

# LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT ET DU MAINTIEN DE LA CONFIANCE AU SEIN D'UN GROUPE INDUSTRIEL

Laurent Karsenty

---

Cahier de la Chaire Confiance et Management n°7  
Version 1, 22 Juin 2020  
Université Paris-Dauphine-PSL

# LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT ET DU MAINTIEN DE LA CONFIANCE AUSEIND'UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

---

Note de recherche

Version 1, 22 Juin 2020

**Laurent Karsenty**

*Chercheur associé à la Chaire Confiance et Management de Paris Dauphine*

*Gérant du cabinet conseil Ergomanagement*

*laurent.karsenty@ergomanagement.fr*

*Tél : 06 87 70 92 48*

# Résumé

Dans le cadre d'un projet de recherche destiné à identifier les conditions du développement et du maintien des relations de confiance au travail, 15 entretiens individuels ont été menés au sein d'un groupe industriel. Chaque entretien a permis de recueillir le récit de 2 relations, l'une dans laquelle la confiance s'était établie durablement, l'autre dans laquelle la confiance n'avait pas pu s'établir ou s'était dégradée. L'analyse de ces récits a permis de dresser plusieurs constats :

- En s'appuyant sur un modèle qui distingue plusieurs stades de développement de la confiance, il apparaît que les relations de confiance étudiées au sein de l'entreprise se développent majoritairement au stade 2 (confiance basée sur les connaissances de l'autre) et au stade 3 (confiance basée sur l'identification à l'autre). Aucune relation de confiance basée sur un calcul (stade 1) et peu de relations basées sur un lien affectif (stade 4) ont été identifiées.

- Si le temps est apparu comme une condition nécessaire pour qu'une relation atteigne le stade 2 et, plus encore, le stade 3, il n'est pas une garantie pour que la confiance se maintienne. Des relations de confiance établies depuis plus d'un ou deux ans peuvent se dégrader progressivement, par accumulation d'insatisfactions, ou brutalement après un événement survenu dans le cadre du travail ou dans la vie privée.

- Plusieurs facteurs différents affectant le développement d'une relation de confiance au stade 2 et au stade 3 ont été mis à jour. Ces facteurs ont été regroupés en 3 familles : les actions volontaires du confiant pour établir une relation de confiance avec l'autre ; les conditions favorisant l'interaction ; les jugements portés sur l'autre et basés, le plus souvent, sur ses attitudes, comportements et résultats. Certains

facteurs identifiés agissent positivement sur le développement de la confiance, tandis que d'autres ont un effet négatif sur son développement ou son maintien.

- Au-delà de ces facteurs qui agissent directement sur une relation de confiance, l'analyse des récits a permis de mettre en évidence plusieurs facteurs organisationnels influençant indirectement le développement des relations de confiance (changements d'organisation, système individualisant les performances et les parcours de carrière, enjeux forts mis sur un projet excluant la possibilité d'un échec, ...). Ces facteurs agissent en instaurant de nouveaux rapports entre les personnes, en les faisant développer de nouveaux objectifs, de nouvelles priorités et de nouvelles attentes à l'égard de l'autre, et en les conduisant à produire des attitudes ou des comportements qui peuvent renforcer la confiance ou, au contraire, l'entraver.

- Au final, passée la phase de développement, une relation de confiance semble se stabiliser. Son maintien dépend alors d'une continuité des comportements et des résultats de chaque partenaire, mais uniquement si le contexte de travail ne change pas. Lorsqu'il change, que ce soit pour des raisons internes à l'entreprise ou externes, le maintien de la confiance dépend de l'adoption d'attitudes et de comportements qui n'ont pas nécessairement été mis en œuvre auparavant. Il suppose donc une capacité d'adaptation à chaque situation nouvelle guidée par la volonté de chaque partenaire pour préserver leur relation de confiance.

Cette recherche doit maintenant être étendue à l'analyse d'autres récits issus de secteurs d'activité différents, puis par le suivi longitudinal d'équipes en entreprise et l'expérimentation d'un dispositif organisationnel et managérial devant favoriser le développement et le maintien de la confiance. A terme, elle permettra de proposer aux différents acteurs du monde du travail un ensemble de préconisations fondées scientifiquement et testées empiriquement.

# Sommaire

1. Résumé.....	4
2. Objectifs de la recherche.....	7
3. Méthode.....	8
3.1 Recueil de données.....	8
3.2 Profils choisis pour évoquer une relation avec ou sans confiance.....	8
3.3 Analyse des données.....	9
3.4 Caractéristiques de l'échantillon.....	9
4. A quel point la confiance s'est développée ?.....	10
4.1 Les stades de développement de la confiance d'un point de vue théorique.....	10
5. Les facteurs du développement et du maintien de la confiance.....	14
5.1 Est-ce que la durée de la relation est un facteur déterminant ?.....	14
5.2 Est-ce que les conditions structurelles et les modalités d'échange sont des facteurs déterminants ?.....	15
5.3 Quel est l'impact de l'image a priori de l'autre et des premiers contacts ?.....	17
5.4 Analyse des raisons avancées pour expliquer la confiance basée sur la connaissance de l'autre ou son absence.....	17
5.4.1 Les facteurs positifs.....	18
5.4.2 Les facteurs négatifs.....	20
5.5 Analyse des raisons avancées pour expliquer la confiance basée sur l'identification ou son absence.....	22
5.5.1 Les facteurs positifs.....	22
5.5.2 Les facteurs négatifs.....	23
5.6 Les facteurs organisationnels du développement et du maintien de la confiance.....	23
6. Y a-t-il des facteurs spécifiques au maintien de la confiance ?.....	27

7. Conclusion.....	28
8. Références bibliographiques.....	30
9. Annexe : description des facteurs de la confiance identifiés à partir des témoignages recueillis.....	32
9.1 Les facteurs associés au stade 2 (confiance basée sur la connaissance de l'autre).....	32
9.2 Les facteurs associés au stade 3 (confiance basée sur l'identification à l'autre).....	34

## Objectifs de la recherche

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. De ce fait, elle repose de façon essentielle sur l'existence de relations de confiance et de coopération entre ces acteurs. 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 celles de son maintien.

Rappelons que faire confiance est généralement défini comme la décision de se rendre vulnérable aux actions d'un autre tout en développant des attentes positives quant à ses intentions, ses comportements ou ses performances<sup>1</sup>. Ces attentes positives reposent, notamment, sur l'image que l'un se fait de l'autre. Une question générale qui peut être posée est de savoir si l'image de l'autre qui permet de faire confiance dans les débuts d'une relation est la même que celle qui permet d'entretenir cette confiance dans le temps et celle qui permet de dépasser d'éventuelles situations d'insatisfaction liées à l'autre.

C'est pour étudier ces questions qu'un projet de recherche associant le cabinet Ergomanagement et la Chaire Confiance et Management de l'Université Paris Dauphine<sup>2</sup> a été défini. Dans ce cadre, 15 entretiens exploratoires ont été conduits auprès d'employés

d'un groupe industriel. Une analyse qualitative de ces entretiens a été menée avec l'objectif d'identifier les conditions du développement et du maintien de la confiance au sein des relations de travail. Cette note en présente les résultats.

A terme, ce travail de recherche devra permettre de définir des actions pratiques pour favoriser un maintien durable de la confiance en entreprise.

<sup>1</sup>Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

<sup>2</sup>Pour plus d'informations sur la Chaire : <http://chaireconfiance.fondation-dauphine.fr/>

# Méthode

## 3.1 Recueil de données

Des entretiens semi-directifs ont été conduits entre décembre 2019 et janvier 2020. Chaque entretien était individuel et durait 1h30.

Quinze personnes volontaires ont été interviewées. Elles appartiennent toutes à des services différents de l'entreprise et représentent des activités de nature différente (cf. § 3.2 pour des caractéristiques plus précises). Elles sont localisées pour plusieurs d'entre elles sur des sites différents. L'échantillon ainsi constitué est toutefois trop limité pour être représentatif de l'ensemble du personnel du groupe (48000 salariés en France, 130000 dans le monde) mais là n'était pas l'objectif dans une phase de la recherche qui se veut exploratoire.

Dans le cadre de ces entretiens, chaque personne interviewée devait choisir deux acteurs de son entreprise avec qui elle entretient un lien de dépendance :

- une personne avec qui s'est établie une relation de confiance qui dure depuis plus de 12 mois;
- une autre personne avec qui cette relation ne s'est jamais établie ou s'est fortement dégradée.

Puis, chaque personne devait livrer un témoignage décrivant l'histoire de chaque relation (le chercheur disposait d'un guide d'entretien pour guider ce recueil d'information). Comme il y a 15 personnes interviewées et que chacune a livré deux

témoignages, les données recueillies regroupent un total de 30 témoignages.

Tous les entretiens ont été enregistrés, puis retranscrits intégralement avant d'être analysés. Lors des retranscriptions, des mesures ont été prises pour masquer l'entreprise d'où sont issus les entretiens et anonymiser les récits.

## 3.2 Profils choisis pour évoquer une relation avec ou sans confiance

Les profils des acteurs choisis par les personnes interviewées pour témoigner d'une relation de confiance ou d'une relation sans confiance sont présentés ci-dessous (fig. 1).

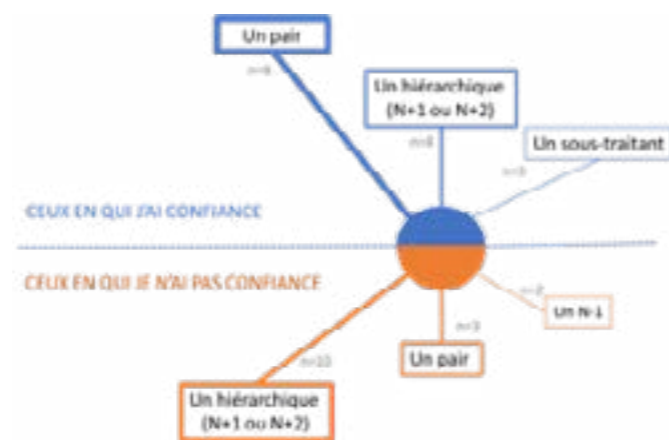


Figure 1 : Profils choisis pour évoquer une relation de confiance et une relation sans confiance

La confiance interpersonnelle n'est invoquée au travail que lorsqu'existe une certaine dépendance à l'autre. Les choix effectués par les employés du groupe industriel révèlent une variété de relations de dépendance au sein de l'entreprise et appelle quelques commentaires :

- De manière générale, les résultats semblent indiquer que la confiance se développe surtout avec des pairs et que l'absence de confiance caractérise

surtout les relations avec un hiérarchique.

- Concernant les relations de confiance avec des pairs, 5 portent sur des pairs appartenant à la même équipe que la personne interviewée, les 3 autres appartenant à une autre équipe avec qui la personne entretient une dépendance fonctionnelle. Il ne faudrait pas en conclure que le travail d'équipe fonctionne bien dans tous les cas puisqu'on trouve aussi, dans notre échantillon, 3 pairs de la même équipe avec qui la confiance ne s'est pas établie.

- Les relations avec les hiérarchiques sont celles qui sont le plus souvent choisies pour évoquer des relations sans confiance. Dans 8 cas sur 10, le hiérarchique concerné est le N+1 de la personne interviewée ; dans les 2 autres cas, c'est son N+2.

