



CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE
UNIVERSITÉ PARIS

PSL 

CONFIANCE, TRAVAIL ATTENDU ET MANAGEMENT

Compte-rendu

*Workshop de la Chaire Confiance et Management
Université Paris-Dauphine - 17 janvier 2019*

CONFIANCE, TRAVAIL ATTENDU ET MANAGEMENT

Workshop de la chaire confiance et management, 17 janvier 2019

Les travaux qui tentent de modéliser le processus de construction de la confiance au travail conduisent à souligner l'importance des attentes que chacun forme vis-à-vis de l'autre dont il dépend. Laurent Karsenty proposera d'examiner de plus près l'origine de ces attentes ainsi que leur impact dans la dynamique des relations de travail. A partir de là, il montrera comment cette modélisation peut se traduire concrètement en entreprise, notamment sous la forme d'ateliers d'expression des attentes. Enfin, il partagera quelques résultats et réflexions tirés des ateliers qu'il a lui-même animés et des équipes qu'il a suivies à la suite.

Intervenant :

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.

L'ergonomie vise à concevoir des environnements de travail adaptés au fonctionnement humain, donc aux besoins, capacités et limites humaines en recherchant les facteurs d'efficacité et de satisfaction au travail. Deux de ces facteurs, pour ne pas dire les premiers, sont le management et les relations de confiance.

Le rôle de la confiance au travail n'est plus à démontrer, y compris dans les milieux à risque pourtant très normés : c'est elle qui favorise une communication fluide et une coopération efficace ; c'est aussi elle qui permet aux équipes de rester soudées en période de crise ou dans des contextes de changement organisationnel.

Si l'on connaît bien ces effets de la confiance, la littérature sur les conditions de son développement et de son maintien reste encore peu fournie. Or la confiance acquise un jour n'est jamais acquise pour toujours.

C'est justement en considérant sérieusement ce constat qu'on en est venu à s'intéresser au travail attendu et à son lien avec le développement de la confiance. Avant de préciser de quoi il s'agit, voici quelques éléments de définition.

Éléments de définition

La confiance comporte trois grandes dimensions.

- Une dimension affective : lorsque l'on a confiance, on se sent serein ;
- Une dimension relationnelle : lorsque l'on dit qu'on a confiance ou qu'on fait confiance à, c'est qu'on se repose sur un acteur (un autre, un groupe, une organisation, soi-même, etc.).
- Une dimension cognitive : la confiance est toujours associée à l'attente d'un futur conforme à nos intérêts ; on fait confiance à quelqu'un pour quelque chose.

En croisant ces 3 dimensions, on peut définir la confiance comme : un sentiment de sérénité qu'on tire de la relation établie avec autrui (qu'il s'agisse d'un individu, d'un collectif ou d'une organisation), à qui l'on confie certains de ses intérêts (matériels ou immatériels) en espérant qu'il en prendra soin.

Ainsi, pour prendre un exemple, quand un manager délègue des tâches à des collaborateurs, il leur confie sa

responsabilité en espérant qu'ils en prendront soin.

En lien avec cette définition, on comprend que pour inspirer confiance aux autres, il faut montrer que l'on a les qualités requises pour prendre soin de leurs intérêts – « qualités » s'entendant au sens des capacités mais aussi des intentions.

Plus précisément, la confiance repose sur trois piliers (d'après les travaux de Mayer, Davis & Schoorman, 1995) :

- la bienveillance ;
- l'intégrité,
- la compétence.

Ces trois piliers sont indissociables. Ainsi, s'avérer très compétent et intègre sans pour autant faire preuve de bienveillance ne suffit pas à inspirer confiance. À l'inverse, se montrer bienveillant et intègre sans vraiment connaître le métier ne suffit pas non plus.

Deux démarches sont souvent promues ou observées en entreprise pour développer la confiance :

- développer les qualités qui permettent de donner confiance aux autres (la bienveillance, l'honnêteté, la franchise, la fiabilité, l'intégrité, les compétences, etc.) ;
- développer des pratiques de confiance (ex., écouter en suspendant son jugement, faire plus attention à ce que les gens font bien que mal, aider les autres à obtenir des réponses, partager ses informations et ses connaissances, contrôler ses hypothèses, croyances et faits avant de les livrer aux autres, etc.)

