

# **COMMENT (RE)CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE ENTRE L'ENTREPRISE ET LES HOMMES ?**

**Michel Féron**

Professeur, Reims Management School

Responsable du Département « Stratégie, Ressources Humaines et Organisations »

## INTRODUCTION

L'effectivité d'un management responsable est corrélée avec l'existence d'une relation de confiance entre l'entreprise et les Personnes concernées par son fonctionnement (concept de « parties prenantes »).

Notre réflexion se limitera ici au champ interne à l'entreprise du management des Personnes. Pour autant, il est essentiel de retenir que tout membre de l'entreprise est susceptible de porter sur l'entreprise un regard spécifique (par lui-même ou par personne interposée) en tant que client, investisseur ou citoyen, et que la confiance dans l'entreprise est in fine la conjonction de tous ces regards.

L'entreprise, en tant qu'entité transcendant ses membres, a un certain nombre de finalités qui ne sont pas forcément en adéquation avec celles des Personnes qui la font vivre. En particulier, si beaucoup de nouveaux arrivants sur le marché du travail cherchent - et parfois désespérément - du travail (il faut bien subsister ...), ils attendent de moins en moins un travail (une opportunité de se réaliser en participant à une œuvre collective). Les buts ultimes qui orientent leur vie ne rentrent pas en résonance avec ceux de l'entreprise, et les échanges interindividuels qui se nouent dans le contexte professionnel leur paraissent souvent médiocres, voire inacceptables.

Le challenge de l'implication des Personnes est vital pour l'entreprise : si elle est au mieux un simple moyen de survie, et au pire un repoussoir, comment envisager qu'elle soit performante, c'est à dire qu'elle crée de la « valeur » au Sens large pour l'ensemble des parties prenantes ? L'écho que rencontre la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise n'est pas, à nos yeux, un effet de mode, mais il traduit bien « l'ardente obligation » de répondre à une demande de (re)construction de confiance.

Face à ce challenge, nous articulerons notre réflexion en 3 étapes.

Tout d'abord, nous verrons quels sont les enjeux de la confiance dans le contexte de l'entreprise, et pourquoi ses dirigeants ont tout intérêt à en faire un champ d'investissement prioritaire. Puis nous proposerons une modélisation du processus de confiance à partir d'une synthèse de différents travaux sur le sujet. Cette grille d'analyse nous permettra dans une troisième partie d'isoler deux axes d'action qui nous paraissent particulièrement porteurs de confiance, et qui peuvent se combiner sur le terrain au travers d'une organisation du travail fondée sur la délégation.

## **I. LES ENJEUX DE LA CONFIANCE**

Depuis que l'entreprise est apparue dans le champ économique, la réflexion sur ses finalités et les moyens de les atteindre est toujours restée d'actualité.

Le droit de propriété reste le fondement du pouvoir de définition des finalités de l'entreprise, mais l'exercice de ce pouvoir s'est largement complexifié, et la légitimité des décisions n'est plus acquise automatiquement du simple fait qu'elles émanent des propriétaires de l'entreprise. Si les actionnaires amènent un « capital financier » qui doit, à juste titre, être rémunéré, les collaborateurs amènent pour leur part un « capital compétences » qui mérite aussi une rémunération équitable. Par ailleurs, ces derniers peuvent aussi se trouver dans des groupes sociaux influençant la marche de l'entreprise : clients, citoyens, voire eux-mêmes actionnaires. Dans ces conditions, la responsabilité des dirigeants dans le choix du périmètre et du contenu de la performance devient de plus en plus assimilable aux activités de type politique, qui demandent de porter attention à de multiples partenaires que l'on n'a pas tous choisis (Pasquero, 2002).

Les modalités de négociation et l'acceptation de ses résultats par l'ensemble des parties seront évidemment facilitées si l'ensemble des interlocuteurs entretient une relation de confiance leur permettant de dégager des compromis acceptables, voire des accords gagnant-gagnant.

