



HAL
open science

Les conditions du développement et du maintien de la confiance au sein d'une collectivité territoriale

L. Karsenty, Fabien Blanchot, Eric Campoy, Valérie Neveu

► To cite this version:

L. Karsenty, Fabien Blanchot, Eric Campoy, Valérie Neveu. Les conditions du développement et du maintien de la confiance au sein d'une collectivité territoriale. 2021. hal-03225350

HAL Id: hal-03225350

<https://hal.science/hal-03225350>

Preprint submitted on 12 May 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT ET DU MAINTIEN DE LA CONFIANCE AU SEIN D'UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

*Laurent Karsenty
Fabien Blanchot
Eric Campoy
Valérie Neveu*

Cahier de la Chaire Confiance et Management n°7

Juin 2020

Université Paris-Dauphine-PSL

LES CONDITIONS DU DÉVELOPPEMENT ET DU MAINTIEN DE LA CONFIANCE AU SEIN D'UNE COLLECTIVITÉ TERRITORIALE

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

Fabien Blanchot

Professeur, directeur du MBA Dauphine Management des Ressources Humaines

Co-directeur de la Chaire Confiance et Management de Paris Dauphine

Eric Campoy

*Enseignant-chercheur, directeur du Master Management des Ressources Humaines de
Dauphine*

Co-directeur de la Chaire Confiance et Management de Paris Dauphine

Valérie Neveu

Enseignant-chercheur en sciences de gestion Paris 1

Chercheur associée à la Chaire Confiance et Management de Paris Dauphine

Sommaire

Résumé.....	6
Objectifs de la recherche.....	8
Méthode.....	9
Recueil de données.....	9
Profils choisis pour évoquer une relation avec ou sans confiance.....	9
Analyse des données.....	10
Caractéristiques de l'échantillon.....	11
A quel point la confiance s'est développée ?.....	13
Les stades de développement de la confiance d'un point de vue théorique.....	13
Les stades de développement de la confiance dans notre échantillon.....	15
Les principaux facteurs du développement et du maintien de la confiance.....	17
Est-ce que la durée de la relation est un facteur déterminant ?.....	17
Est-ce que les conditions structurelles et les modalités d'échange sont des facteurs déterminants ?.....	17
Quel est l'impact de l'image a priori de l'autre et des premiers contacts ?.....	19
Analyse des raisons avancées pour expliquer la confiance ou son absence.....	20
Les facteurs prépondérants du développement de la confiance basée sur la connaissance de l'autre.....	23
Les facteurs prépondérants du développement de la confiance basée sur l'identification à l'autre.....	24
Les facteurs organisationnels du développement et du maintien de la confiance.....	26
Y a-t-il des facteurs spécifiques au maintien de la confiance ?.....	30
Un autre axe d'évolution de la confiance : le changement des attentes liées à l'autre.....	32
Conclusion.....	35

Références bibliographiques.....	38
Annexe : description des facteurs de la confiance identifiés	
à partir des témoignages recueillis.....	40
Les facteurs associés au stade 2	
(confiance basée sur la connaissance de l'autre).....	40
Les facteurs associés au stade 3	
(confiance basée sur l'identification à l'autre).....	43

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, 22 entretiens individuels ont été menés au sein d'une collectivité territoriale. Chaque entretien a permis de recueillir le récit de 2 relations, l'une dans laquelle la confiance s'était établie, 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, à partir de l'échantillon étudié, que les relations de confiance au sein de la collectivité se développent majoritairement au stade 2 (confiance basée sur les connaissances de l'autre) et, dans une moindre proportion, au stade 3 (confiance basée sur l'identification à l'autre). Aucune relation de confiance basée sur un calcul (stade 1) et très 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. Les principaux facteurs permettant le développement du stade 2 sont : la possibilité d'avoir des échanges réguliers et maintenus dans le temps ; ces échanges doivent être caractérisés par une écoute, une liberté de parole et la possibilité de dépasser les désaccords; ils doivent occasionner l'expression de marques de confiance. Les principaux facteurs du développement du stade 3 sont, quant à eux : la sincérité de l'autre, la répétition de travaux menés en commun, la découverte de points communs jugés majeurs avec l'autre, notamment des valeurs communes et l'existence de comportements de soutien réciproques.
- Plusieurs facteurs organisationnels sont aussi apparus prépondérants dans le développement des relations de confiance : la nature des directives des élus, la culture organisationnelle, la gestion des recrutements et du maintien dans l'emploi, la cohérence entre les postes occupés et les grades des agents concernés, le leadership des dirigeants, les marges de manœuvre managériales et les mesures d'accompagnement du changement. Ces facteurs agissent sur la confiance 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.

- Enfin, l'analyse des récits révèle que les attentes d'un collaborateur à l'égard de son manager ou de son manager à l'égard de son collaborateur évoluent en même temps que s'acquière une forme de maturité de chacun sur son poste. Trois phases ont ainsi pu être distinguées : une phase d'installation dans un poste, une phase de renforcement des compétences, puis une phase de développement professionnel. Chaque phase correspond probablement à un besoin fondamental de tout employé en entreprise qui doit être assouvi pour que le suivant apparaisse. Il semble que la confiance au sein d'une relation managériale se développe et se maintient si chaque partie reste à l'écoute des besoins de l'autre qui changent en fonction de ces 3 phases et s'adapte, dans la mesure de ses possibilités, pour les satisfaire.

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.

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 performances¹. 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 Dauphine² a été défini. Dans ce cadre, 22 entretiens ont été conduits auprès d'employés d'une grande collectivité territoriale (13000 agents). 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.

¹ 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 Pour plus d'informations sur la Chaire : <http://chaireconfiance.fondation-dauphine.fr/>

Méthode

Recueil de données

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

Les agents ayant participé à ces entretiens étaient tous volontaires. Ils sont issus, pour la plupart, de pôles d'activité différents localisés sur des sites différents.

Dans le cadre des entretiens, chaque agent interviewé devait choisir deux personnes de son organisation avec qui il 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 agent 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 22 personnes interviewées et que chacune a livré deux témoignages, les données recueillies regroupent un total de 44 témoignages.

L'intérêt de disposer des deux types de témoignages – les uns sur une relation de confiance et les autres sur une relation sans

confiance – est d'obtenir une vision plus complète des facteurs du développement et du maintien de la confiance. Ces facteurs doivent ainsi être identifiables non seulement en analysant ce qui permet à une relation de confiance de se développer et de durer, mais aussi en comprenant ce qui fait qu'elle ne peut pas se développer ou ce qui fait qu'après s'être développée, elle n'a pas réussi à se maintenir et s'est dégradée.

Tous les entretiens ont été enregistrés, puis retranscrits intégralement avant d'être analysés³. Lors des retranscriptions, des mesures ont été prises pour masquer l'organisation d'où sont issus les entretiens et anonymiser les récits.

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).

Le choix effectué par les employés de la collectivité territoriale appelle quelques commentaires :

- La relation hiérarchique est très souvent choisie pour évoquer une relation de confiance. Ce n'est pas surprenant puisque la confiance est nécessaire dès lors qu'il y a une relation de dépendance et la relation hiérarchique est un lieu de dépendances et/ou d'interdépendances particulièrement fortes, du N vers son N+1

³ Le recueil des entretiens et leur retranscription ont été assurés par Laurent Karsenty.

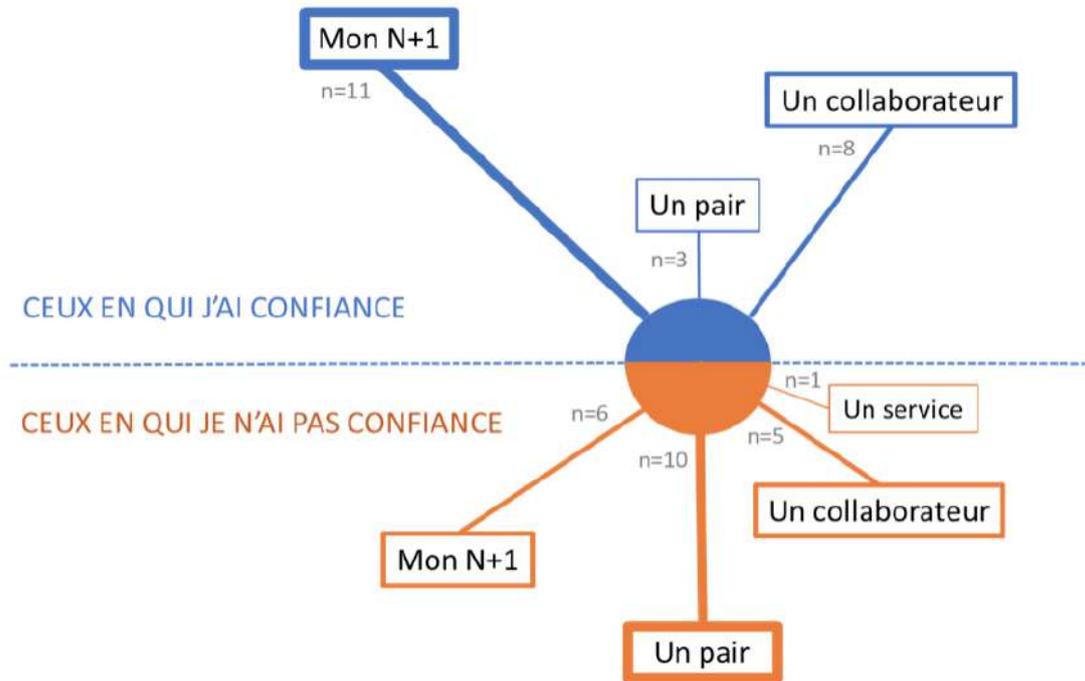


Figure 1 : Profils choisis pour évoquer une relation de confiance et une relation sans confiance

comme du N+1 vers son N. Il est par ailleurs possible que le choix assez fréquent de ce type de relation soit à mettre en lien avec l'organisation très hiérarchique de la collectivité au sens où un manager, dans ce type d'organisation, tire une partie de sa légitimité de son statut.

- Les relations entre pairs peuvent aussi être le lieu de dépendances réciproques. C'est la raison pour laquelle elles sont souvent choisies, bien qu'on constate qu'elles l'ont plus souvent été pour parler d'un manque de confiance. Les pairs dont il est question sont alors moins des collègues de bureau que des agents en relation fonctionnelle ou transverse les uns avec les autres (par exemple, un responsable d'une cellule technique avec le responsable d'une cellule informatique).

- Dans un cas, une personne a choisi d'évoquer sa relation à un service plutôt qu'à une personne en particulier, car elle liait son manque de confiance non pas à un agent en particulier mais au fonctionnement du service dans son ensemble.

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 étaient demandées au cours de chaque entretien et ne pose pas de problème spécifique d'encodage, lequel a été réalisé par un seul codeur.