## 3.3 Analyse des données

Une analyse thématique des données a été réalisée à partir des retranscriptions des entretiens. Cette analyse a été menée avec l'outil NVivo qui permet de structurer et d'encoder des textes. Le processus d'encodage porte sur deux types de données :

- Des données factuelles : c'est le cas, par exemple, de la proximité physique au travail entre l'interviewé.e et la personne choisie dans son récit, la fréquence de leurs échanges ou le type d'échange (formel, informel ou les deux). Ces informations, demandées au cours de chaque entretien, ne pose pas de problème spécifique d'encodage, lequel a été réalisé par un seul codeur.

- Des données subjectives ou interprétatives : c'est le cas, par exemple, de l'image a priori que l'interviewé.e avait de l'autre avant de le rencontrer

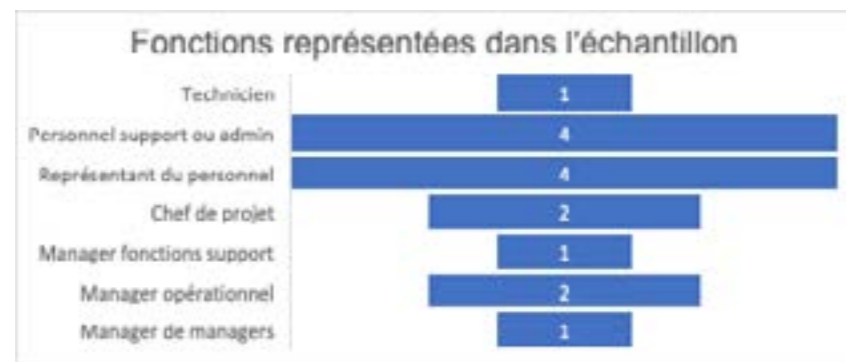
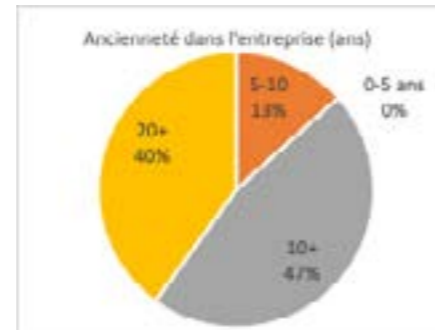
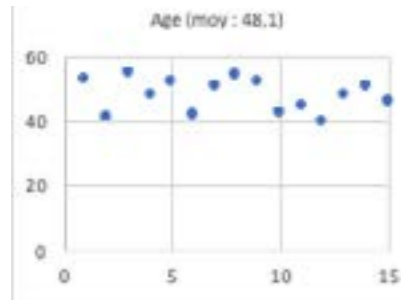
ou les raisons de lui faire confiance ou de ne pas lui faire confiance. Le codage de ces données est plus ouvert et repose sur une interprétation du discours. Il exige de ce fait de bien définir chaque thème de codage, de façon à ne pas modifier la façon de coder certaines parties du discours différemment suivant le moment ou le contenu de chaque entretien. Pour consolider la définition des thèmes de codage et asseoir la validité du codage réalisé, une partie des entretiens (un quart environ) a été codée par trois chercheurs<sup>3</sup>. Ce processus a conduit à discuter ensemble des thèmes de codage jusqu'à obtenir un taux d'accord inter-codeur suffisamment élevé (> 95%).

## 3.4 Caractéristiques de l'échantillon

Les données suivantes décrivent les caractéristiques des employés du groupe industriel qui ont participé aux entretiens. On notera que l'échantillon comprend des employés ayant une moyenne d'âge assez élevée (48,1 ans) combinée à une ancienneté dans l'entreprise assez élevée (moyenne : 19,1 ans).

<sup>3</sup> Les chercheurs ayant contribué au processus d'encodage des témoignages sont associés à la Chaire Confiance et Management de l'Université Paris Dauphine. Il s'agit d'Eric Campoy (enseignant-chercheur en sciences de gestion à Paris Dauphine), Valérie Neveu (enseignant-chercheur en sciences de gestion à Paris 1) et le premier auteur de cette note.





# A quel point la confiance s'est développée ?

## 4.1 Les stades de développement de la confiance d'un point de vue théorique

Avant d'effectuer l'analyse des leviers de la confiance, on a cherché à mieux caractériser jusqu'à quel point la confiance peut se développer dans chaque relation évoquée, quand elle s'était développée.

Pour cela, on s'est appuyé sur des travaux menés depuis les années 90 par des chercheurs américains : ces travaux ont conduit à distinguer 4 stades dans le développement de la confiance interpersonnelle<sup>4,5,6</sup>. Ce qui distingue ces 4 stades n'est pas une quantité de confiance plus ou moins grande, mais les mécanismes qui servent d'appui à la confiance (cf. tableau 1). Ces mécanismes changent généralement avec le temps alors que chaque acteur apprend de mieux en mieux à connaître l'autre, comprend ce qui l'en rapproche et, éventuellement, développe des sentiments à son égard.

Stades du développement de la confiance	Définition
<b>Stade 1 : La confiance basée sur un calcul</b>	Un acteur se base sur un calcul pour faire confiance s'il considère surtout les bénéfices qu'il aurait à faire confiance et que l'autre aurait à l'honorer et/ou le coût qu'il devrait assumer s'il en abusait. Par exemple, si un manager pense qu'il peut faire confiance à un collaborateur en se disant qu'il a tout intérêt à bien faire son travail s'il veut progresser, on considère qu'il base sa confiance sur un calcul.
<b>Stade 2 : la confiance basée sur la connaissance</b>	La confiance basée sur la connaissance existe si un acteur peut prédire les actions de l'autre ou juger la crédibilité des informations qu'il transmet sur la base des connaissances qu'il a acquises sur lui. Ces connaissances peuvent porter sur les attitudes, les compétences, les besoins, les objectifs ou encore les préférences de l'autre. Par exemple, si un manager pense qu'il peut compter sur son collaborateur pour réaliser une mission parce qu'il a démontré à de multiples reprises qu'il savait réaliser des missions similaires, on dira qu'il base sa confiance sur la connaissance de l'autre.
<b>Stade 3 : la confiance basée sur l'identification</b>	La confiance basée sur l'identification existe si un acteur peut prévoir ce que l'autre fera dans une situation donnée en s'appuyant sur différents éléments qu'il partage avec lui comme des valeurs, une vision, des objectifs, des attitudes. Par exemple, si un manager pense qu'il peut se faire représenter lors d'un événement par un collaborateur qui possède une vision du métier qu'il apprécie et partage, alors on dira qu'il base sa confiance sur une identification à l'autre.
<b>Stade 4 : la confiance affective</b>	La confiance affective existe en vertu des sentiments réciproques que deux acteurs entretiennent. Dans ce cas de figure, l'un compte sur l'autre en se disant qu'il agira toujours pour préserver leur relation. Par exemple, si un collaborateur dit tenir à la relation avec son manager et toujours agir pour que cette relation perdure, on dira qu'il base sa confiance sur le lien affectif.

Tableau 1 : 4 stades de développement de la confiance (adapté de Lewicki, McAllister et Bies, 1998)

Les stades de la confiance se développent généralement progressivement, l'un après l'autre (Lewicki & Bunker, 1995). Toutefois, il est possible que la confiance se maintienne à un stade inférieur au stade 4 même si la relation dure dans le temps et n'est pas confrontée à des difficultés. Par exemple, si l'on n'a pas besoin de bien connaître l'autre pour gérer l'interdépendance avec lui, la confiance peut rester au stade 1 sans que cela ne pose problème.

Ce peut être le cas, par exemple, dans la relation avec le service courrier d'une entreprise : les employés de cette entreprise peuvent y déposer leur courrier en toute confiance sans ressentir le besoin de connaître vraiment les agents du service ; il leur suffit juste de penser que ces agents ont tout intérêt à bien faire leur travail et/ou qu'ils pourraient être sanctionnés, voire réaffectés ailleurs, s'ils ne distribuaient pas correctement les courriers reçus.

<sup>4</sup> Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: a model of development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice* (pp. 133-173). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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.

Il est aussi concevable qu'une relation atteigne un stade supérieur sans passer par les stades inférieurs. C'est le cas, par exemple, quand deux amis se mettent à travailler ensemble : leur confiance peut s'établir d'emblée sur la base de leurs sentiments réciproques (stade 4) et non sur la connaissance précise des compétences de l'autre (stade 2).

De manière générale, plus la confiance se développe, plus ses effets positifs sont importants : meilleure coordination et coopération, communication plus fluide, plus de bien-être relationnel, plus d'efficacité collective. <sup>7</sup>Pour autant, ce modèle de la confiance ne considère pas qu'un stade supérieur est meilleur qu'un stade inférieur en toutes situations. En effet, un stade de confiance donné peut être tout à fait adapté à une situation de travail sans être pour autant le plus élevé possible, comme nous l'avons vu avec l'exemple du service courriers. Il y a même des situations de travail où une certaine dose de défiance est préférable à une confiance très élevée qui peut occasionner de la complaisance à l'égard de l'autre (ex., industries à risque, secteur de l'innovation)<sup>8</sup>.

Alors, qu'en est-il si l'on s'en tient aux 15 entretiens que nous avons recueillis ? La figure 2 présente les résultats de leur analyse.

<sup>7</sup>Beaucoup de travaux de recherche attestent de ces effets positifs. On ne peut tous les citer ici, mais en voici quelques exemples notables :

- Cook, J., & Toby, W. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 225-244.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.

- Karsenty, L. (2013). Comment appréhender la confiance au travail. In : In L. Karsenty (coord.) *La confiance au travail* (pp. 13-51). Toulouse, France : Octarès.

- Ridingsa, C. M., Gefenb, D., & Arinze, B. (2002). Some antecedents and effects of trust in virtual communities. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 271-295.
- Straiter, K. L. (2005). The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86-101.

<sup>8</sup>Bidault, F., & Castello, A. (2010). Why Too Much Trust Is Death to Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 33-38.