Cette approche amène à élargir le champ du management pour dépasser une lecture du fonctionnement de l'entreprise limitée au prisme du marché. Elle s'inscrit dans la ligne d'une intégration de l'ensemble des dimensions socio-politiques de l'entreprise qui permet d'assurer une « gestion responsable » au sens où l'entend Pasquero (2002), c'est à dire « une gestion propre à limiter les risques sociétaux évitables ». En pratique, ceci va amener les dirigeants à s'interroger en permanence sur le fait de savoir s'ils font preuve d'un souci suffisant de l'impact de leurs décisions sur le reste de la Société.

Le regard des apporteurs de compétences va aussi se porter sur la façon dont vont être organisées les activités dans l'entreprise. Face à un environnement de plus en plus complexe, l'organisation du travail s'est, elle aussi, complexifiée en recourant par exemple aux structures matricielles, par projets, en réseau. Ces environnements professionnels obligent les Personnes à coopérer (au sens littéral du terme : prendre des décisions conjointes) et à se fixer des règles de négociation permettant de trouver des objectifs d'intérêt commun, ou, à tout le moins, des arbitrages acceptables. De tels modes de fonctionnement ne peuvent plus se concevoir dans des structures hiérarchiques « classiques » bâties d'abord sur la méfiance, et seule la confiance permet de rendre cet univers psychologiquement acceptable.

Sous un autre angle, cette évolution s'inscrit dans le renouvellement de la pensée stratégique, avec en particulier la théorie de la ressource qui voit dans le capital humain la base d'un avantage concurrentiel. Celui-ci peut en effet répondre aux conditions posées par Barney (1991), à savoir d'être rare, difficilement imitable, difficilement substituable et permettant l'exploitation d'opportunités ou la neutralisation de menaces. Ce cas de figure correspond à la mise en oeuvre pour l'essentiel de compétences collectives (qui dépendent des Personnes impliquées) et de compétences organisationnelles (qui se perpétuent en cas de changement de Personnes). La qualité du lien qui va fédérer les énergies dépend d'évidence du niveau de confiance entre les Personnes elles-mêmes et entre les Personnes et l'entreprise.

En conclusion, la performance de l'entreprise va être conditionnée par le degré de confiance que les Personnes vont avoir d'une part dans ses finalités, appréciées tant sous l'angle « collaborateur » que sous l'angle « client / citoyen / investisseur », et d'autre part dans les autres Personnes avec qui elles sont amenées à coopérer.

## **II. UNE MODELISATION DU PROCESSUS DE LA CONFIANCE**

La littérature sur la confiance s'intéresse à un certain nombre de facteurs relatifs aux Personnes et à l'environnement qui influent sur l'émergence et la pérennisation de la confiance. Mais elle est malheureusement souvent fragmentaire - seules quelques variables sont étudiées-, voire incantatoire - « la confiance est nécessaire »...-, et nous avons donc dû procéder à des regroupements pour trouver des lignes de cohérence.

Nous proposons donc ci-après une grille d'analyse construite autour de 3 grandes familles de facteurs relatifs respectivement :

- aux traits de personnalité de la Personne,
- à la façon dont cette Personne va construire sa représentation de la situation,
- à la dynamique du processus de confiance lui-même.

Nous terminerons par une analyse du rôle joué par le Temps dans la construction de la confiance, qui s'avère plus ambigu que ce que le bon sens laisserait penser.

Rappelons que ce modèle résulte de l'intégration de travaux souvent très ciblés, et il présente donc des limites concernant en particulier trois points :

- les phénomènes de contingence peuvent entraîner des variations notables dans l'influence effective de tel ou tel facteur selon les situations,
- les interactions entre les facteurs restent difficiles à identifier,

- les recherches exploitées ici ne permettent pas de savoir si certains facteurs sont indispensables ou non à l'existence même d'une relation de confiance.

Ces précautions étant prises, voyons en détail les différentes dimensions de ce modèle.

## 1. LES TRAITS DE PERSONNALITE

### 1.1. LA RELATION A L'INCERTITUDE

L'importance de cette dimension a été mise en évidence par les travaux de Langer (1975), qui a montré que la propension d'un individu à faire confiance va être d'autant plus grande qu'il estime qu'il est capable de contrôler son environnement. Si les actions qu'il mène lui permettent de se créer une représentation de lui-même en tant qu'acteur capable de maîtriser la situation, il considérera alors les premiers symboles de confiance (ex. un sourire) comme suffisamment significatifs pour entrer rapidement dans une relation de confiance. Cette conviction de pouvoir ou non contrôler la situation est fondamentalement conditionnée par le fait que l'individu concerné appréhende l'incertitude soit comme un risque, soit comme une opportunité.