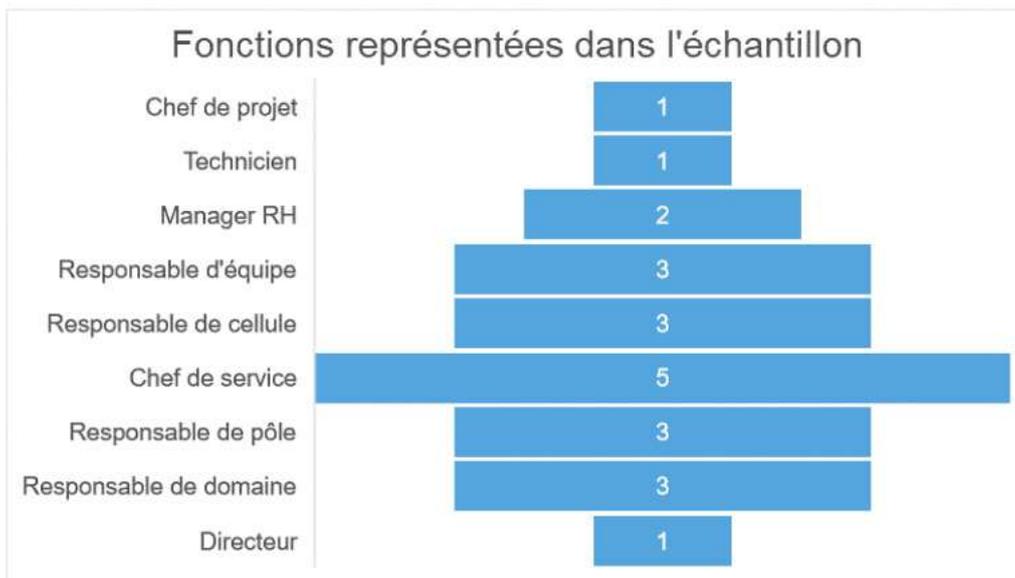
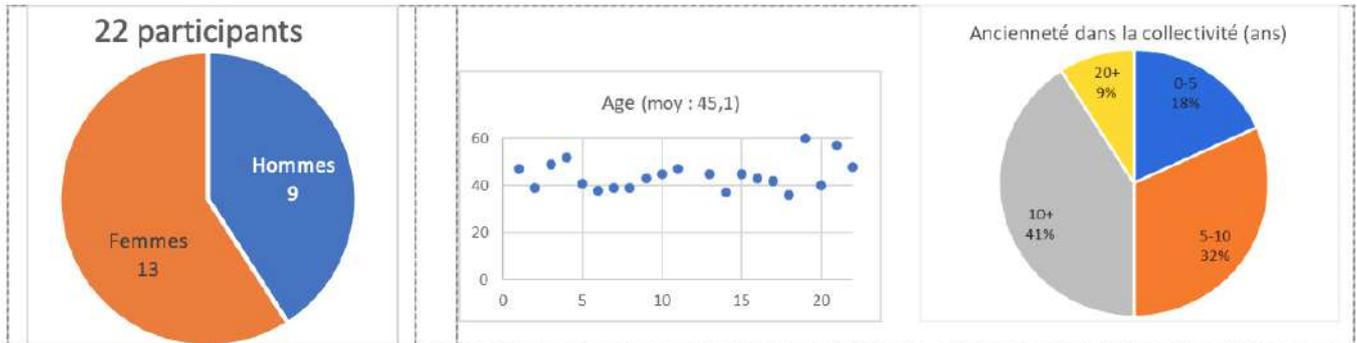
proche de la moyenne générale du personnel de la collectivité (46 ans).

- 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 chercheurs⁴. Ce processus a conduit à discuter ensemble des thèmes de codage jusqu'à obtenir un taux d'accord inter-codeur suffisamment élevé (> 95%).

Caractéristiques de l'échantillon

Les données suivantes décrivent les caractéristiques des employés de la collectivité qui ont participé aux entretiens. On peut noter que la moyenne d'âge semble assez élevée (45,1 ans). En réalité, elle est

⁴ Les chercheurs ayant contribué au processus d'encodage des témoignages sont tous associés à la Chaire Confiance et Management de l'Université Paris Dauphine. Il s'agit d'Eric Campoy, Valérie Neveu et Laurent Karsenty.



A quel point la confiance s'est développée ?

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

Avant d'effectuer l'analyse des leviers du développement 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 interpersonnelle⁵⁶⁷. 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.

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. 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 collective⁸. Pour autant, ce modèle de la

⁸ 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.

⁵ 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.

⁶ 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.

⁷ 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.

Stades du développement de la confiance	Définition
Stade 1 : La confiance basée sur un calcul	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.
Stade 2 : la confiance basée sur la connaissance	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.
Stade 3 : la confiance basée sur l'identification	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.
Stade 4 : la confiance affective	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)

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)⁹. Dans le cadre d'une relation managériale ou d'une relation de travail entre pairs, la confiance basée sur la connaissance de l'autre peut être théoriquement satisfaisante si la collaboration exige simplement que chacun connaisse suffisamment l'autre pour s'y adapter à l'intérieur d'un cadre de travail qui est relativement stable et maîtrisé. Par contre, si un manager a besoin de conduire une démarche de progrès ou de mener des transformations avec ses collaborateurs et doit s'appuyer sur leurs initiatives, leurs remontées d'information, leurs coopérations

13-51). Toulouse, France : Octarès.

• 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.

• 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.

⁹ Bidault, F., & Castello, A. (2010). Why Too Much Trust Is Death to Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 33-38.

pour les mener à bien, on peut penser qu'il a tout intérêt à partager avec eux une vision, des objectifs, des règles et des contraintes, entre autres choses. Autrement dit, il aurait tout intérêt à s'appuyer au moins sur le stade 3, la confiance basée sur l'identification à l'autre.

Comme une collectivité territoriale est, à l'image de beaucoup de services publics français, dans un mouvement de transformation relativement continu, on peut supposer que le stade de confiance qui favorise à la fois la plus grande efficacité collective et le meilleur bien-être possible est au moins le stade 3. Alors, qu'en est-il si l'on s'en tient aux 22 entretiens que nous avons recueillis ? La figure 2 présente les résultats de leur analyse.

Les stades de développement de la confiance dans notre échantillon

La confiance, lorsqu'elle dure au sein des relations de travail, semble donc se développer surtout aux stades 2 et 3 entre les employés de la collectivité territoriale. Voyons maintenant quels sont les facteurs qui favorisent le développement et le maintien de la confiance vers ces stades.

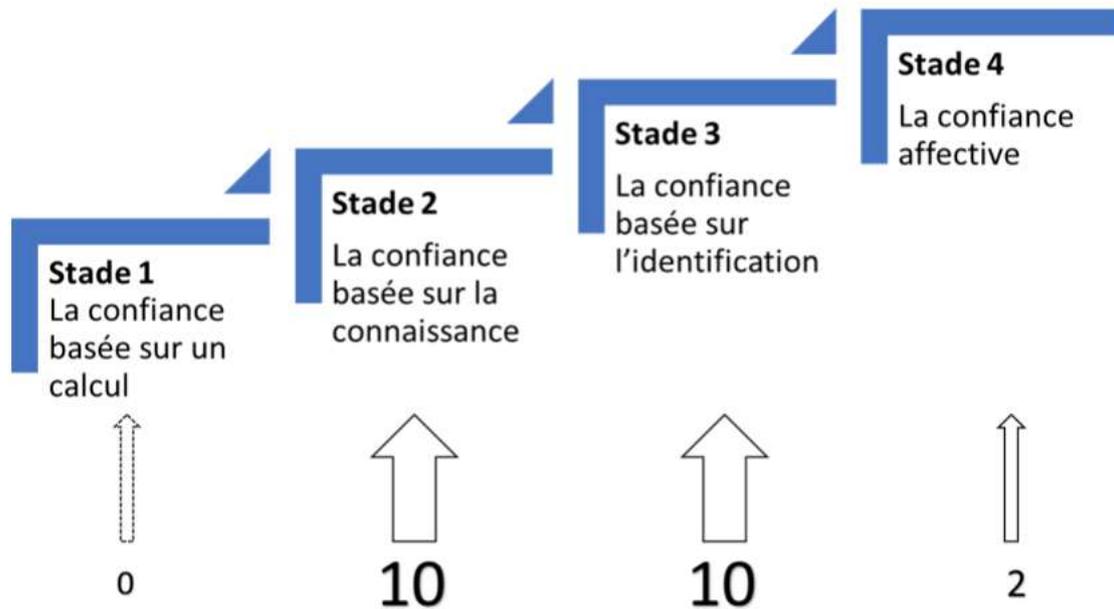


Figure 2 : Stades de confiance présents dans les relations de travail évoquées au cours des entretiens

<p>Le stade 1 est absent des récits portant sur des relations de confiance. Ce constat ne signifie toutefois pas que la confiance basée sur un calcul n'existe pas au sein de la collectivité. Il pourrait être lié, en fait, à un biais de l'entretien qui demandait aux agents de choisir une relation de confiance qui avait duré. Or, il est probable que cette consigne a conduit les personnes interviewées à privilégier une relation particulière, qui leur a laissé une impression positive, ce qui serait plus propre aux stades 2 à 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.</p>	<p>Le stade 2 caractérise près de la moitié des relations de travail dans notre échantillon. Les personnes fondent leur confiance sur la connaissance de l'autre qu'ils ont acquise au fil du temps. Connaissant mieux les besoins, compétences, préférences ainsi que les manquements de l'autre, elles peuvent mieux prédire ce qu'il va faire et comment adapter leurs attentes en conséquence.</p>	<p>Le stade 3 porte aussi sur près de la moitié des relations de travail dans notre échantillon. Il s'est exprimé le plus souvent dans la relation d'un N à son N+1, ce qui tendrait à montrer qu'une part assez importante de collaborateurs s'identifient à leur manager. Le stade 3 traduit le fait que les personnes se trouvent des affinités 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 et l'entraide plus naturelle.</p>	<p>Le stade 4, relativement peu présent dans notre échantillon, pourrait témoigner du fait que l'affectif n'a pas vraiment sa place au sein de la collectivité territoriale. Un indice qui va dans ce sens réside dans le fait que les personnes qui ont décrit une relation de stade 2 ou 3 avouent ne pas <i>vouloir</i> lier amitié avec l'autre, ni « mélanger le pro et le perso ». Cela ne les empêche pas de s'intéresser à la vie de l'autre, mais uniquement pour la convivialité au travail ou pour mieux le connaître. Il nous a été rapporté que l'affectif était plus présent dans le passé dans la collectivité mais, du fait des dérives qu'il aurait occasionnées, il semble avoir été activement combattu.</p>
---	--	--	---

Les principaux facteurs du développement et du maintien de la confiance

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

En croisant l'ancienneté des relations de confiance issues de notre échantillon avec le stade de développement de la confiance, il apparaît que :

- une relation peut atteindre le stade 2 (confiance basée sur la connaissance de l'autre) au bout d'un an environ, parfois un peu moins ;
- à l'exception d'un cas, aucune relation ne semble avoir atteint le stade 3 (confiance basée sur l'identification à l'autre) avant au moins 2 ans ;
- le stade 4 peut être atteint au bout de 2 à 4 ans (mais un seul cas représente le stade 4 dans notre échantillon) ;
- une relation de confiance peut rester au stade 2 même après plus de 5 ans de collaboration.

