewicki et al., 2006). Nous y ajoutons le niveau « zéro » évoqué par ces auteurs. Suivant ce schéma, la confiance peut migrer progressivement d'un niveau à l'autre, ou bien migrer directement vers le niveau le plus élevé si la relation s'appuie sur des liens familiaux, amicaux ou sur une communauté professionnelle ou culturelle (Nooteboom, 2003) ; elle peut aussi se maintenir à chacun des niveaux de développement, retomber à un niveau inférieur, progressivement ou brutalement, jusqu'à la perte totale de confiance dans les cas d'abus jugés les plus graves.

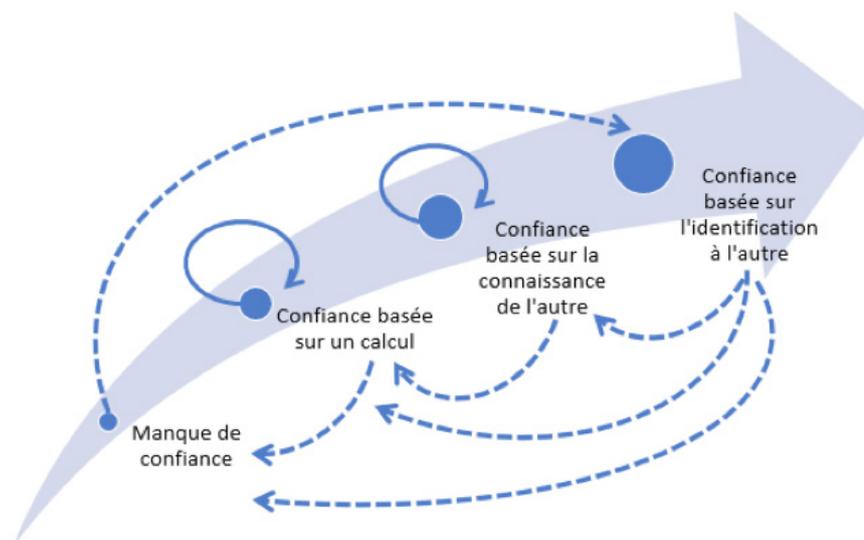


Figure 4 : Transitions possibles entre les différents niveaux de développement de la confiance (adapté de Lewicki & Bunker, 1996)

Dans ce cadre, la question du maintien de la confiance posée en introduction peut être reformulée en trois sous-questions :

1. Quelles sont les conditions du développement de la confiance vers un niveau supérieur ?
2. Quelles sont les conditions du maintien de la confiance à chaque niveau de développement ?
3. Quelles sont les conditions de la dégradation de la confiance vers un niveau inférieur ?

Pour synthétiser les travaux qui ont apporté des réponses à ces questions et ont été passés en revue dans ce qui précède, des diagrammes d'influence (DI) sont présentés dans la suite. L'intérêt d'une telle représentation est de ne pas réduire les conditions du maintien de la confiance à une liste de facteurs et de privilégier une vision dynamique de ce maintien, faisant intervenir de manière parfois complexe différentes variables.

La construction de ces DI s'est appuyée sur les 3 étapes décrites dans Delerue et Bérard (2007) : 1) identification des variables-clés issues de la littérature, 2) suppression des variables redondantes, 3) identification et polarisation des relations entre ces variables (+ ou -). Dans ce cadre, un lien causal positif entre deux variables signifie que si l'une augmente (diminue), l'autre augmente (diminue), tandis qu'un lien négatif signifie que si l'une augmente (diminue), l'autre diminue (augmente).

Afin de simplifier la représentation de l'ensemble des variables à l'œuvre, le premier DI ne porte que sur le passage de la CBT à la KBT, tandis que le second porte sur le passage de la KBT à l'IBT. Par ailleurs, toujours dans le même souci de simplification, seules les relations causales identifiées empiriquement et/ou les plus souvent citées dans la littérature sont retenues (à l'exclusion de relations causales encore au stade d'hypothèse).