Sur ce plan, nous pouvons remarquer que, pour la majorité des auteurs traitant de la confiance, l'incertitude est abordée en général sous un l'angle d'une prise de risque. Par exemple, Mayer, Davis et Shoorman (1995) définissent la confiance comme « le choix de la part d'une personne de se placer dans une situation de vulnérabilité éventuelle en prenant en compte dans ses décisions le point de vue d'une autre personne ». Pour autant, il est évident que la confiance peut aussi se concevoir comme une opportunité de mieux gérer une situation grâce aux apports d'autrui. Rien ne prouve en effet que rester seul(e) face à soi-même pour décider soit la garantie d'une grande lucidité et d'une capacité à prendre des décisions pertinentes. En conclusion, retenons donc le caractère ambivalent et paradoxal de la confiance, qui est simultanément source de sécurité et d'inquiétude.

Cette approche de la relation à l'incertitude peut être rapprochée de celle développée par Michel (1989) concernant le concept de locus de contrôle. Les individus ayant un locus de contrôle interne dominant estiment que ce qui se passe dans leur vie est d'abord de leur ressort, alors que les individus ayant un locus de contrôle externe dominant estiment que leur vie est d'abord le fruit d'événements qu'ils ne maîtrisent pas. Cette caractéristique, issue des expériences et échecs antérieurs, est par ailleurs globalement stable dans le temps.

Dès lors que les dirigeants d'une entreprise souhaitent accroître le niveau de confiance dans l'entreprise, ils devraient donc recruter des candidats avec un fort locus de contrôle interne

(fort sentiment de contrôle de l'environnement). Mais de tels candidats ont aussi une forte propension à l'autonomie - nous définissons ici l'autonomie comme la capacité à se fixer des objectifs et de se donner les moyens de les atteindre. Ce profil peut alors poser problème quant à l'exercice de « l'autorité hiérarchique », qui s'appuie sur le principe d'un rapport de chef à exécutant.

Rappelons que les Organisations sont le plus souvent bâties sur un principe de méfiance - « il faut contrôler l'exécution du travail » - et que le contrat de travail se caractérise fondamentalement par l'existence d'un lien de subordination. Face à un salarié capable de faire preuve d'autonomie, la méfiance ne peut que générer des rapports de travail difficiles et annihiler une partie de la contribution que l'individu pourrait fournir. Mais ce constat éclaire une piste prometteuse : puisque autonomie et confiance vont de pair, pourquoi ne pas développer la délégation, qui utilise pleinement ce trait de personnalité ? Nous y reviendrons ultérieurement.

### 1.2. LES PARADIGMES A L'EGARD D'AUTRUI

Ce facteur, mis en évidence par Rotter (1971), va orienter les prémisses personnelles à partir desquelles chaque individu construit sa relation avec l'Autre, et est donc directement décliné de la relation à l'incertitude. Par exemple, plus le degré de « foi dans l'humanité » sera élevé, plus il manifestera une propension à établir une relation de confiance (McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Diverses définitions peuvent illustrent l'intérêt porté à ce corpus de paradigmes. Par exemple, Bidault (1998) estime qu'une relation de confiance existe dès lors qu'il y a « présomption qu'en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à de situations imprévues, agir en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables ». Hart et Johnson (1999) vont dans le même sens en retenant comme définition de la confiance le fait pour une personne d' « avoir la certitude que l'autre partie ne profitera de ses faiblesses ».

### 1.3. LES COMPORTEMENTS PORTEURS DE PERFORMANCE

De nombreux chercheurs ont travaillé sur les liens entre les caractéristiques comportementales d'une personne et sa capacité à obtenir un haut niveau de performance professionnelle (incluant la capacité à créer de la confiance). Pour autant, la majeure partie de ces recherches a surtout permis de valider statistiquement des corrélations qui étaient intuitivement vraisemblables.