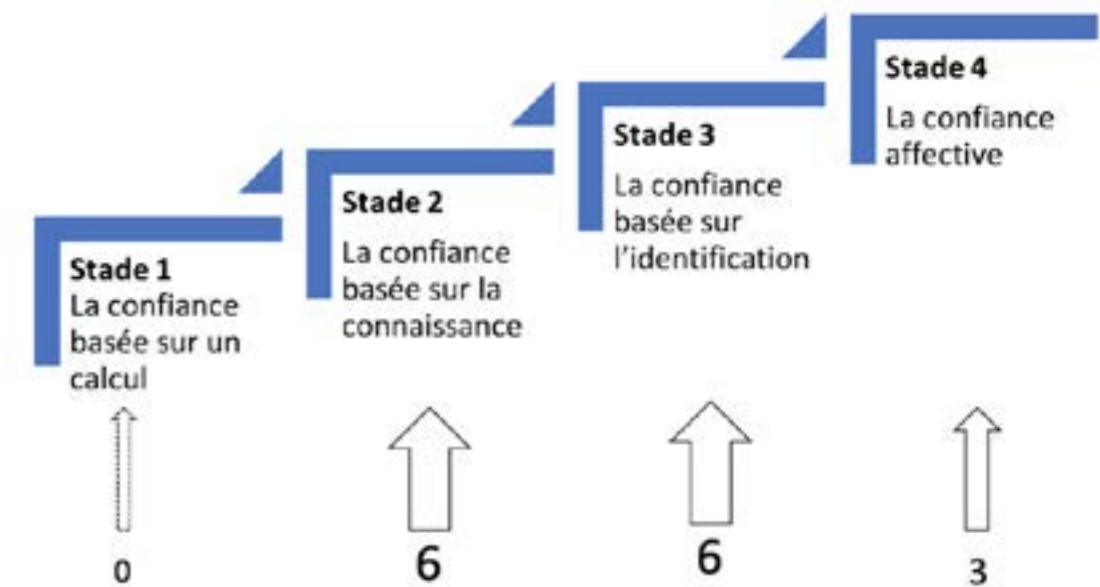


Figure 2 : Stades de confiance présents dans les relations de travail évoquées au cours des entretiens

Le stade 1 est absent des récits portant sur des relations de confiance. Ce constat peut signifier que les employés de l'entreprise doivent apprendre à se connaître pour se faire confiance et bien travailler ensemble. Mais il peut aussi être lié à un biais de l'entretien qui demandait aux personnes interviewées de choisir une relation de confiance qui avait duré. Or, il est probable que cette consigne les a conduits à privilégier une relation qui leur a laissé une impression particulièrement positive, ce qui serait plus propre aux stades 2, 3 et 4. Si tel était le cas, cela pourrait vouloir dire qu'une relation de confiance basée sur un calcul, telle qu'elle a été définie théoriquement, est considérée par les personnes comme plus limitée qu'une relation de stade 2, 3 ou 4, voire n'est pas vécue comme une relation de confiance.

Le stade 2 caractérise 40% des relations de travail dans notre échantillon. Ces relations concernent plusieurs profils : un N+2, un N+1, un sous-traitant et 3 pairs. Dans tous ces cas, les personnes fondent leur confiance sur la connaissance de l'autre qu'ils ont acquise au fil du temps. Connaissant mieux ses besoins, compétences, préférences ainsi que ses manquements, elles peuvent mieux prédire ce qu'il va faire et comment adapter leurs attentes en conséquence.

Le stade 3 porte aussi sur 40% des relations de travail dans notre échantillon et concerne des profils variés (N+2, N+1, sous-traitant et pair). Il traduit le fait que les personnes ont des affinités, y compris extra-professionnelles, et/ou trouvent en l'autre des valeurs, des attitudes, des comportements dans lesquels elles se reconnaissent ou qu'elles jugent enviables. Les témoignages recueillis montrent alors que le lien entre les personnes est plus fort, le travail collaboratif plus resserré, l'empathie et l'entraide plus naturelles.

Le stade 4 concerne 20% des relations de confiance évoquées dans notre échantillon, à chaque fois des relations avec un pair issu de la même équipe. Dans ces relations, la réciprocité, un certain attachement à l'autre et/ou une amitié ap-paraissent comme des composantes spécifiques. Ces composantes, qui se sont souvent développées après de nombreux échanges et travaux en commun, aident à dépasser des différences voire des divergences et, ainsi, à préserver la relation.

La confiance, lorsqu'elle dure au sein des relations de travail, semble donc se développer surtout aux stades 2 et 3 et, dans une moindre mesure, au stade 4 entre les employés du groupe industriel. Voyons maintenant quels sont les facteurs qui favorisent le développement et le maintien de la confiance vers ces stades, en particulier les stades 2 et 3 (le passage au stade 4 n'a pas été analysé précisément, faute d'un nombre suffisant de cas dans notre échantillon).

## Les facteurs du développement et du maintien de la confiance

### 5.1 Est-ce que la durée de la relation est un facteur déterminant ?

En se basant sur les entretiens recueillis, il est en partie possible de répondre à la question posée, mais en partie seulement. En effet, les récits ne décrivent pas précisément quand la relation aurait basculé du stade 0 au stade 1, du stade 1 au stade 2 et ainsi de suite. Par contre, ils livrent certaines indications temporelles qui, en complément des informations recueillies sur l'ancienneté de chaque relation de confiance, permettent de tirer quelques constats :

- Pour plusieurs personnes de notre échantillon (6 exactement), une confiance a priori est accordée dès le départ. La relation ne démarre donc pas, pour elles, d'un hypothétique stade 0<sup>9</sup>. Le plus souvent, cette confiance a priori est indépendante des interlocuteurs et relève d'un trait de personnalité, comme en atteste ce verbatim : « A priori, je fais confiance aux gens. Et c'est après, s'il y a des événements, que ça peut se dégrader. » Parfois, c'est la situation qui semble exiger une confiance a priori, ce que reflète cet autre verbatim : « il fallait absolument qu'on soit solidaire et de bonne volonté pour affronter la crise dans laquelle on était. La confiance était requise au départ ; elle a été attestée ensuite. »

- Les relations de stade 2 (confiance basée sur la connaissance de l'autre) ont une ancienneté minimale de 1,5 an et peuvent se maintenir ainsi longtemps, sans évoluer vers un autre stade de développement. Une durée de 8 ans a été relevée dans notre échantillon sans que la relation n'ait changé de stade.

- Les relations de stade 3 (confiance basée sur l'identification à l'autre) semblent se construire progressivement, en passant par le stade 2 auparavant. En effet, les personnes interviewées racontent toutes une première période où elles ont appris à connaître l'autre avant de lui découvrir des qualités enviables ou des points communs jugés majeurs. Ces relations ont une ancienneté minimale de 1,5 an et peuvent se maintenir ainsi longtemps, 8

personnes adultes continuent de faire confiance de manière générale même si elles ont été déçues ou trahies par d'autres et, à l'inverse, d'autres personnes semblent méfiantes quelles que soient les circonstances, en tout cas tant qu'elles n'ont pas obtenu d'informations spécifiques sur l'autre. Ces travaux sont présentés dans : Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.

<sup>9</sup>L'existence de ce stade 0 fait pourtant partie des postulats adoptés par certains chercheurs (ex., Rempel, Holmes & Zanna, 1985, Jones & George, 1988).

Ce constat rejoint les travaux du psychologue Julian Rotter qui, dès 1971, a mis en évidence des différences stables entre les individus en termes de prédisposition générale à faire confiance. Cette prédisposition rend compte du fait que certaines

ans étant la durée maximum dans notre échantillon.

- Le stade 4 semble aussi se construire progressivement, en succédant aux stades antérieurs. Il n'y a ainsi pas de relation d'amitié, dans notre échantillon, qui aurait pré-existé à la relation professionnelle. Le stade 4 peut être atteint au sein d'une relation qui dure depuis 1,5 an et peut perdurer longtemps : on l'a trouvé au sein d'une relation qui avait 10 ans.

La conjonction de ces différents constats conduit à penser qu'une durée d'environ un an est généralement nécessaire pour que la confiance interpersonnelle atteigne le stade 2. A partir de là, la confiance peut soit se maintenir à ce stade, soit évoluer vers le stade 3. De nouveau, la confiance peut alors se maintenir à ce stade de développement ou évoluer vers le stade 4. Et, dans ce cas, elle peut alors se maintenir très longtemps ainsi.

Cela dit, une durée longue ne garantit pas l'évolution d'une relation de confiance vers un stade plus élevé de développement ou le maintien à un stade donné. L'effet inverse peut aussi se produire : la destruction de la confiance. Dans notre échantillon, le temps a indirectement conduit à la perte de confiance dans 11 cas de relation sans confiance sur 15 (soit 73%), les 4 autres cas correspondant à des relations où la confiance n'a jamais pu s'établir. Dans les 11 cas de perte de confiance, la relation était partie sur de bonnes bases mais une érosion de la confiance initiale s'est produite pour l'une des deux raisons suivantes :

- Cas 1 : le temps a conduit chaque partie à accumuler des insatisfactions vis-à-vis de l'autre partie et à prendre progressivement conscience de divergences assez majeures entre elles.

- Cas 2 : le temps a confronté les deux parties

à un événement qui a profondément modifié leur rapport. Cet événement peut être un changement majeur – changement organisationnel, changement dans la vie privée de l'une ou l'autre des parties – ou alors un événement particulier comme une dispute ou la découverte d'un acte de l'autre vécu comme une trahison.

Bref, le temps qui passe n'est pas une garantie du développement et du maintien de la confiance au sein des relations de travail. D'autres facteurs doivent donc être présents pour le permettre.

### 5.2 Est-ce que les conditions structurelles et les modalités d'échange sont des facteurs déterminants ?

Le tableau suivant (cf. tableau 2) croise plusieurs conditions structurelles et modalités d'échange encodées à partir des témoignages avec les deux catégories de relation : les relations sans confiance et les relations de confiance.

Certains résultats peuvent paraître surprenants mais s'expliquent en réalité très bien. Par exemple, on peut rendre compte du fait que la proximité physique (bureaux proches) ne semble pas déterminante sur le maintien des relations de confiance pour plusieurs raisons.

D'une part, cette proximité ne garantit pas à une personne de tomber sur une autre personne avec qui elle réussira à développer un lien de confiance.

D'autre part, si la proximité physique peut favoriser la connaissance de l'autre dans un premier temps et permettre d'établir une relation de confiance avec elle, elle peut aussi conduire – peut-être plus facilement qu'à distance – à découvrir avec le temps des aspects de l'autre qui sont sources



		Nombre d'évocations de chaque facteur dans l'ensemble des témoignages	
		Relation sans confiance	Relation de confiance
<b>Proximité physique</b>	Bâtiments ou sites différents	1	6
	Bureaux dans un même bâtiment	0	1
	Bureaux proches	5	5
<b>Types d'échange</b>	Echanges formels et informels	3	7
	Echanges surtout formels	0	0
	Echanges surtout informels	0	0
<b>Fréquence des échanges</b>	Quotidien	3	6
	Une à plusieurs fois par semaine	2	5
	Une à plusieurs fois par mois	0	1
	En cas de besoin	0	0
<b>Modalités d'échange</b>	En face à face avec d'autres modalités	5	7
	Principalement à distance (mail, tél)	0	0

Tableau 2 : Conditions structurelles et modalités d'échange associées aux relations avec et sans confiance (bien qu'il y ait 30 récits recueillis, tous ne font pas apparaître des détails sur les 4 variables encodées, d'où le fait qu'on obtient moins de 30 observations par variable)

d'insatisfaction ou de tension<sup>11</sup>.

Enfin, même en étant à distance, des personnes peuvent développer et entretenir une relation de confiance. Notre échantillon fait apparaître 6 cas de ce type, dont 2 qui se sont produits entre des personnes résidant dans des pays différents, se voyant physiquement très occasionnellement mais échangeant régulièrement par mail, téléphone ou visioconférence et éprouvant une forte satisfaction en lien avec la qualité de ces échanges et des actions menées par l'autre.

Des explications similaires s'appliquent pour comprendre le faible impact du type d'échange (surtout formel, surtout informel, formel et informel) et de la fréquence des échanges sur les relations de confiance. Ainsi, si la possibilité de bénéficier d'échanges informels et fréquents semble être une

condition nécessaire pour développer une relation de confiance (nous y reviendrons plus en détail dans la suite), elle n'apparaît pas suffisante pour la maintenir, sachant que ces échanges peuvent aussi conduire à constater des divergences majeures avec l'autre.