La conjonction de ces différents constats conduit à dire qu'une durée d'au moins un an est généralement nécessaire pour que la confiance interpersonnelle atteigne le stade 2, mais une durée plus longue ne garantit pas qu'elle atteigne des stades plus élevés de développement.

D'ailleurs, une durée plus longue peut aussi conduire à l'effet inverse : la destruction de la

confiance. Dans notre échantillon, le temps a indirectement conduit à la perte de confiance dans 11 cas sur 22 (soit 50%). Dans tous ces cas, 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 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 confronte les deux parties à un changement majeur – changement organisationnel, changement dans la vie privée de l'une ou l'autre des parties – qui a modifié leurs besoins et leurs attentes réciproques au point de générer plus d'insatisfactions mutuelles qu'auparavant, sans que cette situation puisse être facilement résolue.

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 favoriser.

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

Le tableau suivant (cf. tableau 2) croise toutes les conditions structurelles et les modalités d'échange encodées à partir des témoignages avec les deux catégories de relation : les relations sans confiance et les relations de confiance. On constate qu'à l'exception du cas où les personnes

		Nombre d'évocations de chaque facteur dans l'ensemble des témoignages	
		Relation sans confiance	Relation de confiance
Proximité physique	Bâtiments ou sites différents	10	7
	Bureaux dans un même bâtiment	1	2
	Bureaux proches	10	12
Types d'échange	Echanges formels et informels	6	14
	Echanges surtout formels	8	1
	Echanges surtout informels	0	4
Fréquence des échanges	Quotidien	7	12
	Une à plusieurs fois par semaine	5	7
	Une à plusieurs fois par mois	5	2
	En cas de besoin	2	0
Lieux de rencontre	Bureau essentiellement	13	15
	Bureau et à l'extérieur	1	4
Modalités d'échange	En face à face avec d'autres modalités	9	17
	Principalement à distance (mail, tél)	6	1
Sujets abordés ensemble	Principalement travail	10	4
	Travail et hors travail	8	16

Tableau 2 : Conditions structurelles d'une relation et modalités d'échange évoquées dans les témoignages

sont dans des bâtiments ou sur des sites différents, condition plus souvent associée à une relation sans confiance, aucune autre condition étudiée ne semble agir comme un facteur favorable ou défavorable à la confiance¹⁰.

Certains résultats peuvent paraître surprenants mais s'expliquent en réalité très bien. Par exemple, on peut rendre compte du fait que la proximité géographique ne semble pas déterminante sur le maintien des relations de confiance de deux façons. 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 : ainsi, sur les 10 cas de relation

sans confiance recueillis, 4 émanent de personnes qui n'ont pas trouvé les bases pour développer une relation de confiance avec l'autre alors qu'elles travaillent à proximité. D'autre part, si la proximité géographique 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 à découvrir, avec le temps, des aspects de l'autre qui sont sources d'insatisfaction ou de tension¹¹.

Ces mêmes explications valent pour le type d'échange et la fréquence des échanges. Ainsi, si la possibilité de bénéficier d'échanges informels et fréquents peut être une condition nécessaire pour développer une relation de confiance (nous y reviendrons plus en détail

¹⁰ Ce constat confirme des résultats déjà anciens obtenus aux USA dans des entreprises privées, ce qui tend à prouver son caractère général. Ces travaux avaient montré le rôle crucial des échanges informels dans le développement de la confiance (ex., 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.)

¹¹ 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.

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 de la confiance – la proximité physique, une fréquence suffisante des échanges, etc. – la plupart de ces conditions ne sont pas apparues prépondérantes pour assurer son maintien. Les leviers du maintien de la confiance doivent donc être recherchés ailleurs.

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

Les données recueillies ont révélé des résultats similaires à ceux qui viennent d'être décrits en ce qui concerne l'image a priori que se fait chacun avant de rencontrer l'autre ou la qualité des premiers contacts : la valeur de ces variables ne semble pas être plus caractéristique d'une relation de confiance

que d'une relation sans confiance (cf. tableau 3). Par exemple, si l'on constate qu'une image a priori positive est plus souvent associée à une relation de confiance, on constate aussi qu'elle peut exister alors que la confiance ne s'est pas développée ou ne s'est pas maintenue.

Plus généralement, il apparaît possible d'avoir une image plutôt positive de l'autre avant de le rencontrer ou de bons contacts au début de la relation et pourtant ne pas réussir à trouver les bases d'une confiance durable. Et, inversement, une image a priori négative ou un premier contact insatisfaisant n'empêche pas ensuite de nouer une relation de confiance qui peut atteindre le stade 2 et, même, le stade 3.

Ces résultats conduisent à relativiser la citation de Henri Jeanson devenue populaire: « la première impression est toujours la bonne ». Apparemment, ce n'est pas le cas.

Analyse des raisons avancées pour expliquer la confiance ou son absence

Les 2 représentations ci-dessous, l'une

		Relation sans confiance	Relation de confiance
Image de l'autre avant le démarrage	Image plutôt positive	2	7
	Image plutôt négative	11	5
	Image neutre ou pas d'image a priori	7	7
Premier contact	Plutôt positif	10	13
	Plutôt négatif	11	6
	Neutre	3	4

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

centrée sur les relations de stade 2 (fig. 3) et l'autre sur les relations de stade 3 (fig. 4), livrent le résultat de l'analyse des raisons avancées par les personnes interviewées pour expliquer la confiance en l'autre ou l'absence de confiance en l'autre. Dans ces représentations, on a aussi fait apparaître des éléments tirés de leur discours et fréquemment associés à une relation de confiance ou à une relation sans confiance, l'intérêt étant de rendre compte de manière plus complète des facteurs influençant les relations de confiance. Pour conférer un caractère un peu plus général à cette analyse, seuls les facteurs cités par au moins 2 personnes différentes sont représentés dans ces figures (voir en annexe une description de chaque facteur avec un exemple de verbatim).

Un premier constat s'impose : beaucoup de facteurs positifs différents ont été mis en

avant pour rendre compte de la confiance qui se développe entre 2 personnes, sachant toutefois qu'une personne ne cite généralement pas plus de 5-6 facteurs différents.

De même, beaucoup de facteurs négatifs ont été identifiés pour expliquer pourquoi la confiance ne peut pas s'établir ou se maintenir, sachant qu'il faut ajouter aux facteurs négatifs représentés dans les 2 figures l'absence ou l'inverse des facteurs positifs. Par exemple, si l'honnêteté de l'autre est représentée comme un facteur positif de développement de la confiance, l'absence d'honnêteté doit être considérée comme un facteur allant à l'encontre de ce développement. Très souvent, les facteurs « inversés » par rapport aux facteurs positifs ont été explicités dans les témoignages recueillis. Quelques verbatims peuvent illustrer, par exemple, le cas où l'autre est