Au plan strictement individuel, les travaux les plus récents proposent de retenir 5 dimensions fondamentales suffisamment globales pour être utilisables dans de multiples environnements

(Ivanchevich & Mateson, 1999), et pour lesquelles nous avons tenté de traduire au mieux les termes anglo-saxons :

- le sens du contact (« agreeableness »),
- l'extraversion (« extraversion »),
- la stabilité émotionnelle (« emotional stability »),
- le sens des responsabilités (« conscientiousness »),
- la vivacité d'esprit (« resourcefulness »).

Des travaux complémentaires de Martins (2002) sur un échantillon de 6500 entreprises ont confirmé l'impact de ces dimensions (surnommées ici les « big five »), mais sans qu'il soit possible de trouver des différences d'impact réellement significatives.

## 2. LA REPRESENTATION DE LA SITUATION

La façon dont une Personne va se construire une représentation de la situation dans laquelle elle se trouve et des conséquences à en tirer au plan de la confiance peut être envisagée en deux temps : tout d'abord la mise en oeuvre de diverses méthodes permettant un repérage du contexte, puis l'évaluation de son positionnement personnel dans ce contexte par rapport à divers référentiels.

### 2.1. LE REPERAGE DU CONTEXTE

#### 2.1.1 Les processus de catégorisation

McKnight, Cummings & Chervany (1998) notent que la conviction chez un individu qu'il peut faire confiance à un autre individu est influencée par les processus de catégorisation.

Ceux-ci peuvent être regroupés en trois grandes familles :

- l'appartenance de l'Autre à un groupe auquel l'individu appartient lui-même,
- la réputation, fondée sur les informations sur l'Autre fournies par d'autres individus,
- les stéréotypes, qui positionnent l'Autre dans une catégorie générale.

La notion de groupe d'appartenance peut être fondée sur un univers commun de jugement. Par exemple, en ce qui concerne l'évaluation des compétences justifiant l'appartenance à un groupe donné, Boltanski et Thevenot (1991) font remarquer qu'il est nécessaire que tous les individus concernés aient la même échelle de valeur quant aux performances à atteindre. Néanmoins, nous noterons que le niveau de confiance entre des individus rattachés au même groupe d'appartenance est très variable. S'il est en général relativement élevé lorsqu'il s'agit de faire face à un environnement défavorable ou hostile, il peut par contre fluctuer considérablement en fonction des jeux de pouvoir internes au groupe.

La réputation, pour sa part, est issue de la conjonction de messages multiples, mais convergents, portant sur les compétences et / ou les comportements. Elle est souvent liée à l'appartenance de l'individu à un groupe considéré comme digne de confiance, mais peut aussi s'appuyer sur des informations personnalisées.

Enfin, les stéréotypes peuvent servir d'hypothèse de travail lors qu'un individu n'a que très peu d'informations sur son interlocuteur. Selon qu'ils sont jugés au départ comme positifs ou négatifs par l'individu concerné, ils vont entraîner des phénomènes de filtrage des informations qui influenceront sur la rapidité de l'apparition de la confiance à partir des informations complémentaires recueillies in vivo.

### 2.1.2. Les expériences antérieures

Le nombre des expériences antérieures, les résultats de ces expériences (succès / échecs) et le degré d'homogénéité de ces résultats conditionnent l'apparition et la pérennisation de la confiance (McKnight, Cummings & Chervany, 1998). Le fait qu'un individu accorde toujours plus d'importance à ce qu'il a vécu qu'aux informations qui peuvent lui être fournies par des tiers a pour conséquence de donner un poids important à ces éléments. Ceci peut d'ailleurs avoir un effet pervers lorsque se produisent des événements contraires aux premières conclusions, qui peuvent alors être occultés pour ne pas avoir à revenir sur la relative sécurité issue des constats initiaux. Par ailleurs, il faut noter que la fiabilité de ces anticipations est d'autant plus limitée que le niveau de confiance atteint antérieurement avait été soit très élevé, soit très faible (McKnight, Cummings & Chervany, 1998).

### 2.1.3. La normalité de la situation

Selon McKnight, Cummings & Chervany (1998), chaque individu dispose d'un référentiel qui lui permet d'apprécier si une situation donnée peut être considérée comme « normale », et donc suffisamment rassurante pour permettre une relation de confiance. Ce mode d'appréhension de l'environnement est bien connu des spécialistes de la fidélisation des clients. Par exemple, un client d'une banque qui a l'habitude de trouver un certain agencement et une certaine ambiance dans son agence va se sentir d'autant plus en confiance qu'il les retrouvera à chaque visite.