Mais dans ces deux cas, les points à travailler sont si nombreux que le risque de découragement est réel. Une troisième approche semble alors intéressante, qui consiste à faire comprendre aux acteurs en entreprise la façon dont la confiance se construit ou se détruit, en leur demandant ensuite d'appliquer cette compréhension au quotidien en vue de progressivement développer de bonnes pratiques.

Pour aller dans ce sens, il faut proposer un modèle de la dynamique de la confiance suffisamment simple pour que des acteurs de l'entreprise se l'approprient et le mettent en pratique. Ce modèle est décrit dans la suite et va permettre de voir la place qu'y prend le travail attendu.

La place du travail attendu dans la construction de la confiance

Au démarrage d'une relation, nous ne sommes pas tous égaux en termes de capacité à faire confiance : certains le font facilement tandis que d'autres sont hésitants tant qu'ils n'ont pas constaté par eux-mêmes de quoi l'autre est capable. Cela dit, cette prédisposition générale à faire confiance, propre à chacun, n'influence que le début de la relation car dès que des expériences partagées se présentent, l'information qu'elles délivrent sera utilisée pour réévaluer la confiance initiale. Plus généralement, la confiance n'est pas un chèque en blanc : elle s'éprouve (se prouve). Pour cela, elle a besoin d'informations et de faits qui permettront de juger de la cohérence entre les attentes placées en l'autre et ses résultats obtenus. Si les résultats obtenus sont cohérents avec les attentes, la confiance initiale aura tendance à se renforcer. Par contre, s'ils sont en écart avec les attentes initiales et si aucune explication acceptable n'est fournie ou trouvée, la confiance aura tendance à se dégrader.

Il existe trois grandes catégories d'attentes dans le travail :

- les attentes liées à la relation d'emploi, déjà désignées dans la littérature par l'expression de « contrat psychologique » ;
- les attentes liées au travail, ou « travail attendu » ;
- les attentes liées à la vie en commun.

Chacune d'entre elles peut jouer sur la confiance.

La notion de travail attendu se définit comme ce que chaque acteur attend du

travail de ceux dont il (lui-même et/ou son équipe) dépend pour faire son propre travail, atteindre ses objectifs et satisfaire ses besoins. Le lien de dépendance est donc au cœur de la confiance. Et pour cause, puisqu'on n'a pas besoin de faire confiance à des personnes dont on ne dépend pas.

Là encore, les attentes vis-à-vis du travail des autres se déclinent en trois grands types :

- des attitudes ;
- des actions et leurs prérequis (connaissances) ;
- des résultats.

En outre, ces attentes peuvent être spécifiques à une mission, ou générales et liées à l'exercice du métier. Elles vont au-delà du travail prescrit.

Enfin, le travail attendu repose sur quatre grands supports :

- la culture professionnelle (souvent implicite) ;
- la structure et les processus organisationnels ;
- les facteurs interpersonnels (la connaissance de l'autre, les accords informels, l'interprétation des prescriptions organisationnelles en lien avec le travail de l'autre, etc.) ;
- les besoins propres de chacun (en lien avec sa fonction, ses objectifs, son travail, sa sensibilité).

En tout état de cause, le travail attendu doit être confronté au réel.

L'explication et la négociation du travail attendu

Pour qu'il y ait une confrontation entre travail attendu et travail réel, il est essentiel que le travail attendu soit explicité. Mais force est de constater que tel n'est pas toujours le cas – souvent, parce que l'on considère que des attentes vont de soi et sont déjà connues de l'autre. Une autre raison est le respect de la hiérarchie : « c'est le chef, je ne peux pas lui faire part de mon insatisfaction quant à mes attentes ». La crainte de blesser l'expert est également mise en avant, de même que la peur du conflit. Au bout du compte, toutes ces appréhensions nourrissent des attentes qui restent implicites.

En outre, certaines attentes sont tues car considérées comme inavouables – quand un manager attend qu'on réponde à ses mails même tard le soir ou le week-end, par exemple.

En fait, une partie du travail attendu seulement est explicitée au démarrage d'une collaboration ou au lancement d'un nouveau projet. Le reste peut être explicité par la suite, mais pas nécessairement. C'est surtout le cas lorsque le travail produit par l'autre est source d'insatisfaction, au sens où il y a un écart avec le travail attendu.