Au final, on peut conclure de ces remarques que si certaines conditions structurelles et modalités d'échange peuvent influencer positivement le développement initial de la confiance – la proximité physique, les échanges en face à face, une fréquence suffisante des échanges, etc. – la plupart de ces conditions ne sont pas apparues prépondérantes pour assurer son maintien ou son développement vers des stades plus avancés. Les leviers du développement et du maintien de la confiance doivent donc être recherchés ailleurs.

<sup>11</sup>Cette explication rejoint d'ailleurs un constat déjà fait dans une étude menée en milieu hospitalier : Mériade, L., Rochette, C., & Talbot, D. (2018). La confiance interpersonnelle en milieu hospitalier : une proposition de lecture par la Proximité. *Gestion et management public*, 7(1), 31-52.

		Relation sans confiance	Relation de confiance
<b>Image de l'autre avant le démarrage</b>	Image a priori plutôt positive	5	3
	Image a priori plutôt négative	3	0
	Image a priori neutre ou pas d'image a priori	5	9
<b>Premier contact</b>	Plutôt positif	1	0
	Plutôt négatif	4	0
	Neutre	7	10

Tableau 3 : Comparaison entre les cas de relation de confiance et de relation sans confiance au niveau de l'image de l'autre et du premier contact

### 5.3 Quel est l'impact de l'image a priori de l'autre et des premiers contacts ?

Les données recueillies ont révélé des résultats contrastés quant à l'impact de l'image a priori que se fait chacun avant de rencontrer l'autre ou la qualité de leur premier contact (cf. tableau 3). Ainsi :

- une image a priori plutôt positive de l'autre est associée presque autant de fois à une relation sans confiance qu'à une relation avec confiance, ce qui semble montrer qu'elle n'a pas vraiment d'impact sur le développement de la relation ;

- à l'inverse, une image a priori négative de l'autre ainsi qu'un premier contact plutôt négatif sont associés uniquement à une relation sans confiance.

Il serait hasardeux de vouloir tirer de ces résultats, obtenus à partir d'effectifs assez réduits, des conclusions générales. Ceci est d'autant plus vrai qu'une analyse similaire réalisée à partir de

<sup>12</sup>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*, Université Paris Dauphine.

22 entretiens avec des agents d'une collectivité territoriale n'a révélé aucun impact d'une image a priori négative ou d'un premier contact négatif sur la suite de la relation<sup>12</sup>.

Il est ainsi tout à fait possible de penser que si une image a priori négative de l'autre ou une qualité médiocre du premier contact n'aident pas à nouer rapidement une relation de confiance, ces conditions ne l'empêchent pas non plus. C'est donc que le développement d'une relation de confiance repose, de manière plus déterminante, sur d'autres facteurs qui se découvrent avec le temps et l'expérience accumulée avec l'autre.

### 5.4 Analyse des raisons avancées pour expliquer la confiance basée sur la connaissance de l'autre ou son absence

Le résultat de l'analyse des facteurs de la confiance basée sur la connaissance de l'autre (stade 2) est représenté sous la forme d'un diagramme d'influence<sup>13</sup> (cf. fig. 3). Ce diagramme fait apparaître

<sup>13</sup>La méthode de construction des diagrammes d'influence utilisée ici est décrite dans : Delerue, H., & Bérard, C. (2007). Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, 175(6), 125-138.

d'un côté des facteurs favorables au développement ou au maintien de la confiance au stade 2 – appelés dans la suite facteurs positifs – et les facteurs ayant l'effet inverse – appelés dans la suite facteurs négatifs. Tous ces facteurs correspondent soit à des éléments avancés par les personnes interviewées pour expliquer pourquoi elles font confiance ou ne font pas confiance à une autre personne, soit à des éléments tirés de leur discours et fréquemment associés à une relation de confiance ou à une relation sans confiance. Pour conférer un caractère un peu plus général à cette analyse, seuls les facteurs cités par au moins 2 personnes différentes sont représentés ici (voir en annexe une description de chaque facteur avec un exemple de verbatim).

### 5.4.1 Les facteurs positifs

On constate que les facteurs positifs appartiennent à 3 familles :

- Les actions volontaires du confiant pour bien fonctionner avec l'autre : 7 témoignages sur 15 font état de telles actions. Elles consistent à :
  - o décider d'être solidaire et de bonne volonté avec l'autre sans pour autant le connaître et savoir s'il va agir de la même façon en retour ;
  - o être volontairement très transparent sur ses forces et ses faiblesses lors du premier contact ; faire un cadeau d'accueil ;
  - o agir de manière très professionnelle et/

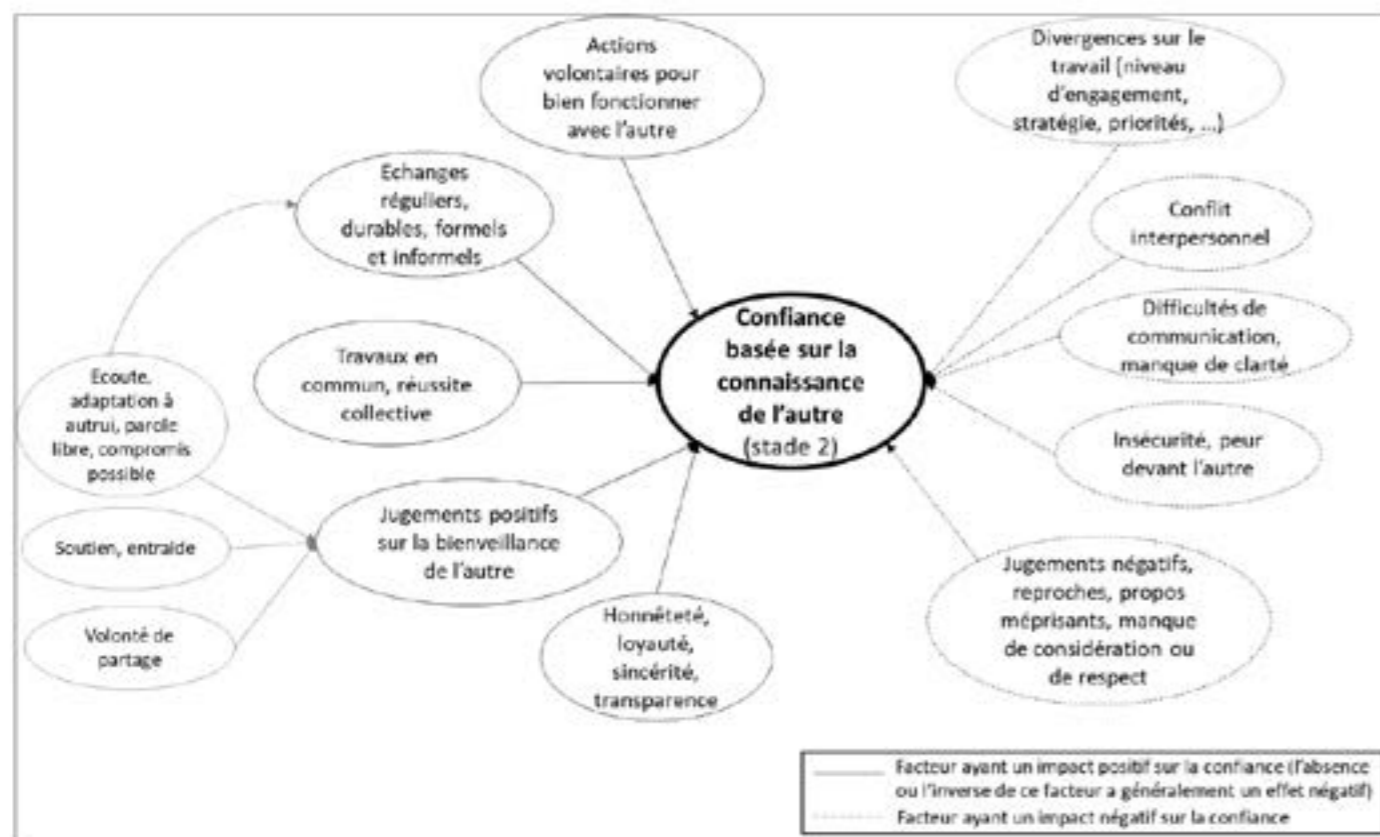


Figure 3 : Les facteurs du développement et du maintien de la confiance au stade 2

ou développer des compétences pour rassurer l'autre. A titre d'illustration, on peut citer ce témoignage : « Et puis, je savais que j'étais là pour quelques années, alors j'ai essayé de bâtir la confiance. J'ai été dans beaucoup de workshops, j'ai travaillé avec lui, j'ai bien bossé et les tuteurs qui me suivaient lui ont donné des feedbacks positifs. J'étais très active dans la communauté et il y a trouvé une aide. Et lui, il a donné plus d'infos que ce qu'il aurait donné naturellement, sachant que sa manière d'être, c'est de donner le minimum. »

Les actions volontaires pour bien fonctionner avec l'autre sont généralement mises en œuvre au démarrage d'une relation. Mais d'autres actions

peuvent être décidées ultérieurement, en particulier pour dépasser une situation insatisfaisante. Par exemple, l'un peut décider de se remettre en question, se réinterroger sur ses positions ou ses jugements ou chercher à comprendre de manière positive les comportements de l'autre qui l'ont insatisfait. A ce titre, un témoignage est apparu édifiant (voir encadré ci-dessous).

Cet exemple, qui n'est pas unique dans notre échantillon, montre que le développement, le maintien ou même la restauration de la confiance peuvent se produire sous l'effet de la volonté du confiant. On peut donc réussir à faire confiance

#### Récit d'un cas

Un salarié a totalement perdu confiance en l'une de ses collègues qui a la même fonction que lui. Cette perte de confiance s'est produite lorsqu'il s'est dit : « elle veut me faire croire qu'elle connaît le métier [...] et je me suis aperçu que c'était faux. Techniquement, elle est assez faible et elle essaie de me faire croire le contraire. » Ce constat va se répéter dans plusieurs circonstances, ce qui conduira le salarié à juger sa collègue comme « une personne non authentique, manquant de courage ».

Puis, un tournant va se produire, au bout de plusieurs mois, lorsque le salarié se met à chercher une explication aux agissements de sa collègue : « Je me suis dit qu'elle devait avoir peur de montrer qu'elle n'était pas compétente, peut-être qu'elle avait besoin de plus de soutien, qu'elle voulait faire bonne figure auprès des chefs, qu'elle avait peur pour son emploi. » A ce moment, il se met dans d'autres dispositions face à elle : « j'ai commencé à regarder ce qu'il y avait de beau chez elle, comment elle peut servir autrement que techniquement ». Ce faisant, il est conduit à lui trouver certaines qualités : « elle a une sensibilité intéressante, elle n'est pas bourrue ; elle est capable d'écouter certaines personnes ; elle est rigolote et peut amener une ambiance sympathique, c'est important dans une équipe ».

La transformation qui s'est produite, en changeant l'image de l'autre, n'est pas anodine puisque le salarié considère qu'il a « construit la confiance tout seul [en faisant] table-rase de ce qu'il y avait avant ». Partant de cette nouvelle image de l'autre, le salarié a alors une nouvelle attitude devant sa collègue, ce qui n'est pas sans effet : « elle l'a senti et elle s'est ouverte ; elle a commencé à me dire des choses privées dont elle ne m'avait jamais parlées. Ça, ça a été un événement ! [...] Et maintenant, elle commence à venir et me dire qu'elle ne sait pas faire ça. Donc elle commence à avoir confiance en moi. »



pas seulement parce que l'autre a les qualités qui le permettent, mais aussi parce qu'on le veut et qu'on dispose d'une capacité de remise en cause personnelle.