## 2.2. LE REPERAGE DE SOI-MEME DANS LE CONTEXTE

Par rapport à un contexte donné, la représentation de soi-même peut se bâtir en identifiant comment le fonctionnement de ce contexte est régulé, et en évaluant son positionnement personnel par rapport à ces modes de régulation.

Nous proposons de retenir ici 4 modes essentiels de régulation :

- par des normes culturelles et sociales,

- par des règles organisationnelles,
- par un cadre juridique,
- par des mécanismes de marché.

Plus la Personne présentera des caractéristiques valorisées dans ces modes de régulation, plus elle pourra se sentir en confiance.

#### 2.2.1. Les normes culturelles et sociales

La conformité aux normes culturelles et sociales constitue une solide base de sécurité du fait de la lenteur des évolutions dans ces domaines. Par contre, il est parfois difficile de se référer à ces repères du fait de leur caractère souvent implicite. L'articulation entre identité et confiance a ainsi été mise en évidence par Ramanantsoa (2001), qui montre bien que le partage d'une identité - et donc de schémas d'interprétation - facilite l'apprentissage de la confiance, et qu'inversement le développement de cette confiance renforce le lien social qui structure l'identité.

#### 2.2.2. Les règles organisationnelles

Si elles sont généralement explicites, les règles organisationnelles sont instables, et peuvent évoluer brutalement en fonction de données externes, ainsi que le rappelle par exemple Granovetter (1985) à propos de l'encastrement des relations économiques et des rapports sociaux.

#### 2.2.3. Le cadre juridique

L'appréciation du caractère sécurisant du contexte va être influencée par l'existence d'un cadre formel structurant le comportement d'autrui (Zucker, 1986). Plusieurs cas de figure sont envisageables (McKnight, Cummings & Chervany, 1998) :

- l'inscription de l'activité d'autrui dans des normes et des standards de fonctionnement, définis et contrôlés par une autorité indépendante,
- l'existence de garanties offertes par les personnes impliquées (statut social),
- la possibilité de recours juridiques pour obtenir réparation d'un éventuel préjudice.

#### 2.2.4. Les mécanismes du marché

Un individu peut disposer de caractéristiques qui correspondent aux critères valorisés sur un marché donné et se retrouver ainsi en position favorable. Par exemple, sur le marché de l'emploi français, très sensible à formation initiale, la possession de tel ou tel diplôme peut être source de confiance pour un recruteur. Mais par définition, un marché est ouvert à la concurrence, et un diplôme considéré comme très sécurisant pour un recruteur peut voir sa « cote » diminuer suite à la comparaison avec un autre diplôme.

Concernant l'équilibre entre ces 4 modes de régulation, Brousseau et alii. (1997) insistent sur le poids de plus en plus important dans la construction de la confiance des règles techniques au détriment des règles sociales et des supports formalisés.

### 3. LA DYNAMIQUE DU PROCESSUS

#### 3. 1. LE MODE DE DECISION

##### 3.1.1. Le registre de la rationalité

Une première approche de la prise de décision est de considérer qu'un individu est avant tout un être rationnel. Le raisonnement économique avec son modèle de l'homo economicus doté d'une rationalité pure conduit dans l'absolu à ignorer la notion de confiance. L'analyse de Williamson (1993) apparaît plus pertinente car elle considère que les acteurs sont dotés d'une rationalité limitée les conduisant à faire le choix de la confiance en fonction des gains et pertes espérés par rapport à leurs enjeux. McKnight, Cummings & Chervany (1998) vont dans le même sens en considérant qu'un individu peut souhaiter bâtir une relation de confiance uniquement parce que cela lui permettra de tirer le maximum de bénéfice de la relation qu'il va nouer avec autrui (et ceci quels que soient ses paradigmes à son égard). Rappelons toutefois qu'une démarche de type rationnel reste le plus souvent dominante lorsqu'un individu décide d'avoir confiance dans les compétences d'un autre individu (Sako, 1998).