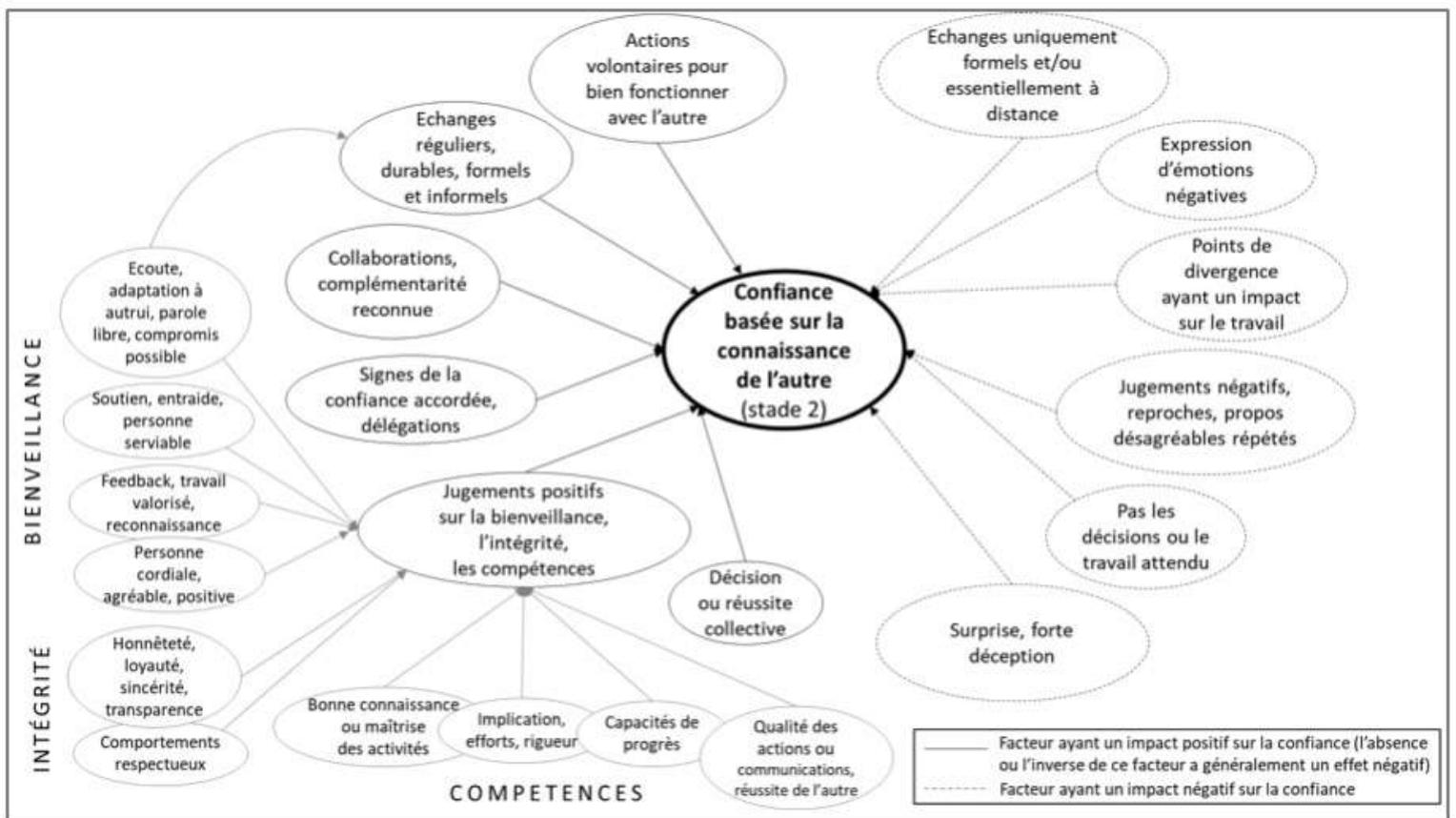


Figure 3 : Les facteurs du développement de la confiance au stade 2

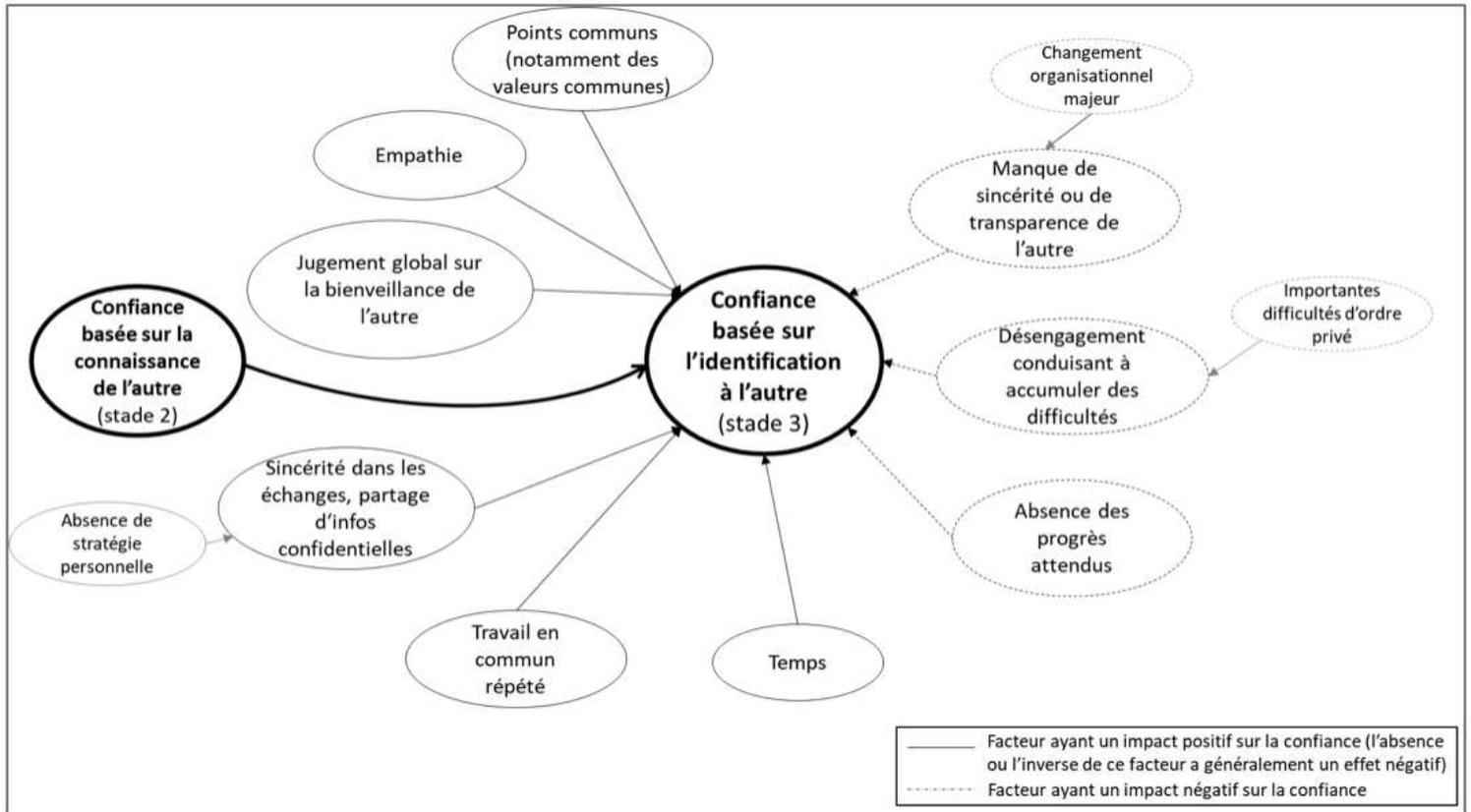


Figure 4 : Les facteurs du développement de la confiance au stade 3

perçu comme non honnête, déloyal ou non transparent : « C'est général, voilà, je pense qu'il n'est pas loyal à mon égard » ; « Quand elle me dit qu'elle est surchargée, je veux bien la croire. Cela dit, je sais, ne serait-ce qu'en parlant avec sa cheffe, que sa surcharge n'est pas réelle à chaque fois » (codé comme un manque d'honnêteté attribuée à l'autre) ; « La difficulté que j'ai eue, c'est que j'avais du mal à savoir où il était. Il ne remplissait pas son planning » (codé comme un manque de transparence attribuée à l'autre).

Concernant les facteurs négatifs, il faut reconnaître qu'il est apparu difficile de distinguer ceux qui affectent le stade 2 de ceux qui affectent le stade 3. La démarche mise en place pour y parvenir a consisté à ne retenir que les facteurs négatifs qui ont été explicités pour expliquer la *dégradation* d'une relation qui avait commencé à se développer au stade 2, ou qui s'était déjà développée au

stade 3. Autrement dit, les relations de travail où la confiance n'a pas du tout pu s'établir, pas même lors des premières rencontres, n'ont pas été considérées ici.

On peut donc lire les figures 3 et 4 de la façon suivante :

- La confiance ne se maintient pas au stade 2 si au moins l'une des conditions suivantes existe : (1) les échanges avec l'autre sont uniquement formels et/ou essentiellement à distance ; (2) l'autre exprime de façon répétée des émotions négatives (par ex., de la colère) ; (3) des points de divergences ayant un impact sur le travail apparaissent avec l'autre ; (4) des jugements négatifs, des reproches ou des propos désagréables sont exprimés de façon répétée par l'autre ; (5) l'autre ne prend pas les décisions attendues ou ne réalise pas le travail attendu, (6) le

confiant est désagréablement surpris ou ressent une forte déception devant une situation qui ne correspond pas à ce qu'on lui avait annoncé ou promis.

- La confiance ne se maintient pas au stade 3 si au moins l'une des conditions suivantes existe : (1) l'autre fait preuve d'un manque de sincérité ou de transparence, notamment dans un contexte de changement organisationnel majeur pouvant impacter le statut, la fonction ou les responsabilités des acteurs ; (2) l'autre fait preuve d'un désengagement dans son travail, ce qui peut être la conséquence d'importantes difficultés d'ordre privé ; (3) des progrès étaient espérés chez l'autre, souvent en lien avec des actions de soutien (accompagnement, formation, recadrage, ...), mais ne se sont pas réalisés.

Lorsqu'on analyse plus finement les facteurs négatifs, un autre fait apparaît : les facteurs spécifiques aux situations où la confiance n'a jamais pu s'établir sont différents des facteurs spécifiques qui expliquent la dégradation progressive d'une relation de confiance. Le tableau suivant (tableau 4) rend compte de ce constat.

Les différences entre les 2 ensembles de facteurs s'expliquent aisément : certains facteurs nuisibles au développement de la confiance s'observent immédiatement, dès les premières rencontres avec l'autre, comme une attitude froide, distante ou uniquement formelle perçue chez l'autre. D'autres facteurs prennent du temps pour impacter la confiance. C'est le cas, par exemple, des jugements négatifs, reproches ou propos désagréables de l'autre : généralement, ce n'est pas la 1^{ère} occurrence de ce type de comportement qui provoque une dégradation de la confiance, mais sa répétition.

Dernier constat : la majorité des témoignages recueillis – 16 sur 22 exactement – montrent que les personnes peuvent avoir une confiance en l'autre relativement solide tout en lui reconnaissant un ou plusieurs défauts ou une compétence insuffisante. Toutefois, ces défauts et compétences insuffisantes ne portent pas sur des aspects qui sont au cœur de la relation d'interdépendance entre les personnes concernées car, sinon, la relation de confiance en serait profondément affectée. Ainsi, si un directeur sait que son agent comptable arrive assez fréquemment en retard au bureau, il peut en être embêté

Facteurs spécifiques expliquant l'incapacité à établir une relation de confiance	Facteurs spécifiques expliquant la dégradation progressive d'une relation de confiance
Attitude durablement froide, distante, ou uniquement formelle de l'autre	Jugements négatifs, reproches, propos désagréables répétés
Manque d'écoute, dialogue difficile, pas de convergence possible si désaccords	Manque de soutien
Attitude méprisante, condescendante de l'autre	Surprises désagréables, fortes déceptions
Pas les décisions ou le travail attendu	

Tableau 4 : Comparaison des facteurs spécifiquement associés à une situation d'incapacité à établir une relation de confiance *versus* une situation de dégradation progressive de la confiance
(seuls les facteurs cités au moins 2 fois sont retenus)

mais cela n'affectera pas nécessairement sa confiance ; par contre, s'il juge que son agent se trompe fréquemment dans l'établissement des budgets, ce qui est une compétence clé qu'attend le directeur pour prendre sereinement des décisions, alors il lui retirera sa confiance.

La confiance interpersonnelle ne reposerait donc pas sur une image parfaite de l'autre, qu'il s'agisse d'une image a priori ou d'une image a posteriori. Elle reposerait plutôt sur l'identification, chez l'autre, de caractéristiques qui permettent de croire, avec suffisamment de sérénité, qu'il saura prendre soin des intérêts majeurs qu'on veut ou qu'on doit lui confier.

Les facteurs prépondérants du développement de la confiance basée sur la connaissance de l'autre

Les résultats présentés précédemment ont permis de cerner un ensemble de facteurs associés au développement et au maintien de la confiance. Toutefois, certains d'entre eux ont été plus souvent cités que d'autres dans les récits recueillis. Ils semblent, de ce fait, plus généraux, peut-être aussi plus prépondérants. C'est pourquoi ils sont décrits plus précisément dans cette section et la suivante.

Les 3 facteurs les plus cités qui contribuent au développement du stade 2 de la relation de confiance sont :

- **La possibilité d'avoir des échanges réguliers et maintenus dans le temps**: comme on l'a vu, la fréquence des échanges n'impacte apparemment pas le développement de la confiance. Par

contre, la régularité des échanges dans le temps est une variable souvent associée au développement et au maintien de la confiance. Ce constat est notamment apparu en analysant les réponses à une question qui demandait à chaque personne ayant décrit une relation de confiance ce qu'il faudrait que cette relation se maintienne : pour un tiers d'entre eux, la réponse était du type « Il faut aussi continuer d'échanger au quotidien », « J'aurais tendance à dire qu'il faut continuer à se voir de manière hebdomadaire » ou encore « Il faut de la régularité dans la relation, dans les échanges ». Les échanges réguliers qui sont espérés sont à la fois formels et informels. Concernant les échanges informels, on a constaté qu'ils devaient conduire à parler d'autre chose que du travail pour nourrir la confiance, par exemple certains aspects de la vie privée ou des activités menées à l'extérieur. Ce faisant, ils aident à mieux connaître l'autre au-delà de sa fonction professionnelle. Il ne faut pas y voir nécessairement une utilité dans le cadre du travail. Il semble que l'approfondissement de la connaissance de l'autre réponde à un besoin d'un autre ordre : chaque acteur semble avoir besoin d'être connu plus globalement, même si plusieurs personnes avouent ne pas vouloir dévoiler toute leur vie privée (mais peut-être plus par crainte de voir ce type d'information exploitée par d'autres que par l'absence réelle d'envie, comme l'ont indiqué 2 ou 3 personnes).