- Les conditions favorisant l'interaction : dans la continuité du point précédent, on a constaté que des conditions favorisant l'échange et la collaboration peuvent être mises en place volontairement. Par exemple, l'un peut demander à l'autre ou décider d'instaurer, s'il en a le pouvoir, des échanges à intervalles réguliers pour passer en revue les dossiers de chacun ou des réunions pour travailler sur des projets en commun.

Toutefois, c'est aussi l'organisation ou la situation de travail qui peut imposer des échanges fréquents ou un travail mené en commun. Par exemple, si un service a adopté une procédure de retour d'expérience systématique à la fin de chaque projet, les personnes impliquées dans les projets devront se réunir, échanger et co-construire un retour d'expérience de manière régulière.

De telles dispositions impactent indirectement la confiance en favorisant des échanges réguliers qui aident les salariés à mieux se connaître, leur permettent de se découvrir des complémentarités ou des points communs, et favorisent le développement de solidarités pour dépasser certaines difficultés. Quand, en outre, des travaux menés en commun se concrétisent par une réussite collective, ils laissent apparemment une trace expérientielle très positive qui renforce encore le lien.

- Les jugements positifs sur l'autre : ces jugements traduisent le fait que, dans une relation de travail, chacun cherche à se faire un avis sur l'autre pour décider de lui faire confiance ou non. D'après les récits recueillis, les jugements sur la bienveillance de l'autre et sur son honnêteté, au sens large, sont ceux qui sont le plus souvent cités en lien avec un développement de la confiance au stade 2.

Les récits montrent que ces jugements sont le plus souvent basés sur les attitudes, comportements et/ou résultats observés chez l'autre. Mais ce n'est pas systématique, comme on l'a vu avec l'exemple du salarié qui a cherché à expliquer par lui-même les comportements de sa collègue et a été amené à revoir l'image qu'il en avait.

#### 5.4.2 Les facteurs négatifs

On l'a dit, les récits recueillis ne font pas état d'une relation de confiance qui se serait développée au stade 1, c'est-à-dire une relation uniquement basée sur un calcul. Du coup, il est impossible d'identifier dans ces récits les facteurs qui empêchent de passer du stade 1 au stade 2. Par contre, ces récits font apparaître des cas où la confiance a commencé à se développer au stade 2 et s'est ensuite dégradée. 6 cas de ce type ont été recensés. Les raisons trouvées plusieurs fois dans ces cas pour expliquer la dégradation de la confiance constituent les facteurs négatifs propres au stade 2 représentés sur la figure 3. Ces facteurs expliquent l'absence de maintien de la confiance au stade 2 et, par voie de conséquence, le non-passage au stade 3.

L'analyse réalisée permet ainsi d'avancer que la confiance peut ne pas se maintenir au stade 2 ou ne pas évoluer vers le stade 3 si au moins l'une des conditions suivantes existe :

- Des conditions défavorables à l'interaction. Ces conditions peuvent être classées en 4 familles :
  - o Des divergences majeures liées au travail : c'est le facteur le plus souvent cité. Les divergences mentionnées peuvent porter sur des aspects du travail assez différents : le niveau d'engagement requis pour faire un bon travail, une stratégie pour développer une nouvelle activité, des priorités à faire dans une activité, etc. Il n'est pas étonnant

que l'existence de telles divergences bloque le passage de la confiance au stade 3 puisque, rappelons-le, ce stade se caractérise par une identification à l'autre. Sans un minimum de points communs avec l'autre, l'identification n'est pas possible.

- o L'existence d'un conflit interpersonnel manifeste : c'est une conséquence possible des divergences qui viennent d'être évoquées. En général, le conflit interpersonnel se manifeste par une – mais généralement plusieurs – discussions tendues ou disputes dont la caractéristique est de ne pas aboutir à une solution mutuellement acceptable. Une autre caractéristique de ces échanges tendus est la charge émotionnelle forte qu'ils induisent chez les personnes impliquées. Quand une telle situation se répète, elle peut conduire l'une des personnes ou les deux à briser la relation de travail, soit symboliquement lorsque chacun décide de se replier sur soi et d'éviter l'autre, soit plus officiellement par des changements d'affectation.

- o L'autre a des difficultés pour communiquer et/ou n'est pas clair dans sa communication : comme l'a dit une personne interviewée, « c'est difficile d'établir la confiance quand on ne se comprend pas ». Les difficultés de communication peuvent être attribuées à l'usage d'un vocabulaire particulier par l'autre, une difficulté à articuler de manière claire ses idées (« les mots s'enchaînent mais pas sous forme d'une idée concise, d'un concept synthétisé. Ça, il ne sait pas faire ») et/ou un manque d'explication récurrent (« il avait du mal à vulgariser et il donnait l'effet d'une boîte noire, il n'expliquait pas trop »).

- o L'autre provoque un sentiment d'insécurité, voire de peur : cette situation a été observée exclusivement au sein de relations entre un

collaborateur et un supérieur hiérarchique. Le sentiment d'insécurité ou de peur ressenti devant l'autre est, de fait, souvent lié au pouvoir qu'il détient sur le confiant, comme en atteste ce verbatim : « Avec elle, je me sens jugée. Si elle me convoque, j'ai peur. Je suis insécurisée, je perds mes moyens. » Parfois, la peur devant l'autre est liée surtout à ses réactions émotionnelles, comme en témoigne cet autre extrait : « Ses émotions, ça me donnait l'impression qu'on basculait dans l'irrationnel. Ça me fait peur, j'ai eu une peur physique ; à partir de là, moi je peux plus maîtriser la relation. »

- Des jugements négatifs sur l'autre : ces jugements portent essentiellement, si l'on s'en tient aux récits recueillis, sur plusieurs aspects liés à la bienveillance et l'intégrité de l'autre (et aucun lié à ses compétences). Plus précisément, ils concernent :

- o le manque de disponibilité et d'écoute ;
- o l'incapacité à changer d'avis en cas de désaccord ;
- o le manque de considération envers autrui, qui se manifeste par l'expression de jugements négatifs répétés, des reproches, lorsqu'ils sont ressentis comme injustifiés. Ce manque de considération se traduit aussi par des propos (jugés) méprisants ou des marques de non-respect à l'égard du confiant. Généralement de telles attitudes affectent la confiance non seulement à cause des propos tenus, mais aussi à cause de l'effet qu'ils provoquent chez la personne ciblée. Certains les ressentent une agression, voire en souffrent, parfois au point de demander un arrêt de travail.
- o Enfin, le manque d'honnêteté, de loyauté ou de transparence de l'autre : ce facteur de dégradation de la confiance est l'un des plus souvent mentionnés dans notre échantillon (6 personnes différentes). L'analyse des récits révèle que, très souvent, le manque d'honnêteté,

de loyauté ou de transparence perçue chez l'autre s'explique non pas par sa personnalité seule, mais par des conditions organisationnelles. Nous y reviendrons dans la suite.

d'influence fait apparaître la transition entre le stade 2 et le stade 3. Pour simplifier la figure, les facteurs propres au stade 2 n'ont pas été repris, alors qu'ils sont bien présents dans les récits recueillis. Une autre spécificité de ce diagramme d'influence par rapport au précédent est que les facteurs négatifs représentés sont extraits d'un seul cas de perte de confiance à partir du stade 3, le seul présent dans nos données.

### 5.5.1 Les facteurs positifs

Les facteurs positifs représentés sur la figure 4 peuvent être regroupés avec deux des trois familles déjà évoquées pour le stade 2 :

- Les conditions favorisant l'interaction : cette famille regroupe l'existence de points communs et la réciprocité dans la relation. L'existence de points communs est vraiment une spécificité du stade 3, même si on a trouvé un récit du stade 2 qui en mentionnait un. Dans le cadre des relations de

## 5.5 Analyse des raisons avancées pour expliquer la confiance basée sur l'identification ou son absence

Le diagramme d'influence suivant (cf. fig. 4) livre le résultat de l'analyse des facteurs favorisant le développement ou le maintien de la confiance basée sur l'identification à l'autre (stade 3). D'après les récits recueillis, les personnes n'atteignent généralement pas le stade 3 de la confiance en se découvrant ; elles passent d'abord par le stade 2 qui implique une acquisition progressive de la connaissance de l'autre. C'est la raison pour laquelle le diagramme

stade 3, les points communs mentionnés portent sur des attitudes (ex., rester calme face à une pression, être transparent), des comportements (ex., alerter l'autre quand il est perçu en surcharge), des valeurs (ex. l'authenticité, la priorité de l'humain sur les affaires) ou encore un vécu commun (ex. même ressenti de difficulté devant une situation). Ces points communs, lorsqu'ils sont identifiés comme tel, rapprochent les personnes en relation et favorise l'identification de l'une à l'autre. Autre élément allant dans ce sens : la réciprocité. Quelques exemples de verbatims l'attestent : « on est pareil, on s'écoute » ; « à un moment donné, on a eu de l'entraide des deux côtés. C'est ça qui a renforcé notre lien ».

- Les jugements positifs sur l'autre : dans les récits recueillis, ces jugements portent sur la bienveillance et la compétence de l'autre. Concernant les jugements sur la bienveillance, ils reposent déjà sur des attitudes et comportements déjà relevés au stade 2 de développement de la confiance : l'écoute, l'adaptation à l'autre, la possibilité avec l'autre de parler librement et de converger en situation de désaccord. Ils reposent aussi - et ce facteur n'est apparu que pour les relations du stade 3 - sur l'accessibilité, la disponibilité et la réactivité de l'autre. Ces qualités reconnues à l'autre démontrent sa volonté d'aider le confiant quand il en a besoin. Concernant les jugements sur la compétence de l'autre, ils portent plus spécifiquement sur la très bonne connaissance d'un sujet ou la maîtrise d'une activité, l'autonomie développée par l'autre sur un périmètre donné ou encore les résultats qu'il a obtenus : généralement, si ces qualités favorisent l'identification à l'autre, c'est parce qu'elles permettent au confiant de considérer que l'autre peut agir en son nom ; elles autorisent, de ce fait, un degré supérieur de représentation ou de délégation.

### 5.5.2 Les facteurs négatifs

Comme cela a été précisé, les récits recueillis ne comprennent qu'un seul cas où la confiance s'est dégradée alors qu'elle avait atteint le stade 3. Il est, par conséquent, difficile d'en tirer des leçons générales. Toutefois, ce cas et les facteurs qu'il recèle mérite d'être mentionné car il illustre le fait que le maintien de la confiance n'est jamais assuré (voir encadré ci-dessous).

Ce cas montre que même en atteignant un stade de développement avancé de la confiance, celle-ci ne se maintient pas toujours. Elle peut se dégrader, voire être détruite totalement, sous l'effet de différents facteurs : un nouveau contexte de travail caractérisé par un projet à fort enjeu créant un nouveau rapport entre les personnes (Paul est devenu le manager direct de Yannick) ; ce contexte a fait apparaître des divergences sur la vision du projet, les solutions à adopter et, surtout, les valeurs de chacun ; il a aussi conduit Paul à adopter des comportements néfastes à la confiance qu'il n'avait, semble-t-il, pas exhibés jusqu'ici.