##### 3.1.2. Le registre du ressenti

Vue sous un autre angle, il est possible de considérer la prise de décision comme la résultante d'une combinaison de perceptions (McAllister, 1995, Meyerson & al, 1996). Ce positionnement sur le plan du « vécu » est par exemple celui de Monroy (2000), qui, en tant que psychiatre, voit la confiance comme « une disposition sereine à l'indécidable de l'Autre », et rappelle que la confiance en autrui est indissociable de la confiance en soi. Dans cette logique, la dynamique de la confiance va évoluer en fonction de différents éléments, tels que ceux proposés par Le Cardinal (1997) ou Reynaud (1998) :

- l'échange de signes de reconnaissance, qui permet d'explicitier l'identité que les autres nous attribuent,
- la nature des promesses verbales ou écrites et la façon dont elles sont honorées,
- l'existence, la nature et la valeur affective des dons que s'offrent les acteurs au-delà de leur obligation morale ou contractuelle,
- le rythme du cycle « donner - recevoir - rendre »,
- l'inscription dans des modes de régulation sociales formalisés.

### 3.1.3. Le registre du construit social

Une troisième approche consiste à sortir du champ strictement individuel et à envisager l'individu comme indissolublement lié à son environnement social et institutionnel. Celui-ci est alors considéré comme un acteur qui se situe obligatoirement dans un contexte social dont il connaît les règles et qui guide ses choix (Rausch, 2001). Son mode de décision va alors être fortement influencé par le Sens donné par la communauté sociale à laquelle il se rattache aux règles qu'il va utiliser. Dans une telle vision, le plus important n'est ni le contexte, ni chaque individu en tant que tel, mais comment se caractérise l'interaction entre les individus et la déconstruction / re- construction permanente des modalités de communication. L'attention doit donc d'abord se porter sur la manière dont les individus échangent sur leurs perceptions mutuelles de la relation qu'ils nouent, comment ils la font évoluer par interactions successives, et donc comment ils créent une confiance réciproque dans leur capacité à faire vivre les règles qui structurent leur relation.

En conclusion de ce paragraphe, notons que chaque courant de recherche a bien entendu privilégié un angle d'attaque particulier, mais rien n'interdit de penser que le phénomène de la confiance puisse relever simultanément de plusieurs regards. Par exemple, Le Cardinal (1997) note que la confiance se construit selon une double rationalité, de type analytique pour ce qui est du retour d'expérience sur les actes concrétisant la relation et de type systémique pour ce qui est ressenti subjectivement (plaisir, angoisse, joie, sécurité, anxiété). Usunier (2000) retient aussi cette dualité de la dynamique de la confiance en écrivant qu' « [elle] a une double nature : il s'agit d'un acte (faire confiance) mais aussi d'un sentiment (avoir confiance) ».

## 3.2. LE MODE DE RELATION INTER-INDIVIDUEL

L'intensité et la pérennité d'une relation de confiance sont influencées de façon marquante par trois groupes de facteurs :

- le style de management,
- le degré de personnalisation des rapports,
- la dimension éthique de la relation inter-individuelle.

### 3.2.1. Le style de management

Martins (2002) s'est intéressé aux caractéristiques comportementales d'un manager dans l'exercice de ses responsabilités, à savoir :

- la crédibilité
- le sens de l'efficacité,
- le partage de l'information,
- le soutien des activités.

Si une corrélation positive a été trouvée entre la confiance et ces 4 dimensions, il est intéressant de noter que la moins significative est - très nettement - le partage de l'information. Ceci est finalement rassurant pour des managers souvent perplexes devant les critiques concernant leur gestion de l'information et de la communication, et ceci quelle que soit la position qu'ils adoptent. Une étude menée par Costa (2003) sur le niveau de confiance entre les membres d'une équipe et l'efficacité de celle-ci prend en compte deux dimensions liées au comportement du responsable de l'équipe (en dehors d'autres dimensions strictement liées aux relations entre les membres d'une équipe). Il s'agit de la clarté des objectifs à atteindre et l'existence de processus de coopération et d'entraide au sein de l'équipe, dimensions qui sont d'ailleurs reprises par Shaw (1997). Mentionnons enfin une étude de Tyler (2003) qui a comparé cherché si les facteurs relatifs à la personnalité et de ceux relatifs au style de management avaient un impact différent sur la confiance. Sa conclusion est que le mode de management exerçait une influence de plus en plus importante sur la relation de confiance, car il impacte plus directement les interactions entre personnes - ce qui renvoie par ailleurs à l'approche par le construit social évoquée ci-dessus.