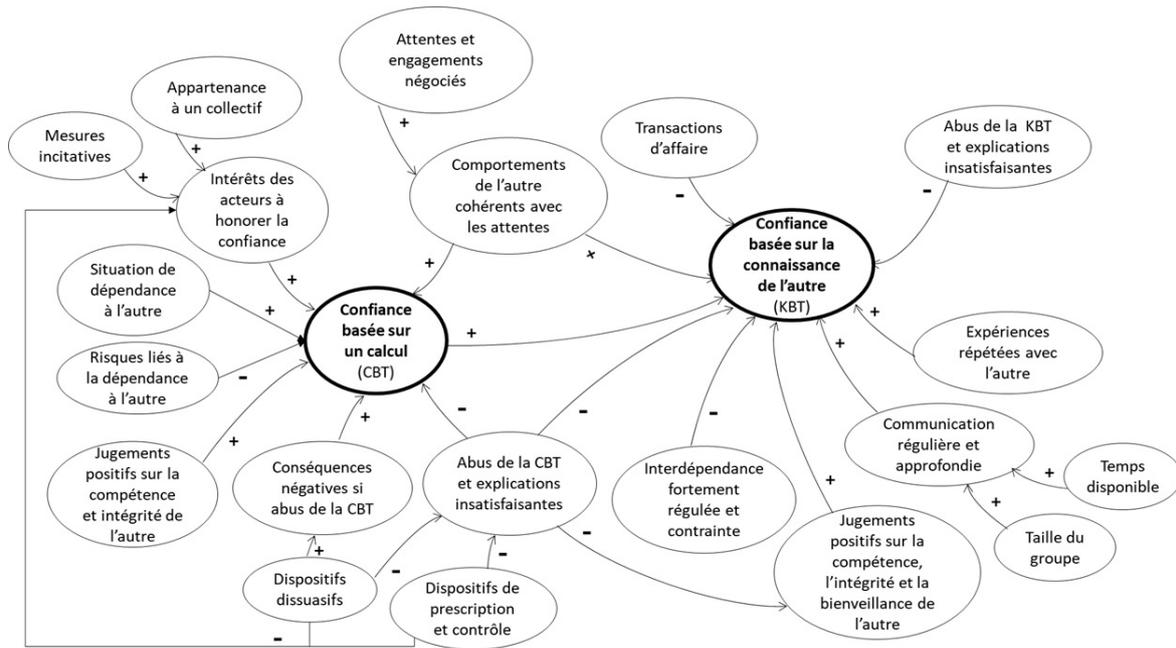


Figure 5 : Variables associées au passage de la CBT à la KBT

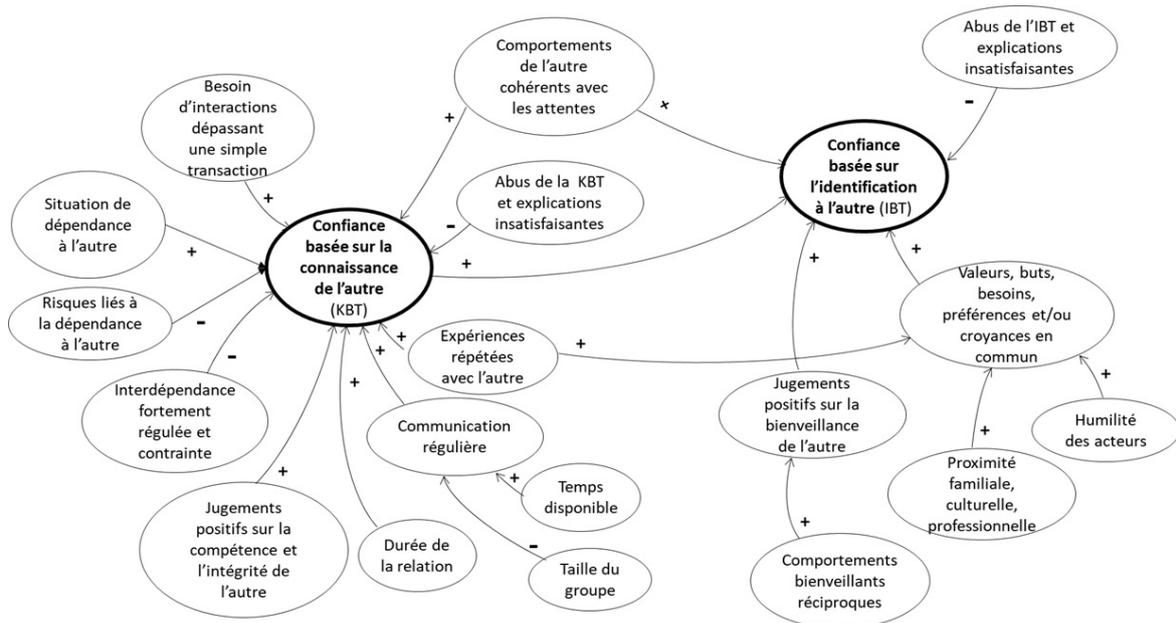


Figure 6 : Variables associées au passage de la KBT à l'IBT

Il reste à engager des travaux empiriques pour mettre à l'épreuve et enrichir ces modèles. De ces travaux pourraient être déduites des actions pratiques pour favoriser un maintien durable de la confiance en entreprise, consistant à agir sur la formation et l'intégration des nouveaux arrivants, la culture managériale, l'organisation du travail, l'animation des équipes ou encore la structuration des espaces de travail.

# Références

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.

Bornarel, F. (2007). La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue française de gestion*, 175(6), 95-109.

Christopher, S., Watts, V., McCormick, A. K. H. G., & Young, S. (2008). Building and Maintaining Trust in a Community-Based Participatory Research Partnership. *American Journal of Public Health*, 98(8), 1398-1406.

Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.

Delerue, H., & Bérard, C. (2007). Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, 175(6), 125-138.

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

Fitness, J. (2001). Betrayal, Rejection, Revenge, and Forgiveness: An Interpersonal Script Approach.

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.

Hay, A. (2002). Trust and organisational change: an experience from manufacturing. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 40-44.

Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.

Karpik L. (1996). Dispositifs de confiance et engagements crédibles, *Sociologie du Travail*, 4, 527-550.

Karsenty, L. (2012). *Quand le changement affecte l'identité professionnelle et dégrade la confiance*. 47ème congrès international de la SELF (Société d'Ergonomie de Langue Française), 05-07 septembre 2012, Lyon.

Karsenty L. (2013) Comment appréhender la confiance au travail ? In : L. Karsenty (ed.) *La confiance au travail*. Toulouse : Octarès.

Karsenty L. (2019, à paraître) L'analyse du travail dans les organisations post tayloriennes : au-delà du travail prescrit, le travail attendu. *Actes du 54ème Congrès de la SELF : Comment contribuer à un autre monde ?* Tours, 25, 26 et 27 Septembre 2019.

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.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. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and Emotion*, 18, 199-230.

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.

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.