Ce cas est l'un de ceux où un facteur organisationnel - la réorganisation du secteur informatique - a clairement joué un rôle important dans l'évolution d'une relation de confiance. Nous allons voir que d'autres facteurs organisationnels impactent le développement de la confiance.

## 5.6 Les facteurs organisationnels du développement et du maintien de la confiance

Jusqu'ici ont été passés en revue des facteurs essentiellement structurels, interpersonnels et individuels de la confiance. Les témoignages

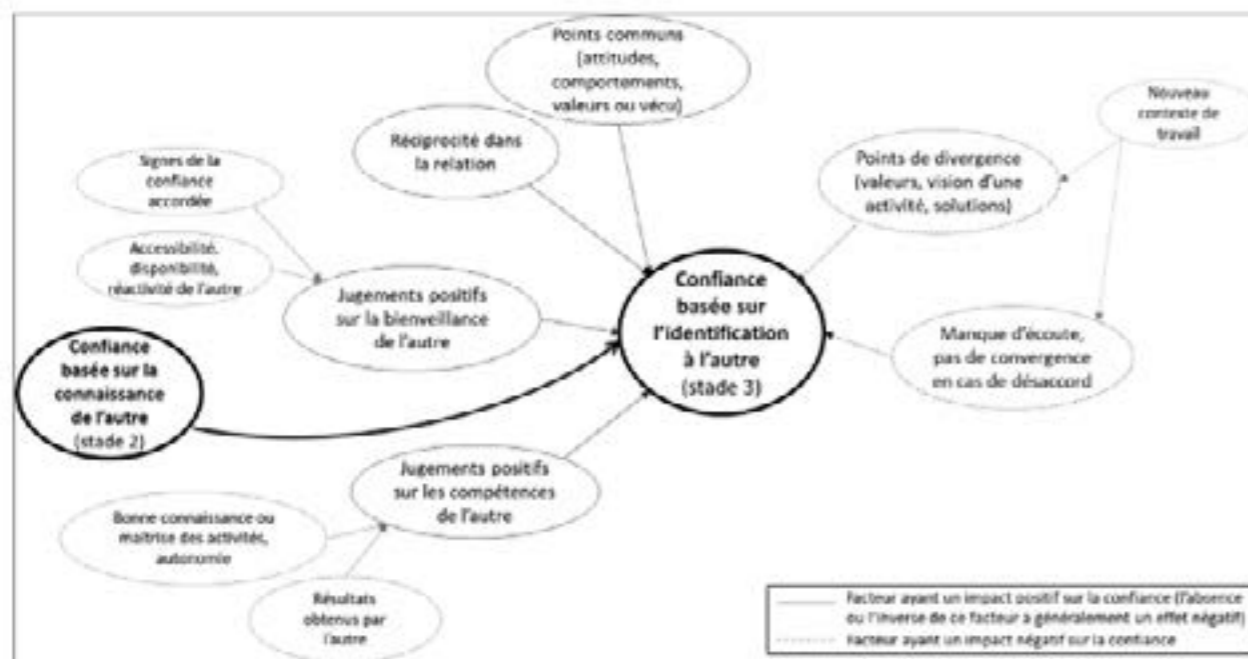


Figure 4 : Les facteurs du développement et du maintien de la confiance au stade 3



**Récit d'un cas**

Un responsable informatique – appelons-le Yannick - a déjà travaillé sous la responsabilité de celui qui allait devenir son supérieur hiérarchique direct sur son poste actuel – appelons-le Paul. Au cours de leur première expérience commune, Yannick avait considéré Paul comme quelqu'un de « très altruiste, porté sur les gens, sur l'écoute et sur l'aide ». Par ailleurs, il le voyait comme une personne avec une grande « aisance dans les discussions, et [avec] une considération pour les gens. » Avec lui, « le courant passait très bien », et Yannick le portait à un haut niveau.

Suite à la réorganisation du secteur de l'informatique dans son entreprise, Yannick a d'abord travaillé avec un 1<sup>er</sup> supérieur hiérarchique qui, pour des raisons qui sont restées floues, a été démis de ses fonctions un an plus tard. C'est dans ce contexte que Paul a été nommé pour le remplacer. S'ensuit alors une première réunion avec toute l'équipe de Yannick où Paul s'est montré « conflictuel du début à la fin [...] avec les membres de l'équipe. » Les propos qu'ils tenaient étaient durs ; il considérait que ce qui a été fait auparavant, « c'est à jeter à la poubelle ». Puis, en adoptant une posture directive, il dictait à l'équipe ce qu'il allait falloir faire. Yannick ne va pas croire immédiatement que Paul a changé à ce point et va plutôt mettre cela « sur le compte de la pression », Paul devant conduire un projet de transformation à fort enjeu pour l'entreprise. Il va alors essayer de discuter avec lui, à plusieurs reprises, mais il finira par comprendre que « ça n'évoluera pas ». Paul restait « très fermé » et ne voulait « rien entendre ». Yannick comprit alors qu'un fossé s'était creusé entre eux lorsqu'il prit conscience que les valeurs humaines « ne faisaient plus partie de ses priorités ».

La dégradation de la confiance de Yannick en Paul a été progressive, alors qu'elle aurait pu être brutale dès le début. Mais Yannick l'explique : « je m'étais enfermé dans une image de lui » et « comme dans des moments brefs, je le retrouvais comme avant, je pensais que je pouvais le ramener à un comportement plus adéquat. » Malheureusement, les choses ne sont pas passées ainsi. Au final, Yannick pense qu'il était arrivé avec Paul « à un point de non-retour ou presque » à cause des divergences qui étaient apparues entre eux (la plus importante d'entre elles portait sur la priorité donnée aux valeurs humaines, mais elles concernaient aussi la vision de l'activité et des solutions à apporter).

recueillis mentionnent aussi des circonstances organisationnelles particulières qui ont eu un effet sur leurs relations de confiance, soit positif, soit négatif. Pour cette raison, ces circonstances peuvent être considérées comme des facteurs organisationnels agissant sur le développement ou le maintien de la confiance.

Quatre facteurs organisationnels ayant un impact sur les relations de confiance ont été identifiés dans les témoignages :

- **Les changements d'organisation** : la plupart des changements d'organisation impactent les

rôles, responsabilités et/ou tâches des personnes concernées. Ils viennent, ainsi, bousculer un ordre établi avec ses repères qui permettaient à chacun de savoir quoi attendre des autres. En cela, tout changement crée un contexte d'instabilité et d'incertitude, ce qui peut compliquer le développement ou le maintien des relations de confiance. Dans un cas illustratif de cette situation, le contexte de changement a induit une « guerre des chefs » (expression employée par l'interviewé) pour donner une certaine orientation à une réorganisation. L'un de ces

chefs, qui ne semblait pas prendre l'ascendant sur la réorganisation en cours, est alors apparu peu transparent et collaboratif ; il reprenait à son compte certaines idées de ses collaborateurs et, plus globalement, semblait centré sur ses intérêts propres. La confiance qu'il avait suscitée chez la personne livrant son témoignage s'est alors fortement dégradée. Dans un autre cas, le changement d'organisation a créé un rapport hiérarchique entre deux personnes qui étaient collègues et qui avaient même développé un lien d'amitié. Dans ce cas précis, la personne en position de hiérarchique a développé de nouveaux comportements perçus négativement par son ancien collègue : refus de l'aide proposé par son collègue, reproches répétés à son encontre, parfois en exploitant des informations confidentielles d'ordre privé, manque d'écoute, agressivité dans le discours, .... La personne qui a livré ce témoignage en est venue à penser que son hiérarchique manquait foncièrement de sincérité et d'honnêteté. Sa confiance en lui s'est totalement effondrée, au point qu'elle ne pensait pas qu'une restauration de la confiance soit possible. Ce qui est frappant dans les différents cas montrant l'impact négatif d'un changement d'organisation sur la confiance est le fait qu'il induit des nouveaux comportements chez une personne, lesquels restent incompris de ceux travaillant avec cette personne. L'absence d'échanges sur la façon dont un changement d'organisation est perçu par chacun, sur les menaces qu'il rend perceptibles et sur les raisons qui justifient l'adoption de nouveaux comportements est, donc, probablement plus directement responsable de la dégradation de la confiance que le changement d'organisation lui-même.

- **Un système individualisant les performances et les parcours de carrière** : c'est l'une des caractéristiques du groupe industriel dont sont issus nos données et les récits recueillis montrent

qu'elle peut induire des comportements néfastes au développement ou au maintien de la confiance. Par exemple, dans un récit, le système de prime individualisée a été invoqué pour expliquer les critiques qu'un de ses collègues de bureau avait formulé à son encontre au cours d'une réunion privée avec ses managers. D'après la personne livrant ce témoignage, ce cas n'est pas unique : « ce n'est pas le premier [dans notre entreprise] : avec un système de bonus individualisé et une enveloppe limitée, tu sais que si tu veux l'avoir, l'autre dans ton service ne doit pas l'avoir... Ici, c'est courant d'entendre quelqu'un qui bave sur un autre. » Un autre témoignage corrobore cette opinion. Il émane d'un collaborateur qui n'a évoqué le nom que d'une seule personne dans son équipe en qui il avait confiance. Cette personne est la seule avec qui la relation se caractérise par « une absence de compétition ». Plus tard dans l'entretien, le collaborateur a expliqué plus précisément son point de vue : « Sur l'aspect compétition, [...] c'est compliqué [de l'éviter dans] les entreprises privées qui offrent des promotions, des primes individualisées et des évolutions de carrière, sachant qu'elles nous demandent en même temps de travailler ensemble et de se faire confiance. Je trouve que c'est incompatible. »

- **Différents facteurs organisationnels induisant une pression** : la pression ressentie par un manager a été invoquée pour expliquer, en partie au moins, des comportements néfastes au maintien de la confiance dans 5 témoignages. Leur analyse permet d'identifier plusieurs facteurs organisationnels à l'origine de cette pression : les enjeux forts mis par une direction sur un projet en particulier, excluant la possibilité d'un échec ; l'obligation pour des responsables d'avoir une activité rentable, qui leur impose d'affecter leurs collaborateurs à des activités rémunérées pour une grande partie de leur temps et peut les conduire à prendre des décisions en contradiction avec

l'aspiration de certains d'entre eux (ex., vouloir mener des activités de soutien ou d'amélioration à mi-temps) ; un pic de charge ou la multiplication des demandes qui touche une activité ; une situation de sous-effectif chronique avec des objectifs de performance maintenus. La pression induite par ces différents facteurs peut alors conduire des managers à prendre des décisions qu'ils n'auraient pas prises en temps normal et qui peuvent paraître injustes ou contraires à l'intérêt de certains de leurs collaborateurs. Elle peut aussi les conduire à ne pas satisfaire tous les engagements qu'ils ont pris devant leurs collaborateurs, et donner l'impression qu'ils ne sont pas fiables. Lorsqu'il y a de forts enjeux attachés à un projet, les risques associés à un échec peuvent les conduire à accorder leur confiance avec plus de difficulté, à être plus directifs et/ou à renforcer leurs contrôles. Enfin, des situations de pression durables peuvent amener un manager à réduire les échanges avec ses collaborateurs, surtout lorsque ceux-ci exigent de résoudre des problèmes, des insatisfactions ou des conflits. Dans le groupe industriel, la pression ressentie par les managers sur leurs activités se combine avec une politique d'individualisation des performances et des parcours de carrière. Cela peut les pousser à chercher des solutions qui leur permettent de « sauver » leurs résultats personnels, sans toujours tenir compte des effets de ces solutions sur la relation avec leurs collaborateurs.