### 3.2.2. La personnalisation des interactions

La confiance est un processus qui s'alimente d'informations ayant du Sens aux yeux des protagonistes, et qui peuvent trouver leur origine dans le champ organisationnel ou dans le champ humain. Toutefois, Handy (1995) fait remarquer que, lorsque deux personnes sont amenées à travailler ensemble, la confiance se construit avant tout à partir d'informations sur les individus, et pas seulement sur leur matricule ou leur position hiérarchique. Dans leur réflexion sur la confiance inter-firmes, Brousseau et alii. (1997) distinguent la « confiance personnelle », basée sur un face à face, de la « confiance système » qui englobe l'ensemble du contexte économique social dans lequel s'inscrit la relation. En fait, lorsqu'un individu se trouve face à une Organisation, il ne dispose généralement que d'informations factuelles qui vont l'orienter vers une prise de décision rationnelle, dont nous avons évoqué précédemment les limites.

L'importance des registres du ressenti et du construit social nous incite à soutenir que la confiance construite à partir des rapports inter-individuels prime dès que cela est possible sur la confiance construite à partir des informations factuelles sur une Organisation. Une illustration frappante peut être trouvée dans le souci des spécialistes du marketing de trouver, voire d'inventer, des personnages symbolisant l'entreprise auprès des clients pour ancrer leur confiance (en particulier un fondateur). Dans un autre ordre d'idées, lorsque la confiance dans une entreprise est mise en cause, il est frappant de constater qu'une intense campagne de

communication institutionnelle ne suffit pas à lever les doutes si elle ne s'accompagne pas d'un lobbying inter-individuel. Si le grand public est concerné, les médias font d'ailleurs le plus souvent passer l'Organisation au second plan, et c'est sur son dirigeant sur qui se focalisent les interrogations (ex. les difficultés de Vivendi Universal devenues rapidement « l'affaire Messier »).

### 3.2.3. La dimension éthique des rapports inter-individuels

Lorsqu'une relation de confiance existe entre deux individus, chacun respecte un certain nombre de principes qui vont structurer sa relation à l'Autre.

Une première catégorie de principes est relative au regard que l'Autre porte sur moi :

- altruisme : l'Autre s'intéresse à moi,
- bienveillance : l'Autre me veut du bien,
- ouverture d'esprit : l'Autre accepte la différence,
- positivisme : l'Autre perçoit ma différence comme une opportunité,
- congruence : l'Autre se projette dans la même direction que moi,
- empathie : l'Autre essaie de se mettre dans mon regard.

Une deuxième catégorie concerne la qualité de l'engagement de l'Autre à mon égard :-

- sincérité : l'Autre est authentique dans ses relations avec moi,
- prévisibilité : l'Autre a un comportement que je peux anticiper,
- intégrité : l'Autre n'adoptera pas de comportements opportunistes,
- loyauté : l'Autre ne me trahira pas,
- fiabilité : l'Autre tient ses engagements.

Enfin, une dernière catégorie touche à ce que l'Autre va m'apporter :- réciprocité : l'Autre établit avec moi une relation gagnant / gagnant,

- compétence : l'Autre maîtrise des problèmes qui me dépassent,
- crédibilité : l'Autre « assure » et me rassure,
- disponibilité : l'Autre est présent quand cela est nécessaire,
- confidentialité : l'Autre sait faire preuve de discrétion.