Lewicki, R., & Brinsfield, C. (2017). Trust Repair. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 287-313.

Lindsfold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85, 772-793.

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., & Chaturvedi, S. (2006). *Trust in developing relationships: from theory to measurement*. Paper presented at the Academy Of Management Proceedings.

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.

Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.

Morel C. (2002). *Les décisions absurdes : Sociologie des erreurs radicales et persistantes*. Paris : Gallimard.

Morgan, R.M. & Hunt S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.

Morgan, D. E., & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 55-75.

Morris, J. H., & Moberg, D. J. (1994). Work organizations as contexts for trust and betrayal. In T. R. Sarbin, R. M. Carney, & C. Eoyang (Eds.), *Citizen espionage: Studies in trust and betrayal* (pp. 163-187). Westport, CT, US: Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.

Nooteboom, B. (2003). The trust process. In: B. Nooteboom & F. Six (eds.) *The Trust Process in Organizations. Empirical Studies of the Determinants and the Process of Trust Development* (pp. 16-36). Cheltenham: UK: Edward Elgar.

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.

Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust, *American Psychologist*, 26, 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, 393-404.

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

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of management review*, 32(2), 344-354.

Stack, L. C. (1988). Trust. In H. London & J. E. Exner (Eds.), *Dimensionality of personality* (pp. 561-599). New York: John Wiley.

Tsai, W., Huang, T., Wu, C. and Lo, I. (2010), Disentangling the Effects of Applicant Defensive Impression Management Tactics in Job Interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 18: 131-140.

Weber, J. M., Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2005). Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process. *Research in Organizational Behavior*, 26, 75-101.

Zand, D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure 1849-1920. *Research in organizational behavior*, 8, 53-1-11.







# CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT

Fondation Paris-Dauphine

Fondation partenariale Paris-Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75016 Paris

Tél. : 01 44 05 48 66

[secretariat@fondation-dauphine.fr](mailto:secretariat@fondation-dauphine.fr)

[joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu](mailto:joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu)



assureur militant