**- Une distance géographique importante entre des acteurs interdépendants :** le groupe industriel où travaillent les salariés qui ont livré leurs témoignages est international. De ce fait, de nombreux salariés travaillent avec des collègues résidant dans d'autres pays et peuvent nouer des relations de confiance avec eux. La distance géographique n'est pas en soi, on l'a déjà vu (§ 6.2), un facteur nuisible à la confiance. On a ainsi rencontré une personne qui avait développé une

relation de confiance de stade 3 avec un collègue basé dans un autre pays. Toutefois, lorsque la distance géographique se combine avec d'autres facteurs, elle peut faciliter une forme de « distanciation fonctionnelle » voulue par un - ou les deux - membres d'une relation : tout est alors fait pour éviter de travailler avec l'autre. La distance géographique facilite la distanciation fonctionnelle en rendant plus facile l'évitement des échanges informels et/ou imprévus avec l'autre. Comme, en outre, la distance géographique induit un espacement temporel de plusieurs semaines ou mois entre les réunions formelles, les échanges et occasions de travailler ensemble sont forcément réduits. Un cas de ce type est apparu dans les récits recueillis, entre un directeur de projet basé en France et l'un de ses chefs de projet basé en Allemagne. Dans ce cas, deux principaux facteurs organisationnels se combinaient avec la distance géographique : l'existence de divergences sur les méthodes de travail ; un contexte de réorganisation qui pouvait menacer le poste du salarié en Allemagne et induisait, chez lui, un manque de partage d'information sur ses activités. Ces différents facteurs et leurs effets ont causé une perte de confiance radicale du directeur de projet dans le travail mené par le chef de projet basé en Allemagne.

Bien sûr, toutes les personnes soumises à ces différents facteurs organisationnels n'y réagissent pas de la même façon et certains savent préserver des relations de confiance même dans ces conditions. La perte de confiance s'observe donc vraisemblablement avec ceux qui n'y sont pas préparés, qui ne prêtent pas une attention suffisante à la qualité de leurs relations de travail et/ou qui n'arrivent pas à se remettre en cause.

## Y a-t-il des facteurs spécifiques au maintien de la confiance ?

Beaucoup de facteurs impactant la confiance dans les relations de travail ont été identifiés jusqu'à présent. Il est alors tentant de se demander si certains d'entre eux agiraient plus spécifiquement sur son maintien. En fait, on s'aperçoit assez vite que cette recherche ne mène pas très loin.

Certes, comme on l'a déjà évoqué, certains facteurs structurels ou liés aux modalités d'échange semblent impacter le développement initial d'une relation de confiance. C'est le cas, notamment, de la proximité physique, de la fréquence des échanges ou de la possibilité d'avoir des échanges informels. Une image a priori positive et/ou des premiers contacts positifs peuvent aussi faciliter ce développement initial de la confiance. Mais, au-delà de ces facteurs, il semble difficile d'en trouver d'autres qui seraient propres au développement de la confiance et d'autres à son maintien.

Le maintien de la confiance semble plutôt se produire à deux conditions :

1. les conditions qui ont favorisé le développement de la confiance restent présentes ;
2. aucune condition provoquant une dégradation de la confiance n'apparaît (cf. les facteurs négatifs présentés au § 5.4.2 et § 5.5.2)

C'est d'ailleurs la même impression qui se dégage lorsqu'on analyse les réponses à une question qui était posée à toutes les personnes vues en entretien une fois que leur récit d'une relation de confiance était terminé. Cette question était : « Que faudrait-il

pour que la relation de confiance se maintienne dans l'état où elle est ? » 5 catégories de réponses se sont alors dégagées, chaque personne n'en donnant généralement qu'une :

- Il faut que l'autre maintienne les mêmes comportements (5 réponses)
- Il faut continuer à échanger régulièrement ensemble (3 réponses)
- Il faut réussir à maintenir le rapport qu'on a établi dans notre relation (3 réponses)
- Il faut que l'autre maintienne la qualité de son travail (3 réponses)
- Il faut qu'on continue à bien travailler ensemble (2 réponses)

Ces réponses indiquent que les salariés du groupe industriel supposent qu'une sorte de continuité dans la forme et le contenu d'une relation de confiance serait suffisante pour assurer son maintien.

Toutefois, de telles suppositions font abstraction des changements qui peuvent se produire et venir bousculer l'ordre établi. Plusieurs récits ont ainsi montré qu'un changement de direction, un changement organisationnel, un changement dans l'activité ou un changement dans la vie privée pouvait affecter de différentes manières une relation. Or, si certaines relations se dégradent dans un tel contexte, d'autres réussissent à se maintenir, voire se renforcent grâce à l'intervention de facteurs que l'interviewé.e n'avait pas encore évoqué dans son témoignage. Par exemple, lorsqu'une salariée découvre que sa collègue, exerçant la même fonction qu'elle sur un périmètre un peu différent, traverse de graves difficultés personnelles et ne peut plus s'investir autant qu'avant dans son travail, elle décide de l'aider. L'inverse s'est aussi produit à d'autres occasions : la collègue a offert son aide. C'est grâce à ces efforts d'adaptation réciproques que la confiance, dans ce cas précis, a réussi à se



maintenir.

Le maintien de la confiance dépend donc d'une certaine continuité, tant que le contexte de travail ne change pas. Mais lorsqu'il change, que ce soit pour des raisons internes à l'entreprise ou externes, il dépend de l'adoption d'attitudes et de comportements particuliers qui n'ont pas nécessairement été mis en œuvre auparavant. Il suppose donc une capacité d'adaptation à chaque situation nouvelle guidée par la volonté de chaque partenaire pour préserver leur relation de confiance.

## Conclusion

L'objectif premier de la recherche rapportée dans cette note est de mieux comprendre comment la confiance se développe et peut se maintenir au travail. L'analyse des entretiens recueillis au sein d'un groupe industriel apporte des résultats qui rejoignent et complètent ceux obtenus en analysant des entretiens similaires menés au sein d'un organisme public<sup>14</sup>.

Ces résultats confirment que la confiance se développe sur la base d'une connaissance de l'autre qui évolue avec le temps et peut conduire, dans certains cas, à rapprocher les personnes impliquées au point de s'identifier partiellement l'un à l'autre et de développer des comportements d'entraide réciproques<sup>15</sup>, voire une relation d'amitié<sup>16</sup>.

Plusieurs conditions sont apparues nécessaires pour qu'une telle dynamique soit possible. Ces conditions ont pu être regroupées en 3 familles : les actions volontaires du confiant pour établir une relation de confiance avec l'autre, les conditions favorisant l'interaction et les jugements positifs sur l'autre basés, le plus souvent, sur ses attitudes, comportements et résultats. La mise en évidence de ces 3 familles permet de comprendre que le développement et le maintien d'une relation de confiance ne dépendent pas que de l'autre, ce qui semblait transparaître dans les nombreux travaux qui ont insisté sur les qualités requises pour donner

confiance (que les anglophones désignent par le concept de *trustworthiness*),<sup>17,18</sup> ; ils dépendent aussi de la volonté d'établir une relation de confiance avec l'autre ainsi que de l'existence de conditions favorisant les interactions interindividuelles.

Bien que ce ne soit pas dit explicitement dans les récits, on peut d'ailleurs supposer que si certaines relations de confiance évoluent du stade 2 au stade 3, lequel repose sur une forme d'identification à l'autre, c'est en partie parce qu'au moins l'un des partenaires le veut ou y voit un intérêt. A titre d'exemple, un manager basé dans un pays étranger nous a raconté comment il a développé une relation de confiance très forte avec l'un de ses collaborateurs basés en France dont il dit : il « est devenu mon œil et mon bras droit sur le projet pour l'équipe ». Dans ce cas, on peut penser que le manager avait besoin d'avoir une personne de confiance comme ce collaborateur, quelqu'un qui serait en quelque sorte son alter ego et qui le rassurerait sur le suivi de l'équipe en France alors qu'il ne peut pas être présent. Bien sûr, la seule volonté de développer une relation de confiance avec l'autre ne suffit pas pour que la relation se développe jusqu'au stade 3 : le collaborateur doit aussi avoir certaines qualités auxquelles s'identifient le manager, ce qui était le cas ici.

L'analyse des récits a aussi mis en évidence plusieurs facteurs organisationnels qui influencent indirectement le développement et le maintien des relations de confiance. L'action de ces facteurs est indirecte dans le sens où ils créent un contexte qui place les personnes dans des rapports sociaux particuliers et favorise certains comportements

qui, eux, vont agir directement sur la confiance en facilitant son développement ou en l'entravant.

Au final, il ressort de l'étude que, passée une phase de développement, une relation de confiance semble se stabiliser. Son maintien dépend alors d'une continuité des comportements et des résultats de chaque partenaire... tant que le contexte de travail ne change pas. Car lorsqu'il change, que ce soit pour des raisons internes à l'entreprise (ex. changement d'organisation), ou externes (ex., changement dans la vie privée impactant l'investissement d'une personne dans son travail), le maintien de la confiance dépend de deux choses essentiellement : une capacité de prise de recul, voire de remise en cause personnelle, pour ne pas s'arrêter à la surprise ou l'insatisfaction ressentie devant les changements de comportement chez l'autre ; et l'adoption d'attitudes et de comportements adaptés à la nouvelle situation. Il suppose donc une capacité d'adaptation guidée par la volonté de chaque partenaire pour préserver leur relation de confiance.

Dans la suite de la recherche exposée dans cette note, plusieurs actions permettront d'approfondir ces premiers résultats et de définir des dispositifs favorables au développement et au maintien des relations de confiance. Les actions suivantes sont d'ores et déjà prévues :

1. Extension du recueil et de l'analyse d'entretiens à d'autres contextes d'activité. Cette action est déjà en partie menée. Elle devra confirmer et, si besoin, compléter les résultats issus de l'étude menée dans le groupe industriel.

<sup>14</sup>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, Université Paris Dauphine.

<sup>15</sup>D'autres recherches, plus anciennes, avaient déjà mis en évidence les mêmes constats : Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995).

Trust in relationships: a model of development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Zubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice* (pp. 133-173). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

<sup>16</sup>McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.

<sup>17</sup>Un travail de synthèse sur ces travaux est présenté dans : Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). *An integrative model of organizational trust*. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

2. Suivi longitudinal d'équipes : l'objectif est de recueillir cette fois des données factuelles pouvant confirmer les conditions du développement de la confiance qui sont apparues grâce à l'analyse d'entretiens.

3. Evaluation expérimentale d'un dispositif organisationnel et managérial devant favoriser le développement et le maintien de la confiance. Cette action supposera de former des équipes, ou au moins leurs managers, à différents principes favorisant le développement de la confiance, puis de les accompagner pour adapter ces principes à leur réalité locale, et enfin de les suivre pour évaluer à intervalle régulier la qualité des relations de confiance.

## Références bibliographiques

Bidault, F., & Castello, A. (2010). Why Too Much Trust Is Death to Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 33-38.