- **L'écoute, la liberté de parole et la possibilité de dépasser les désaccords** : plus que la quantité ou la forme des échanges, c'est leur qualité qui semble

être le facteur le plus déterminant sur le développement et le maintien de la confiance. L'analyse qualitative des témoignages a permis d'identifier 3 caractéristiques qui fondent des échanges de qualité : l'écoute, la possibilité de s'exprimer librement sur ses problèmes, ses difficultés ou ses doutes, et la capacité à dépasser les désaccords avec l'autre, sans que ce soit toujours à l'avantage de la même personne. On peut comprendre pourquoi ces caractéristiques sont essentielles pour atteindre le stade 2 de la confiance : c'est en sentant la possibilité de s'exprimer librement et d'être écouté que chaque personne peut se livrer plus facilement, ce qui permet à l'autre de mieux la connaître.

- **Des marques de la confiance accordée :** l'importance de ces marques de confiance a été soulignée par 6 personnes, dont 5 qui évoquaient une relation de confiance avec leur N+1 et une avec l'un de ses collaborateurs. Ces marques sont de nature variée. Elles peuvent passer par des messages assez explicites traduisant la confiance accordée à l'autre (« il me disait qu'il sentait que j'étais à l'écoute, attentif aux préoccupations, disponible, bienveillant et que j'apportais les réponses à ses questions »). Elles passent aussi par l'absence de demande de justification quand l'un décrit un problème ou présente une solution à l'autre (« aujourd'hui, c'est plus facile et il y a la notion de confiance: j'ai moins besoin de démontrer »), le fait d'aborder des sujets stratégiques avec son N+1 et pas juste le contenu des dossiers spécifiques du collaborateur ou le fait de se voir confier de nouvelles missions ou une délégation. Plusieurs

personnes indiquent que ces marques ont été obtenues au cours de la première année de la relation, au plus tard lors de leur réunion d'évaluation annuelle, et qu'elles ont contribué à fluidifier leur relation et renforcer leur engagement au travail.

Les facteurs prépondérants du développement de la confiance basée sur l'identification à l'autre

Tous les facteurs qui concourent au développement de la confiance basée sur la connaissance de l'autre – soit le stade 2 – sont invoqués dans le discours des personnes qui ont noué une relation basée sur l'identification à l'autre (stade 3). C'est normal puisque la confiance se développe progressivement en passant du stade 2 au stade 3. Par contre, il est intéressant de constater que certains facteurs sont spécifiques au stade 3. Les 4 facteurs spécifiques les plus souvent cités sont :

- **L'intégrité des personnes et, plus spécifiquement, la sincérité dans les échanges :** c'est le facteur le plus souvent cité par les personnes entretenant une relation de stade 3. L'intégrité est une qualité importante pour faire confiance quel que soit le stade de son développement. Une personne jugée intègre est vue comme une personne cohérente, donc prévisible et, surtout, on peut compter sur ce qu'elle dit. La sincérité dans les échanges permet d'aller plus loin dans la confiance parce

qu'elle implique une sorte de « mise à nu », l'acceptation d'un état de vulnérabilité devant l'autre, comme en témoigne ce verbatim : « La confiance que je lui porte est aussi beaucoup liée à la sincérité de ce qu'il me dit [...]. C'est ce qui me fait sentir avoir une place particulière [...]. Sa sincérité traduit une confiance dans la confidentialité de nos échanges. ». La sincérité, souvent associée à l'honnêteté des propos de l'autre, est une raison avancée par 13 personnes différentes (sur 22) pour expliquer leur confiance en l'autre. Cela en fait donc l'un des facteurs les plus souvent mentionnés. Il est possible que cela traduise une caractéristique de la collectivité territoriale, ou plus probablement de la plupart des collectivités territoriales, à savoir que ce sont des organisations dominées par des enjeux politiques impliquant une culture du secret. Dans ce contexte, un manager qui partage des informations confidentielles ou évoque des opinions personnelles démontre encore plus la confiance qu'il accorde à son interlocuteur que dans un contexte plus neutre du point de vue politique. La sincérité serait, ainsi, un signe très fort de l'acceptation d'un état de vulnérabilité devant l'autre, ce qui favoriserait en retour un stade supérieur de confiance chez l'interlocuteur.

- **Des travaux menés en commun de façon répétée** : ce facteur est déjà présent dans les relations au stade 2, mais en étant souvent cité dans le cadre des relations au stade 3, il montre que la répétition de travaux menés en commun permet de dépasser la connaissance de l'autre pour atteindre une forme d'identification

à l'autre. Les travaux menés en commun portent sur des sujets divers : établissement d'un budget, traitement d'un dossier, gestion d'un projet, définition d'une nouvelle organisation, etc. Ils conduisent à renforcer la complémentarité des personnes impliquées, l'articulation de leurs compétences et leur impression qu'ensemble, ils sont bien plus forts que chacun de son côté. Et lorsque les travaux menés ont été compliqués et se soldent par une réussite, ils laissent une trace expérientielle très positive qui renforce encore le lien.

- **L'existence de points communs jugés majeurs, notamment des valeurs communes** : l'existence de points communs semble déjà déterminante pour atteindre le stade 2 d'une relation de confiance (citée 4 fois) mais c'est une dimension qui est plus fréquemment citée par ceux qui ont atteint le stade 3 (citée 8 fois). Les points communs évoqués peuvent porter sur des affinités professionnelles ou extra-professionnelles, le parcours éducatif et professionnel, la vision de l'activité, d'un métier ou du fonctionnement d'un service. Mais le point commun qui revient le plus souvent dans une relation de stade 3 est le fait de partager des valeurs avec l'autre. Une personne dit avoir conditionné l'acceptation d'un nouveau poste au fait de trouver un manager avec qui elle partageait des valeurs. Mais ce cas semble particulier car toutes les autres personnes ont découvert qu'elles partageaient des valeurs avec l'autre au fur et à mesure des expériences partagées et, notamment, des travaux communs menés ensemble.
- **Des comportements de soutien réciproques** : dans une relation au

stade 3, les personnes ne sont pas juste bienveillantes à l'égard de l'autre par moment ; elles démontrent de manière quasi continue leur souci de l'autre. Cela se traduit par différentes initiatives ne répondant à aucune prescription et apportant un soutien à l'activité de l'autre ou une aide pour dépasser des difficultés. Dans ce type de relation, les besoins de l'autre n'ont pas nécessairement besoin d'être exprimés pour qu'une aide soit offerte ; ils peuvent être anticipés ou même ressentis par l'autre. On peut associer cette capacité de « sentir » les besoins de l'autre à de l'empathie. Les comportements de soutien réciproques semblent être un effet des deux autres facteurs qui viennent d'être mentionnés. Ainsi, on sait que lorsque des gens se sentent socialement ou psychologiquement proches, ils développent naturellement des comportements d'entraide¹². Par ailleurs, lorsque le travail répété avec quelqu'un se passe bien, aider l'autre devient assez naturel dans la mesure où cela permet au binôme de mieux fonctionner. Mais les comportements de soutien réciproques peuvent aussi renforcer le rapprochement entre les personnes et l'envie de travailler ensemble. Autrement dit, un cercle vertueux reliant les 3 derniers facteurs mentionnés dans cette section – travaux menés en commun, existence de points communs et comportements de soutien réciproques – semble se mettre en place.

qui se passent bien au sein de la collectivité territoriale n'atteignent pas le stade 3 de la confiance :

- Comme les managers ne recrutent généralement pas toute leur équipe - ils en héritent en prenant un poste et, avec le temps, n'en renouvellent qu'une partie - et comme un collaborateur ne choisit généralement pas son manager ou ses collègues, l'un et l'autre ne se découvrent pas toujours des points communs jugés majeurs.
- Autre explication : toute situation de travail ne permet pas à un collaborateur et son manager ou à des pairs de travailler sur un objet commun, au sens d'une co-production. Ainsi, quand un manager doit encadrer une équipe d'agents techniques dont il ne maîtrise pas le métier, et que toutes les fonctions support sont assurées par d'autres agents de la collectivité, il y a peu de chance que ce manager et ses agents techniques s'engagent dans des travaux communs. La même chose se produit entre des pairs qui ont des tâches bien spécifiques à chacun.

Ces deux explications de l'absence de développement de certaines relations de travail vers le stade 3 de la confiance sont d'ordre organisationnel. Nous allons voir qu'il y a d'autres facteurs organisationnels qui impactent le développement de la confiance.

Les facteurs organisationnels du développement et du maintien de la confiance

En examinant ne serait-ce que ces facteurs, on obtient déjà deux explications de la raison pour laquelle toutes les relations de travail

En effet, les témoignages recueillis

¹² 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.

font apparaître explicitement plusieurs facteurs organisationnels en lien avec le développement ou la dégradation de la confiance. Ces facteurs sont :

- **Les directives des élus** : ce facteur a été mentionné pour expliquer une situation de perte de sens au travail, qui concourt à perdre confiance dans la direction en premier lieu, ainsi que la confiance dans son manager lorsqu'il se fait le porte-voix de la direction. Cette situation peut se produire quand un agent a le sentiment que les directives mises en avant sont surtout motivées par des intérêts politiques, et non par l'intérêt général. Plus généralement, on comprend que pour travailler en confiance avec leur direction et leur management au sein de la collectivité, les agents ont besoin de recevoir des directives en accord la notion de service public.
 - **La culture organisationnelle** : il semble y avoir une culture assez spécifique au sein de la collectivité territoriale étudiée, au moins lorsqu'on la compare à des cultures rencontrées dans des entreprises privées. Cette culture se caractérise, notamment, par une tolérance réduite aux relations affectives, le vouvoiement dans les relations avec les managers, le respect de la hiérarchie, une forme d'autorité du technique sur l'administratif (dans certains secteurs au moins). Certaines de ces caractéristiques n'ont pas d'impact sur le développement des relations de confiance : c'est le cas du vouvoiement, par exemple, qui est pratiqué au sein des relations de stade 2 comme de stade 3. Par contre, d'autres peuvent avoir un effet facilitateur, comme le respect
- de la hiérarchie qui aide clairement, par exemple, à accepter certaines décisions. Et d'autres peuvent entraver le développement de la confiance, comme le peu de place laissée aux relations affectives (même si l'on comprend que cela est justifié par des abus qui ont été constatés) ou l'autorité des profils techniques sur les profils administratifs dans certains secteurs.
- **La gestion des recrutements et du maintien dans l'emploi** : ce facteur est revenu à plusieurs reprises, surtout pour expliquer – en partie – des relations où la confiance n'avait pas pu s'établir. Ainsi, lorsque le profil d'un collaborateur est « imposé » à un manager contre son choix, il est apparu difficile, d'après les témoignages recueillis, d'établir ensuite une relation de confiance. De même, lorsqu'une personne est reconnue par son management de proximité comme étant inadaptée au poste qu'elle occupe, vouloir la maintenir absolument sur ce poste – peut-être par absence d'autres solutions – nuit à la relation de confiance avec cette personne. A l'inverse, lorsqu'un manager et un candidat sur un poste peuvent se rencontrer avant la décision de recrutement, permettant au candidat de découvrir le poste à pourvoir, voire de le tester sur une journée (ce qui est possible dans le cadre d'un reclassement) et, qu'à la suite, ils décident ensemble de continuer, la confiance en bénéficie.
 - **La cohérence entre les postes occupés et les grades des agents concernés** : nous avons découvert, au travers des témoignages recueillis, quelques cas où un agent occupait un poste normalement associé à un grade supérieur à celui qu'il

possédait. Si une telle situation perdure, elle peut générer un sentiment d'injustice et de dévalorisation ; elle peut aussi provoquer de la frustration et engendrer des réactions émotionnelles assez fortes en réunion ou des comportements inadaptés. Lorsqu'une telle situation se répète, la confiance se dégrade.