Il importe alors qu'une phase de négociation puisse être engagée. Trois issues sont possibles :

- soit l'on entend l'autre et l'on accepte ses explications, sans remettre en cause la confiance qu'on lui portait (la situation rencontrée était plus compliquée que prévue, ...)
- soit l'autre accepte de mieux répondre au travail attendu à la condition de pouvoir développer de nouvelles capacités d'actions (nouvelles

compétences, nouveaux profils dans l'équipe, nouveaux outils, réorganisation, etc.) ;

- soit l'on modifie le travail attendu pour réduire les contraintes – ce qui nécessite de disposer de marges de manœuvre.

Les écarts entre travail attendu et travail réel sont très courants. Ils constituent même la norme. Dès lors, pour faire perdurer la confiance voire la développer, il est indispensable d'accepter de rencontrer des écarts, donc des insatisfactions, et d'en discuter. Cela impose de mieux prendre conscience de ses attentes, mieux les expliciter, mais aussi mieux écouter les attentes de l'autre. Finalement, la confiance ne peut être maintenue qu'au prix d'une négociation du travail attendu, qui doit permettre un ajustement progressif entre les attentes des uns et les capacités réelles d'action des autres.

Quelles implications pour le management ?

Une étude longitudinale de John Gabarro (1978) sur les relations entre un dirigeant et ses N-1 a montré que le périmètre de la confiance se précise au fil du temps et conduit à terme à une stabilisation de la relation. Et ce, grâce notamment aux discussions informelles qui permettent de traiter des difficultés de chacun rencontrées dans son travail.

Construire une relation de confiance exige donc d'ajuster progressivement les attentes de l'un aux capacités réelles d'action de l'autre. Pour cela, il faut : travailler l'explicitation des attentes en vérifiant que l'autre les a comprises mais aussi qu'il a les capacités pour les satisfaire, ainsi que la volonté de le faire ; prévoir régulièrement des espaces de discussions formelles et informelles ou, ce qu'on appelle, des ateliers d'expression des attendus ; accorder du temps d'écoute active aux équipes ; donner du feedback ; échanger pour comprendre ce qui s'est passé ; accepter que les autres ne procèdent pas exactement comme nous.

Le management doit aussi s'attendre à aider les collaborateurs à développer leurs compétences ainsi que leurs autres capacités d'action – qu'il s'agisse des ressources collectives, des outils ou des conditions de travail.

Il doit encore s'engager à développer une connaissance précise du travail réel, pour éviter de former des attentes en décalage avec les possibilités réelles d'action des collaborateurs.

Et parallèlement, le management doit être le plus transparent possible sur ses propres objectifs, capacités d'action et marges de manœuvre afin que ses collaborateurs ne forment pas d'attentes trop en décalage avec sa réalité.

Finalement, une bonne cohésion de groupe caractérise un groupe dans lequel chacun est parvenu à ajuster ses attentes avec les capacités réelles d'action des autres.

C'est d'ailleurs un défi pour tout nouvel arrivant au sein d'un collectif déjà formé : son intégration va dépendre de sa capacité à comprendre le réseau d'attentes qui lie les membres du collectif entre eux, lequel n'est écrit nulle part.

Enfin, les managers ont besoin de marges de manœuvre pour adapter ce qu'ils attendent de leurs équipes, mais force est de reconnaître que telle n'est pas aujourd'hui la tendance.

Échanges avec la salle

En anglais, trois termes évoquent la confiance : « truth », « faith » et « confidence ». En France, on a parfois tendance à confondre ces trois nuances.

Oui. Et il existe aussi différents niveaux de confiance. Cette notion doit nécessairement être précisée pour être utilisée de manière adéquate.

L'absence de retours ou leur non-prise en compte peut détruire la confiance. Trop souvent, les échanges ne portent que sur les résultats. Il importe notamment de comprendre les raisons pour lesquelles le travail attendu n'est pas fourni, y compris si ces causes relèvent de la vie personnelle.

L'explication des éventuels écarts entre les résultats et les attentes, c'est-à-dire pas seulement avec le travail prescrit, mais aussi avec le travail attendu, est indispensable. Les retours d'expérience sont un facteur non négligeable de préservation de la confiance.