Cook, J., & Toby, W. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.

Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 225-244.

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

Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 445-455.

Foddy, M., Platow, M. J., & Yamagishi, T. (2012). Group-Based Trust in Strangers: The Role of Stereotypes and Expectations. *Psychological Science*, 20(4), 419-422.

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.

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.

Karsenty, L. (2012). *Quand le changement affecte l'identité professionnelle et dégrade la confiance*. SELF'2012, Congrès International d'Ergonomie. Lyon, France. 14-16 Sept. 2012.

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.

Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: a model of development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Zubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice* (pp. 133-173). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management review*, 23(3), 24-59.

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.

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.

Mériade, L., Rochette, C., & Talbot, D. (2018). La confiance interpersonnelle en milieu hospitalier : une proposition de lecture par la Proximité. *Gestion et management public*, 7(1), 31-52.

Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95-112.

Ridingsa, C. M., Gefenb, D., & Arinzec, B. (2002). Some antecedents and effects of trust in virtual communities. *Journal of Strategic Information Systems*, 11, 271-295.

Rotter, J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.

Straiter, K. L. (2005). The Effects of Supervisors' Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1 (1), 86-101.

Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22, 291-300.



# Annexe : description des facteurs de la confiance identifiés à partir des témoignages recueillis

## 9.1 Les facteurs associés au stade 2 (confiance basée sur la connaissance de l'autre)

Facteurs positifs	Définitions	Exemples de verbatim
<b>Actions volontaires pour bien fonctionner avec l'autre</b>	Actions volontairement choisies et mises en place pour gagner la confiance de l'autre et réussir à bien travailler avec lui.	<i>Et puis, je savais que j'étais là pour quelques années, alors j'ai essayé de bâtir la confiance. J'ai été dans beaucoup de workshops, j'ai travaillé avec lui, j'ai bien bossé et les tuteurs qui me suivaient lui ont donné des feedbacks positifs. J'étais très active et il y a trouvé une aide.</i>
<b>Echanges réguliers, durables, formels et informels</b>	Echanges qui ont été maintenus sur un temps long avec une assez bonne régularité qui peut être quasi quotidienne, hebdomadaire, bi-mensuelle, .... Ces échanges sont à la fois formels – c'est-à-dire planifiés, structurés, guidés par un objectif et/ou donnant lieu à une trace écrite – et informels – c'est-à-dire opportuniste, généralement assez court, sans trace écrite.	<i>Au minimum, on se voit une fois par semaine, en réunion ou pas, ça peut se passer quand je passe sur son site. Puis on a des coups de téléphone, 3 par semaine environ.</i>
<b>Travaux en commun, réussite collective</b>	La relation avec l'autre occasionne des travaux en commun. Ceux-ci peuvent être menés de façon symétrique (co-réalisation) ou asymétrique (par ex., l'un propose, l'autre relit et valide). Ils sont menés de manière ponctuelle ou régulière, sur des dossiers à préparer, des problèmes à résoudre ou des sujets de fond à traiter.  La personne interviewée peut aussi expliquer la confiance qu'elle a en l'autre par le fait que le travail mené en commun produit des résultats probants.	<i>Catherine est venue me voir pour discuter, on y a passé beaucoup de temps. On a fait des réunions avec [d'autres collègues], et on a proposé d'autres méthodes pour le steering committee. On a demandé à notre N+2 d'écrire des choses sur notre rôle pour le conforter.</i>  <i>C'est une relation détendue et néanmoins très professionnelle qui mène à de vrais résultats.</i>
<b>Jugements positifs sur la bienveillance</b>	Ce thème regroupe plusieurs jugements qui expliquent la confiance en l'autre et portent sur : - Son écoute ou la possibilité qu'il offre de s'exprimer librement dans l'échange	<i>Autre fait : j'ai connu des difficultés [...] et je lui en ai parlé ; j'ai vu qu'il m'a écouté et n'a pas rejeté mes propos ; il</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le soutien qu'il apporte, l'existence d'une entraide</li> <li>- La volonté de partage</li> </ul>	<p><i>n'était pas d'accord sur tout mais son attitude d'écoute a renforcé ma confiance en lui.</i></p> <p><i>Je sais que je peux m'appuyer sur lui pour gérer un travail donné. Par exemple, je sais que lorsqu'on « part au conflit », il est toujours là.</i></p> <p><i>J'ai constaté qu'à chaque fois qu'elle a des informations importantes, elle essaie de les partager avec moi.</i></p>
<b>Jugements positifs sur l'honnêteté, la loyauté, la sincérité, la transparence</b>	Ce thème regroupe plusieurs jugements qui sont portés sur l'autre et expliquent la confiance qui lui est accordée.	<p><i>J'ai confiance en sa parole, dans la fidélité de sa parole avec ce qu'il pense.</i></p> <p><i>Petit à petit il m'a donné des infos de plus en plus authentiques - ce qui le rendait vulnérable - il m'a révélé ses difficultés relationnelles avec d'autres personnes et, de cette façon, j'ai repris confiance en lui.</i></p>

Facteurs négatifs <sup>19</sup>	Définition	Exemples de verbatim
<b>Divergences sur le travail</b>	L'interviewé explique que son manque de confiance en l'autre est lié, entre autres, à des différences dans la vision d'une activité, la stratégie à adopter, les priorités, ...	<i>Il y avait une différence de culture entre nous qui ne permet pas la confiance et qui, du coup, a alimenté la défiance car on ne se comprend pas.</i>
<b>Conflit interpersonnel</b>	L'interviewé fait état de disputes ou d'un conflit manifeste avec une personne en qui il n'a pas confiance.	<i>Il a escaladé (= remonté l'information) vers mon chef en lui expliquant que j'étais intrusive et que je faisais des tas de choses que je n'avais pas à faire. Donc c'est devenu un conflit interpersonnel.</i>
<b>Difficultés de communication, manque de clarté</b>	L'autre est connu pour avoir des difficultés pour s'exprimer ou pour exprimer clairement sa pensée, dans un langage intelligible de son interlocuteur.	<i>Je ne comprenais pas ce qu'il me disait... Mais en fait, sa pensée se nourrit de la parole produite. Les mots s'enchaînent mais pas sous forme d'une idée concise, d'un concept synthétisé. Ça il ne sait pas faire</i>
<b>Insécurité, peur devant l'autre</b>	La présence de l'autre ou ses comportements peuvent provoquer des émotions négatives, comme la peur, ou créer un climat d'insécurité pour la personne interviewée.	<i>Ses émotions, ça me donnait l'impression qu'on basculait dans l'irrationnel. Ça me fait peur, j'ai eu une peur physique ; à partir de là, moi je peux plus maîtriser la relation.</i>

<sup>19</sup> Il faut ajouter aux facteurs négatifs décrits ici l'inverse ou l'absence des facteurs positifs décrits dans le tableau précédent.

<b>Points de divergence ayant un impact sur le travail</b>	L'interviewée souligne des différences qu'elle a avec l'autre et qui portent, généralement, sur différentes dimensions du travail (positionnement, valeurs, vision d'une activité ou d'un métier, attitudes au travail, ...)	Cela dit, je pense qu'on a des connotations pas en phase. Je suis quelqu'un de rigoureux et lui semble être à l'inverse.
<b>Jugements négatifs, reproches, propos méprisants, manque de considération ou de respect</b>	Quand l'autre exprime de manière répétée des jugements négatifs sur des collègues, adresse des reproches marqués à son interlocuteur ou tient des propos désagréables.	Et comme ce n'était pas comme elle voulait elle, tout était sujet à critique.

## 9.2 Les facteurs associés au stade 3 (confiance basée sur l'identification à l'autre)

Facteurs positifs <sup>20</sup>	Définitions	Exemples de verbatim
<b>Points communs (valeurs, attitudes, comportements ou vécu)</b>	Quand la personne interviewée reconnaît se sentir proches de l'autre, notamment en invoquant des valeurs ou attitudes communes, des comportements qu'elle met elle aussi en œuvre ou un vécu commun.	J'ai appris qu'elle avait de grosses valeurs familiales... et une éducation. Comme moi. On a trouvé quelque chose de très, très, très commun.
<b>Réciprocité dans la relation</b>	L'interviewée explique que sa relation de confiance s'est renforcée quand elle a constaté de la réciprocité dans sa relation, sur des dimensions qui traduisent généralement de la bienveillance.	A un moment donné, on a eu de la réciprocité des deux côtés. C'est ça qui a renforcé notre lien. Ça s'est développé tout naturellement. Elle a de l'empathie, comme moi je crois, et ça a développé la compréhension réciproque.
<b>Jugement positif sur la bienveillance de l'autre</b>	Quand le confiant souligne spécifiquement certains comportements de l'autre démontrant sa bienveillance à son égard : - des signes de la confiance accordée  - l'accessibilité, la disponibilité et la réactivité de l'autre	Elle a aussi pris le risque de me laisser faire du télétravail. [...] ce n'est pas culturellement inscrit dans l'entreprise, donc je l'ai ressenti comme un signe de confiance de sa part.  A chaque fois que je lui téléphonais, il était disponible pour moi et il avait envie de m'aider.

<sup>20</sup> Les facteurs positifs décrits dans ce tableau sont ceux qui sont apparus spécifiquement au stade 3. Mais les témoignages recueillis qui décrivent des relations du stade 3 mentionnent généralement d'autres facteurs positifs qui ont été rattachés au stade 2.

<b>Jugement positif sur les compétences de l'autre</b>	L'interviewée exprime des jugements positifs sur les compétences de l'autre pour expliquer la confiance qu'il lui accorde. Au stade 3, ces jugements sont associés au fait que l'autre est considéré comme un relais rassurant du confiant dans certaines situations (il peut le représenter par exemple). Ces jugements liés aux compétences de l'autre portent plus spécifiquement sur 3 aspects :  - La bonne connaissance ou maîtrise d'une activité  - L'autonomie  - Les résultats obtenus par l'autre	Petit à petit, elle m'a démontré qu'elle avait la réponse à mes questions. Elle a vite montré qu'elle connaissait bien l'outil et qu'elle était capable de faire bien plus de choses que moi. Et quand les gens posent des questions, moi je ne sais pas forcément y répondre mais je vois qu'elle, elle y répond.  Ça m'a rassuré car je voyais qu'elle avait des connaissances pour commencer rapidement. Et l'autonomie nécessaire aussi.  J'avais vu qu'elle avait réussi à s'imposer dans des situations complexes, ce qui avait augmenté ma confiance en elle.
--	--	--

Facteurs négatifs	Définition	Exemples de verbatim
<b>Points de divergence (valeurs, vision d'une activité, solutions)</b>	L'interviewé explique sa perte de confiance en l'autre, notamment, par la découverte de divergences profondes, portant notamment sur des valeurs, la vision d'une activité ou des solutions à adopter.	La considération humaine ne semblait plus faire partie de ses priorités. Il a employé l'expression « marche ou crève »...
<b>Manque d'écoute, pas de convergence en cas de désaccord</b>	L'interviewé explique sa perte de confiance en l'autre, notamment, par son manque d'écoute et son incapacité à changer d'avis.	C'est surtout au cours d'un meeting que j'ai compris que ça n'évoluerait pas et surtout que ce n'était pas à moi de le faire... Il est resté très fermé et n'a rien voulu entendre. Aucune remise en cause, j'ai senti que son attitude était encrée.