- **Le leadership des dirigeants** : on l'a dit, il existe (encore) au sein de la collectivité territoriale un respect de la hiérarchie. Ce respect est attaché au statut. Lorsqu'il se double de certaines qualités attribuées au dirigeant, son leadership s'en trouve renforcé et ses collaborateurs le suivent plus facilement. Les qualités du dirigeant qui ont été mises en avant dans les témoignages recueillis sont le fait d'avoir une vision claire de l'activité ou du fonctionnement d'un service, de savoir la communiquer et l'incarner, de faire preuve d'intégrité (actions au service d'un projet et non de sa personne, honnêteté, franchise, engagements tenus, exemplarité, ...) et d'être humain.
- **Les marges de manœuvre managériales** : ce facteur n'a pas été explicitement évoqué dans les témoignages recueillis et relève plus d'une interprétation de notre part. Il est implicite dans les discours qui évoquent le fait qu'un manager trouve une solution à certaines problématiques humaines. Par exemple, un manager comprenant qu'il ne pourrait pas attendre d'un collaborateur par ailleurs apprécié la réalisation d'une tâche donnée, a trouvé comment reconfigurer l'organisation de son équipe pour que cette tâche soit réalisée par quelqu'un d'autre. D'autres fois, l'existence de marges de manœuvre se traduit par l'attribution de primes pour

récompenser un sur-travail ou la décision d'un recrutement supplémentaire pour soulager une équipe face à une augmentation de sa charge de travail. Ce même facteur semble aussi intervenir lorsque des collaborateurs invoquent, à l'inverse, la perte de confiance dans un manager qui n'apportait aucune solution à des difficultés d'organisation ou de production pourtant connues. Bien qu'une telle situation puisse s'expliquer par une évaluation de la situation différente entre un manager et ses collaborateurs, il nous semble qu'au sein de la collectivité, elle traduit le plus souvent l'absence de marges de manœuvre au niveau du manager (pas de possibilité d'augmenter les effectifs, pas de moyens financiers pour reconnaître le travail de certains collaborateurs, etc.)

- **Les mesures d'accompagnement du changement** : plusieurs situations de perte de confiance qui nous ont été rapportées se sont produites après un changement mal accompagné, ce que la recherche avait déjà mis en évidence¹³¹⁴. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un changement organisationnel conduit à revoir un organigramme et à changer les attributions d'un collaborateur : si celui-ci l'apprend au dernier moment et si, en outre, il n'obtient pas d'explications satisfaisantes de ce changement, sa confiance en son management sera perdue. Un changement organisationnel mal accompagné peut parfois détruire une relation bien établie depuis plusieurs

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

14 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.

années. C'est le cas lorsqu'il permet à l'une des parties de gagner en prérogatives et/ou à l'autre d'en perdre...ou d'avoir le sentiment d'en perdre. Cette dégradation de la relation se produit même si aucune des deux n'a eu le rôle de décideur, simplement par le changement de rapport qui s'établit entre elles et la frustration qu'il peut générer.

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 le maintien de la confiance.

Pour essayer de le déterminer, on s'est basé sur l'analyse des réponses à une question qui était posée à toutes les personnes interviewées 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 continuer à échanger régulièrement ensemble
- Il faut continuer à bien travailler ensemble
- Il faut réussir à maintenir le rapport qu'on a établi dans notre relation
- Il faut que l'autre continue d'agir comme il l'a fait jusqu'ici
- Il faut que l'autre continue de progresser sur certains points

Ces réponses indiquent que les employés de la collectivité 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, la capacité de l'autre à adhérer à un changement qui vient pourtant bousculer ses habitudes ou modifier ses prérogatives a été mis en avant par certains managers pour expliquer le renforcement de leur confiance dans un collaborateur. Autre exemple : dans le cadre d'une réorganisation complexifiant certaines fonctions ou d'une période de forte activité, le fait de multiplier les collaborations et de faire preuve d'un soutien réciproque accentué (« on a dû se serrer les coudes ») a été mis en avant comme un facteur de maintien et, même, de renforcement de la confiance entre des chefs de service ou entre un chef de service et son adjoint.

Cela dit, ces facteurs ont pu être invoqués par d'autres personnes pour expliquer comment leur relation de confiance s'était développée – et pas juste maintenue après un événement particulier. Ce ne serait donc pas, de manière générale, le type de facteur qui importe pour comprendre ce qui influence le développement ou le maintien de la confiance, mais plutôt le contexte dans lequel il prend toute son importance.

En résumé, le maintien de la confiance dépendrait d'une certaine continuité dans la relation, 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 dépendrait 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 acteur pour préserver ses relations de confiance.

Un autre axe d'évolution de la confiance : le changement des attentes liées à l'autre

Jusqu'ici, les témoignages recueillis ont été analysés par rapport à un cadre théorique qui décrit l'évolution de la confiance en stades de développement. Or, ces témoignages ont fait apparaître un autre axe d'évolution de la confiance lié à l'évolution des attentes que chaque personne développe à l'égard de l'autre.

Avant de préciser ce résultat, précisons pourquoi la notion d'attente est centrale dans l'étude de la confiance interpersonnelle. D'un point de vue théorique, la décision de faire confiance consiste à se rendre vulnérable aux actions d'un autre en se basant sur des *attentes positives* quant à ses intentions, ses comportements ou ses performances¹⁵. Par exemple, on peut partager des informations privées avec quelqu'un si l'on *s'attend* à ce qu'il soit suffisamment loyal pour ne pas les diffuser ou les exploiter contre notre intérêt. Par ailleurs, le développement de la confiance dépend de l'adéquation de la réalité avec les attentes liées à l'autre : quand ses actions ou ses performances réelles sont conformes aux attentes placées en lui, la confiance a tendance à se développer ; alors que dans le cas inverse, elle peut se dégrader¹⁶.

Maintenant, en revenant à l'analyse des

entretiens, il a été possible de dresser un constat inédit à notre connaissance : l'évolution des attentes interpersonnelles semble assez partagée lorsqu'on confronte plusieurs récits, en particulier ceux qui portent sur la relation entre un collaborateur et son manager (ceci est apparu moins évident dans les relations entre pairs). Partant de ce constat, 3 périodes de la relation managériale ont pu être définies, chaque période étant dominée par un besoin central qui concerne aussi bien un manager qu'un collaborateur :

- **Une 1e période pour s'installer dans son poste** : d'après les données recueillies, cette période s'étend au cours des 3 premiers mois de la relation de travail (elle peut être très rapide si la personne prenant son poste a reçu des orientations claires durant un entretien préalable au recrutement et est en position de définir elle-même ce qu'elle doit faire).
- **Une 2e période pour se renforcer sur son poste**, à la fois au niveau individuel mais aussi dans sa relation avec les autres : cette période s'étend, environ, du 3e mois (parfois avant) à la 2e année (parfois plus) de la relation de travail.
- **Une 3e période pour se développer professionnellement** : cette 3e période s'étend environ de la 2e année à la 5e année de la relation, ou plus. Le développement attendu peut être recherché sur le poste tenu ; il peut aussi conduire un acteur à vouloir évoluer vers un autre poste.

Le tableaux ci-dessous présente une compilation des attentes des personnes qui évoquent une relation de confiance.

¹⁵ Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.

¹⁶ Karsenty L. (2013). Comment appréhender la confiance au travail ? In : L. Karsenty (ed.) *La confiance au travail*. Toulouse : Octarès.

Ces attentes sont associées à chaque période dans le cadre de la relation entre un collaborateur et son manager (N vers son N+1) et entre un manager et son collaborateur (N+1 vers son N). Dans les récits, tout le monde n'évoque pas les 3 périodes, ni toutes les attentes associées à chaque période. Certaines personnes,

déjà en poste, témoignent ainsi d'attentes à l'égard de l'autre spécifiques des périodes 2 et 3. D'autres personnes évoquent surtout des attentes à l'égard de l'autre spécifiques des périodes 1 et 2, comme si une fois leur poste bien maîtrisé, elles ne souhaitent pas de changement ou une nouvelle évolution dans leur carrière.

	 Période 1. S'installer dans son poste	 Période 2. Se renforcer sur son poste	 Période 3. Se développer professionnellement
Durée	0 à 3 mois	3 mois à 2 ans (parfois plus)	2 à 5 ans (ou plus)
Attentes du N vers son N+1 pour lui faire confiance	<ul style="list-style-type: none"> Des orientations claires Une facilitation à l'intégration aux équipes en place (N qui arrive, hors poste de manager) La reconnaissance des compétences, l'approbation des idées et initiatives (N qui arrive sans une grande expérience sur le même type de poste) Du soutien (si besoin) Le N+1 doit apprendre le métier, pour pouvoir en discuter et se comprendre (N déjà là) 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilisation Autonomie Des missions avec enjeux La volonté de défendre l'activité et d'obtenir des moyens (si besoin) Une aide pour résoudre certains problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir un spectre d'actions plus large, de nouvelles missions Des délégations, la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences Une aide pour évoluer professionnellement vers un autre poste
Attentes du N+1 envers ses N pour lui faire confiance	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaire aux exigences du poste et être vite opérationnel (N qui arrive) Continuer son travail (N déjà là) et permettre ainsi au N+1 d'apprendre à tenir son poste Bien manager son équipe (N manager) Mieux connaître l'équipe, ses us et coutumes Relayer les informations de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> Progresser sur les points faibles Plus d'autonomie Des propositions Adhérer aux changements voulus ou relayés par le N+1 et les promouvoir Franchise : dire les problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> Continuer de progresser sur d'autres points faibles Accord pour accepter un spectre d'actions plus large, de nouvelles missions et/ou de nouvelles responsabilités Partager son expertise avec d'autres membres de l'équipe Prise en charge de délégations, permettant au N+1 de soulager sa charge et/ou se consacrer à de nouvelles missions lui-même

Ces résultats, qui restent à préciser et confirmer par d'autres études, suggèrent une autre façon d'envisager les conditions du développement et du maintien de la confiance dans les relations de travail. La clé de ce développement serait d'être en capacité de répondre en continu aux besoins et attentes de l'autre dont on dépend. Pour cela, il y a une condition première : rester à l'écoute de ses besoins et attentes et vouloir les satisfaire au mieux de ses possibilités. Cette condition suppose au moins 3 types d'action :

- pouvoir échanger suffisamment régulièrement avec l'autre en s'intéressant à ses besoins et ses attentes ;
- puis, en comprenant que ses besoins et ses attentes changent, et dans la mesure où cela paraît acceptable, chercher avec lui comment réussir à les satisfaire ;
- mettre en œuvre les solutions identifiées. Ces solutions peuvent consister à renforcer des compétences, faire des efforts pour changer certaines habitudes ou attitudes, prendre des initiatives, prendre de nouvelles responsabilités,

Dans tous les cas, les adaptations réalisées doivent produire des résultats en accord avec les attentes de l'autre pour que la confiance se maintienne ou se développe.