La notion de symétrie de la confiance est importante. Or elle se construit encore trop souvent de façon pyramidale. Les droits et les devoirs, de même que les attentes, se trouvent tant du côté des managers que de celui des salariés.

La relation managériale doit s'entendre de ces deux points de vue en effet. Dans les ateliers que j'organise, je convie toujours souvent les managers avec leurs collaborateurs afin que chacun puisse exprimer ses attentes, notamment celles qui ne sont pas satisfaites. J'organise aussi des ateliers entre équipes, entre services ou entre départements.

Avez-vous développé des techniques qui permettent de faire ressortir des attentes enkystées et non-exprimées ?

En général, le simple fait d'organiser des ateliers peut débloquer la situation et favoriser l'expression. La présence d'un animateur se positionnant comme médiateur dans l'échange - donc neutre et bienveillant, garant du cadre de l'échange - peut aussi y aider.

Comment faire lorsqu'il n'existe pas d'espace permettant d'explicitier les attentes ?

Ce cas de figure se rencontre surtout entre services ou lorsque des équipes travaillent dans des lieux distants les uns des autres. Il s'observe plus rarement entre un manager et son équipe, ou au sein d'un comité de direction. Dans tous les cas, une telle situation n'est pas favorable à la confiance pour les raisons qui ont été évoquées jusqu'ici. Si les acteurs le comprennent, ils décident généralement par eux-mêmes d'instaurer - ou de réinstaurer quand cela a déjà existé mais a été abandonné - des espaces d'échange réguliers entre eux.

Il peut aussi y avoir le prétexte d'une trop forte charge de travail : « il faut d'abord évaluer ce qu'il y a à faire » – mais ce « d'abord » ne laisse pas place à un « ensuite » et finalement, l'on n'explicité plus rien. Quelle différence faites-vous entre une attente non explicitée au motif que l'autre doit déjà savoir ce que l'on attend de lui et une attente implicite ?

Dans le premier cas, l'attente est pensée mais n'est pas dite. Dans le second, elle n'est même pas pensée mais va de soi. Lorsque vous laissez votre voiture à un garagiste, par exemple, vous pouvez espérer qu'il remettra bien toutes les pièces en place mais vous n'exprimerez pas cette attente dans la mesure où son métier consiste précisément à agir ainsi. Ce n'est pas une attente implicite – au sens d'impensée – à proprement parler.

Maintenant, prenons l'exemple – réel – d'un nouveau venu à qui le responsable d'équipe a demandé de consacrer sa première semaine à rencontrer chaque membre de l'équipe et de produire un rapport d'étonnement qui sera discuté en fin de semaine. Or, celui-ci ne rend pas son rapport à la date prévue. Il explique alors que seules deux personnes étaient disponibles dans l'équipe durant la semaine, mais qu'il en a profité pour consulter de nombreux documents et mieux préparer les questions à poser aux autres membres de l'équipe la semaine suivante. Parmi les managers qui déclarent qu'ils lui feraient moins confiance, certains considèrent qu'il aurait dû prévenir qu'il rendrait son rapport en retard, ou encore qu'il aurait pu établir un pré-rapport à partir des échanges avec les deux salariés disponibles. Mais ces attentes ne lui ont pas été explicitées au départ, et elles n'ont même pas été pensées tant elles semblaient aller de soi. C'est cela, une attente implicite.

Les objectifs irréalistes n'empêchent-ils pas de répondre aux attentes ?

C'est parce que nous ne connaissons pas systématiquement la réalité de l'autre que des échanges et une explicitation sont nécessaires. De façon générale, objectiver la réalité du travail est indispensable.

Les travaux sur l'interculturel, notamment les malentendus, se recoupent avec ceux sur la confiance.

Les écarts entre l'attendu et la réalité ne s'expliquent pas systématiquement par les malentendus. Il peut arriver que l'attente soit très bien comprise, mais que l'on n'y réponde pas pour autant.

L'explicitation des attentes doit-elle toujours être écrite ?

Pas nécessairement.

Fabien Blanchot

Plusieurs travaux montrent que les médias riches, en l'occurrence le face-à-face, sont le meilleur outil pour gérer les ambiguïtés et lever l'équivocité. Le passage par l'écrit est considéré comme une forme de média pauvre.

L'écrit permet toutefois de conserver une trace de l'engagement.



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
joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu



assureur militant