Cette manière d'appréhender le développement des relations de confiance permet de comprendre qu'il n'a rien de naturel au sens où il se produirait juste parce que des gens échangent ensemble, s'entendent bien et sont performants sur leurs tâches. Ce développement exige des efforts d'adaptation mutuels constants, sur

plusieurs années.

En outre, on comprend mieux ce que la recherche avait déjà souligné : la confiance qu'on est prêt à accorder à l'autre dépend de chaque situation rencontrée. Ainsi, quand un manager recrute ou accueille quelqu'un, ce qu'il lui « confie » n'est pas de même nature que ce qu'il voudra lui confier quand il sera plus expérimenté. Par conséquent, les qualités qu'il recherche chez lui sont en partie différentes selon la période considérée et les besoins que chacun ressent à l'égard de l'autre dans chaque période.

C'est la raison pour laquelle rien ne garantit qu'une relation de confiance entretenue depuis plusieurs années ne se dégrade pas progressivement ou brutalement, si de nouvelles conditions de vie ou de travail amènent l'une des parties à attendre des choses que l'autre partie ne veut ou ne peut satisfaire. Parmi nos témoignages, l'un d'eux illustre à merveille ce cas de figure puisqu'à la suite d'un changement organisationnel majeur (fusion de 2 services), une relation extrêmement positive qui avait duré 15 ans s'est totalement effondrée en 2 mois au point que la personne qui s'est sentie abusée – à tort ou à raison – l'a exprimé en ces termes : « je ne lui confierais même plus ma chemise ! ».

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'une collective territoriale apporte des résultats tout à fait éclairants. Elle permet déjà de confirmer 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 réciproques¹⁷. Elle met aussi en évidence que les attentes des employés à l'égard d'un autre évoluent dans le temps suivant un schéma en 3 phases : une phase d'installation dans un poste, une phase de renforcement des compétences, puis une phase de développement professionnel. Chaque phase correspond probablement à un besoin fondamental de tout employé en entreprise qui doit être assouvi pour que le suivant apparaisse. La confiance au sein d'une relation de travail se développe et se maintient si chaque partie réussit à répondre aux attentes de l'autre dans chaque phase. Cette condition suppose que chacun reste à l'écoute des besoins de l'autre et s'adapte, dans la mesure de ses possibilités, pour y répondre.

Plusieurs conditions sont apparues

¹⁷ 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.

nécessaires pour que s'engage un développement de la confiance et son maintien. Certaines de ces conditions ont été soulignées du fait qu'elles revenaient plus souvent dans le discours des personnes rencontrées en entretien. Des travaux futurs seront utiles pour déterminer si ces conditions reviennent aussi fréquemment dans d'autres contextes de travail ou s'il s'agit d'une spécificité de la collectivité territoriale étudiée.

Un point prévisible, mais qui reste intéressant à souligner, est que ces conditions se situent sur 3 dimensions : individuelle, interpersonnelle et organisationnelle. En outre, l'étude des témoignages recueillis permet de prendre conscience que ces 3 dimensions ne sont pas indépendantes, mais s'interpénètrent et se nourrissent mutuellement (cf. fig. 5). Par exemple, un manager qui dispose de marges de manœuvre pour organiser le travail dans son service sera généralement plus prompt à échanger sur ce sujet avec ses collaborateurs qu'un manager qui n'a aucune marge de manœuvre ; et plus il aura d'échanges avec son équipe, plus la connaissance de ses collaborateurs pourra être affinée et les attentes qu'il leur adressera pourront être adaptées, ce qui favorise le développement des relations de confiance. Autre exemple : si le processus de recrutement des collaborateurs accorde la décision finale au manager qui les encadrera et favorise des rencontres préalables entre eux, il y a plus de chance que les personnes recrutées et leur manager partent sur une base de confiance et se trouvent rapidement des points de convergence ; ces deux conditions faciliteront alors leurs échanges ; ils peuvent aussi, si besoin, contribuer à motiver un collaborateur pour progresser en

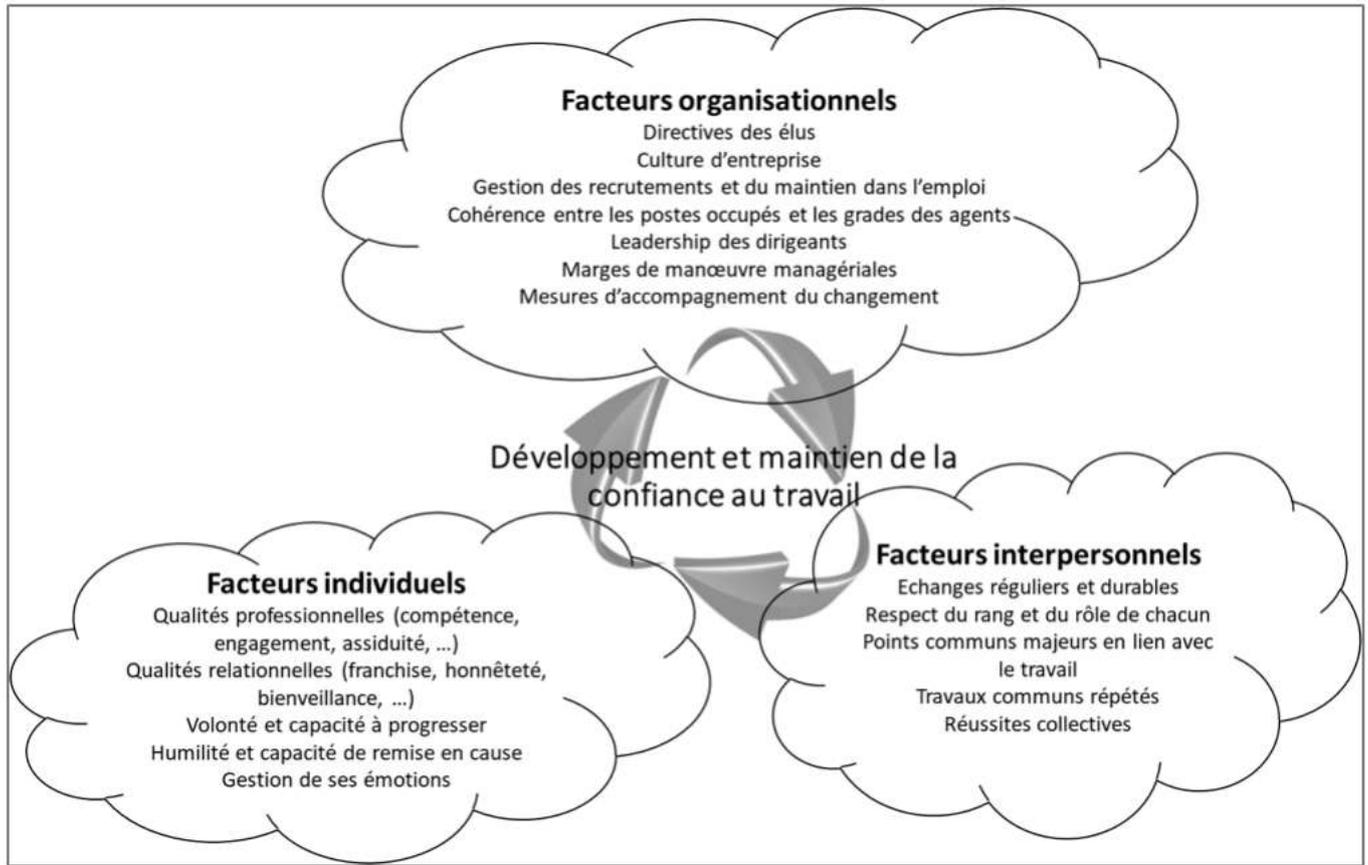


Figure 5 : Interdépendance des facteurs individuels, interindividuels et organisationnels dans le développement et le maintien de la confiance

réaction à des attentes exprimées par son manager.

Cette intrication des facteurs individuels, interpersonnels et organisationnel de la confiance se retrouve aussi dans la plupart des cas de confiance dégradée. Certes, certains cas rapportés semblent s'expliquer, pour l'essentiel, par des caractéristiques individuelles. C'est le cas, par exemple, quand une personne n'hésite pas à formuler des jugements négatifs ou adresser des reproches à ses collaborateurs, quels qu'ils soient, dès qu'elle est insatisfaite. Mais le plus souvent, les attitudes ou comportements néfastes à la confiance s'expliquent par des facteurs qui se situent sur d'autres dimensions. Par exemple, quand un manager a perdu

confiance dans l'un de ses agents après avoir constaté son absence d'engagement au travail et un manque durable de résultats, on se rend aussi compte que cet agent a soit pris un poste par défaut parce que celui qu'il souhaitait n'a pu se libérer, soit a subi une réorganisation qui le place désormais en subordination d'un nouveau manager dont il ne reconnaît pas l'utilité. Le propos ici n'est pas de savoir si l'organisation est plus responsable que l'individu mais de souligner que des comportements jugés inadaptés chez un employé ne relèvent pas toujours de sa nature ; en réalité, ils semblent plus souvent être le produit d'une interaction avec son environnement de travail. Or, l'analyse que les individus mènent dans leur quotidien

pour décider de faire confiance ou de ne plus faire confiance dépasse rarement le niveau individuel, voire le niveau interindividuel. Il y a probablement là un axe important de progrès pour favoriser le développement et le maintien des relations de confiance au travail, qui passe par l'éducation et l'accompagnement des employés d'une entreprise.

Dans la suite de la recherche exposée dans cette note, plusieurs actions permettront d'approfondir les premiers résultats obtenus 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 mais l'analyse reste à finaliser. Elle devra confirmer et, si besoin, compléter les résultats issus de l'étude menée dans la collectivité territoriale.
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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

A nexe : description des facteurs de la confiance identifiés à partir des témoignages recueillis

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

Facteurs positifs	Définitions	Exemples de verbatim
Actions volontaires pour bien fonctionner avec l'autre	Actions volontairement choisies et mises en place pour gagner la confiance de l'autre et réussir à bien travailler avec lui.	<i>Je me suis assuré d'avoir des points réguliers avec lui pour qu'il soit informé de la poursuite de mes activités, l'avancement des projets. Je ne voulais pas qu'il découvre des choses et qu'il pense que je fonctionne en totale autonomie.</i>
Echanges réguliers, durables, formels et informels	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>
Signes de la confiance accordée, délégation	La personne interviewée fait état de la façon dont l'autre lui a signifié sa confiance. Le fait que l'autre lui ait accordé une délégation est un cas particulier d'une marque de confiance.	<i>Ce qui a fait évoluer la relation, ce sont des délégations de dossiers plus conséquents. [...] C'est aussi quand on commence à discuter plus de stratégie ou qu'on commence à avoir des échanges sur des perspectives d'évolution, les nouvelles orientations ou l'optimisation de l'organisation</i>
Collaboration, complémentarité reconnue	Le thème de la collaboration regroupe 3 sous-thèmes, chacun représentant une forme de collaboration : le fait d'obtenir des bonnes réponses aux questions posées, le fait d'obtenir des propositions et enfin, le travail en commun. Le thème de la complémentarité leur est associé du fait que les deux sont fréquemment liés. La complémentarité décrite peut porter sur les connaissances,	<i>Et on a travaillé ensemble pour reposer le cadre et le faire respecter, sans créer de rupture avec les équipes qui ont des compétences, des savoir-faire. C'était important de ne pas les perdre. On s'est bien compris là-dessus.</i>

	compétences ou qualités de chacun.	
Jugements positifs sur la bienveillance	<p>Ce thème regroupe plusieurs jugements qui portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'écoute ou la possibilité de s'exprimer librement dans l'échange avec l'autre - Le soutien apporté par l'autre, l'existence d'une entraide, le côté serviable de l'autre - Les capacités d'adaptation à l'interlocuteur et de compromis de l'autre - Les feedback fournis par l'autre, le fait qu'il valorise et reconnaisse le travail - Le côté cordial, agréable ou positif de l'autre 	<p><i>Quand ça se passe bien ou quand ça ne se passe pas bien, on se le dit. On n'est pas toujours d'accord mais on trouve assez facilement des points d'accord parce qu'on se fait confiance, ce qui nous permet de nous ajuster.</i></p> <p><i>Donc on forme un binôme, il y a de l'entraide entre nous.</i></p> <p><i>Et elle sait adapter ses réponses à l'interlocuteur, quelqu'un de la direction, quelqu'un de l'équipe.</i></p> <p><i>Et puis il a valorisé mon travail sur certains dossiers. Il me disait : tu as fait ce dossier, c'est toi qui le portes. Mon travail était valorisé, j'étais reconnu, je me sentais soutenu, ça me confortait dans le fait de faire des propositions, donc ça donnait du sens à mon travail.</i></p> <p><i>Je me suis rendu compte qu'elle voulait bien faire, elle voulait bien répondre aux personnes, les arranger. Elle est très serviable.</i></p>
Jugements positifs sur l'intégrité de l'autre	<p>Ce thème regroupe plusieurs jugements qui portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'honnêteté, la loyauté, la sincérité, la transparence de l'autre dans les échanges - Les comportements respectueux de l'autre 	<p><i>La confiance que je lui porte est aussi beaucoup liée à la sincérité de ce qu'il me dit, notamment en bilatéral.</i></p> <p><i>Il y a aussi le respect. Par exemple, quand je viens le voir, il se lève pour me dire bonjour, alors que d'autres ne se lèvent pas.</i></p>
Jugements positifs sur les compétences de l'autre	<p>Ce thème regroupe plusieurs jugements qui portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'aspect compétent de l'autre, de manière générale 	<p><i>Et surtout, il avait une vraie compétence technique. Donc c'était un mec solide, travailleur.</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Sa bonne connaissance ou sa maîtrise des activités - Son implication, le travail qu'il fournit, sa rigueur - La qualité de ses actions ou communications - Sa capacité à apprendre et progresser 	<p><i>Elle a élargi ses champs de compétences RH, elle connaît bien l'ensemble des domaines et c'est devenu plus facile pour moi de travailler avec elle.</i></p> <p><i>Elle est très impliquée, à la limite anxieuse, peur de mal faire. C'est quelqu'un de travailleur.</i></p> <p><i>Et elle écrit bien : elle a un langage soutenu, ses rapports sont très structurés ; elle avait de belles tournures de phrases, c'était compréhensible.</i></p> <p><i>Il va y avoir besoin de monter en compétences, d'être réactif et de s'adapter. Et je suis convaincu qu'elle y arrivera, c'est quelqu'un qui se projette.</i></p>
Décision ou réussite collective	Des décisions ont été prises avec l'autre ou des résultats positifs ont été obtenus avec l'autre.	<i>On a travaillé ensemble. Je l'ai aidé à mettre en place des processus et des changements d'organisation. Ça a été mené à bien, avec du plus dans notre fonctionnement.</i>

Facteurs négatifs⁴⁸	Définition	Exemples de verbatim
Echanges uniquement formels et/ou essentiellement à distance	Echanges avec l'autre menés essentiellement par écrit ou au cours de réunions planifiées, structurées, donnant lieu à une trace écrite et/ou des personnes travaillant sur des sites ou dans des bâtiments différents.	<i>On était à distance. On se voyait au minimum 1 fois par mois en réunion de direction. Ponctuellement on pouvait être ensemble sur des réunions d'exploitation, 3 réunions annuelles.</i>
Expression d'émotions négatives	Lorsque l'autre exprime, généralement de façon répétée et non maîtrisable, des émotions négatives dans l'échange telle que la colère.	<i>Dans le couloir ensuite, il m'a parlé et j'ai senti sa colère froide ; [...] et ça m'a glacé.</i>
Points de divergence ayant un impact sur le travail	Différences dans les valeurs, la vision d'une activité, les objectifs poursuivis ou les méthodes de travail entre deux personnes.	<i>Elle pourrait censurer certaines choses dans notre proposition. [...] C'est un peu elle qui tient les cordons de la bourse et on sait qu'on n'a pas la même vision.</i>
Jugements négatifs, reproches, propos désagréables répétés	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.	<i>Mais très souvent, elle évoque un plan de charge élevé pour se décharger de la sollicitation qu'on lui demande. Et une fois qu'on a avancé, elle me reproche le fait de ne pas être au courant. Ça arrive très régulièrement.</i>
Pas les décisions ou le travail attendu	Quand l'autre ne prend pas les décisions attendues ou ne fait pas ce que la personne interviewée attend de lui dans son travail.	<i>Mais derrière la façade, il n'y avait rien, pas de travail. Or c'est ce que je recherche en premier et qui me semble essentiel au travail. [...] Donc je ne lui ai jamais fait confiance sur sa capacité de travail.</i>
Surprise, forte déception	Ressenti de la personne interviewée devant une situation ou des propos attribués à l'autre qui vont à l'encontre de ce qu'elle aurait attendu et la conduisent à réviser l'image qu'elle se faisait de l'autre.	<i>Il était là. Je n'ai pas osé aborder la question de pourquoi il ne m'avait pas répondu. Je trouvais ça étrange et je n'arrivais pas à me l'expliquer. Et là, j'ai découvert une autre personne.</i>

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

Facteurs positifs ¹⁹	Définitions	Exemples de verbatim
Points communs (notamment des valeurs communes)	Quand la personne interviewée reconnaît se sentir proches de l'autre, notamment en invoquant des valeurs communes.	<i>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.</i>
Jugement global sur la bienveillance de l'autre	Quand l'autre est définie, de manière générale, comme une personne bienveillante.	<i>Elle est extrêmement bienveillante. Et même avec quelqu'un qui n'est pas bienveillant à son égard, elle le sera encore plus.</i>
Empathie	Ressenti pouvant être exprimé par la personne interviewée à propos de l'autre	<i>C'est quelqu'un que j'apprécie beaucoup et qui, du fait de sa vie, me renvoie à beaucoup de choses. [...] Il y a une... je ne dirais pas identification, mais une empathie naturelle.</i>
Sincérité dans les échanges, partage d'infos confidentielles	Quand l'autre est décrit comme une personne sincère, n'hésitant pas à partager avec la personne interviewée des informations confidentielles.	<i>La confiance que je lui porte est aussi beaucoup liée à la sincérité de ce qu'il me dit, notamment en bilatéral. Il peut me parler de ses équipes, et moi des miennes, et je pense qu'il ne me dit ça qu'à moi.</i>
Absence de stratégie personnelle	Quand l'autre est décrit comme une personne motivée en premier lieu par d'autres motifs que ses intérêts personnels, par exemple la réussite d'un projet.	<i>Il est là plutôt pour la cause que pour se servir.</i>
Travail en commun répété	Travail mené de façon répétée entre la personne interviewée et l'autre, avec pour effet de renforcer leur relation de confiance.	<i>Chaque fois qu'on doit préparer la venue d'une commission de sécurité, [...], chaque fois je l'accompagne sur le terrain pour garantir certains aspects de l'opérationnalité.</i>
Temps	Ce facteur n'est pas directement lié aux propos tenus par les personnes interviewées mais fait référence à la durée d'une relation qui semble nécessaire pour qu'une relation se développe au stade 3. Cette durée – généralement de plus d'un an - occasionne la multiplication des échanges et des expériences partagées et permet de prendre conscience de points communs majeurs avec l'autre.	

¹⁹ Les facteurs positifs décrits dans ce tableau sont ceux qui sont apparus spécifiques 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.

Absence de stratégie personnelle	Quand l'autre est décrit comme une personne motivée en premier lieu par d'autres motifs que ses intérêts personnels, par exemple la réussite d'un projet.	<i>Il est là plutôt pour la cause que pour se servir.</i>
Travail en commun répété	Travail mené de façon répétée entre la personne interviewée et l'autre, avec pour effet de renforcer leur relation de confiance.	<i>Chaque fois qu'on doit préparer la venue d'une commission de sécurité, [...], chaque fois je l'accompagne sur le terrain pour garantir certains aspects de l'opérationnalité.</i>
Temps	Ce facteur n'est pas directement lié aux propos tenus par les personnes interviewées mais fait référence à la durée d'une relation qui semble nécessaire pour qu'une relation se développe au stade 3. Cette durée – généralement de plus d'un an - occasionne la multiplication des échanges et des expériences partagées et permet de prendre conscience de points communs majeurs avec l'autre.	

Facteurs négatifs	Définition	Exemples de verbatim
Manque de loyauté, d'honnêteté ou de transparence	L'autre fait preuve d'un manque de loyauté, d'honnêteté ou de transparence à l'égard du confiant	<i>Je reviens à mon bureau et je demande immédiatement un entretien avec mon directeur. Je lui demande des explications. Je vois qu'il patauge dans la semoule.</i>
Changement organisationnel majeur	Désigne des circonstances de changement organisationnel majeur (ex. fusion de 2 services) qui ont conduit l'autre à prendre des décisions contraires à l'intérêt de la personne interviewée.	
Désengagement conduisant à accumuler des difficultés	L'autre est décrit comme apparaissant moins engagé qu'auparavant au travail, avec pour effets des manquements répétés	<i>Je me suis demandé si je devais construire une suite avec elle. Mais son implication a été en dent de scie : soit j'avais peu besoin d'intervenir, soit je devais intervenir beaucoup car elle était submergée.</i>
Absence des progrès attendus	Quand les progrès attendus chez l'autre, suite à diverses actions (soutien, formation, recadrage, ...), ne se produisent pas. Les progrès attendus peuvent porter sur des attitudes, des compétences ou des résultats.	<i>J'ai essayé de donner des éléments pour l'aider ; ensuite, notre direction a essayé de l'accompagner avec des formations – elle les a suivies - et elle a été reçue plusieurs fois par la chef de service et la DGRH, mais ça n'a pas avancé. Moi, je m'efface maintenant.</i>

Dauphine | PSL

**CHAIRE CONFIANCE
ET MANAGEMENT**

Fondation partenariale Paris-Dauphine
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny
75016 Paris
Tél. : 01 44 05 48 66
secretariat@fondation-dauphine.fr
steve.serafino@dauphine.psl.eu