### 3. Le mode de développement

Perez (2001) insiste sur cette dimension en présentant la confiance comme « reposant sur des apprentissages de différentes natures qui se réalisent au cours d'interactions et de coopérations », et en précisant bien que « la confiance n'est pas uniquement le résultat, mais c'est le processus même par lequel les acteurs construisent la coopération ». Pour leur part, Lewicki & Bucker (1995) ont montré l'importance de l'accumulation de connaissances par expérimentations successives dans la pérennisation de la confiance. Cette « règle du pas à

pas » selon l'expression de Lorenz (1996) peut être rapprochée de l'apprentissage en double boucle d'Argyris et Schön (1978), qui caractérise le fait que l'apprentissage modifie les règles de l'action, et non pas seulement l'action elle-même. Ces analyses corroborent l'idée selon laquelle tout événement qui ponctue le processus de la confiance en est à la fois la manifestation dans le présent et le fondement de ce qu'elle peut devenir demain (Bidault, 1998). Cette démarche par itérations successives ou, autrement dénommée, par retour d'expérience, peut donc être vue comme un apprentissage par et dans l'action (« learning by doing »).

Rappelons rapidement sur ce point les travaux de Kolb, repris par Honey et Mumford (1982) et le Boterf (2000). Le passage de « Je ne sais pas » à « Je sais » exige de passer par 4 étapes pouvant être schématisées de la façon suivante.

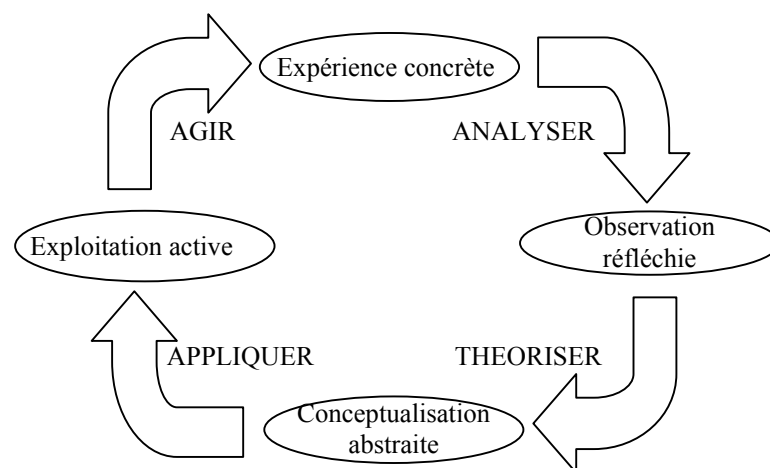


Schéma 1. Modèle de Kolb

Or, chaque individu a des « préférences d'apprentissage », c'est à dire qu'il apprend plus efficacement s'il accède à cette boucle par une entrée plutôt qu'une autre. Dans la mesure où la confiance se vit plus qu'elle ne se décrit, ce modèle laisse donc penser que les personnes qui apprennent en entrant dans la boucle par l'action, puis analysent l'expérience, etc. ... sont celles qui développent le plus facilement une relation de confiance. Mais cette entrée n'est pas celle valorisée par le système éducatif français, qui privilégie au contraire l'entrée par la théorie, suivie de « travaux pratiques », et enfin le passage à l'action.

#### 4. LE ROLE DU FACTEUR TEMPS

Quelle influence a le facteur Temps sur l'apparition et le développement de la confiance ?

Le sens commun conduit dans un premier temps à envisager une certaine proportionnalité entre le temps alloué à la relation et le degré de confiance. Cette approche est cohérente avec

les théories considérant que les individus font des choix rationnels, mais de nombreuses observations montrent que la confiance peut se développer très rapidement en fonction du contexte d'émergence. Par exemple, dans les équipes-projet travaillant sous pression dans des délais serrés, nous pouvons constater que l'urgence oblige à faire confiance très rapidement.

Dans le même ordre d'idée, une relation de longue durée n'accroît pas forcément la probabilité de pérennisation de la confiance. Au premier abord, il est logique de penser que l'accumulation des preuves de confiance conduit à percevoir un comportement inhabituel de l'Autre comme un simple incident de parcours sans conséquence. Mais nous pouvons aussi estimer qu'une relation de confiance de longue durée est perçue comme d'une telle qualité que la moindre incartade devient impardonnable. De plus, la continuité de cette relation peut réduire le niveau de vigilance et conduire à des négligences qui altèrent progressivement la vitalité du lien.

Par contre, le fait que les relations entre deux individus soient suspendues durant une durée parfois très longue n'influe pas de façon visible sur le degré de confiance antérieur. Qui n'a jamais retrouvé une ancienne connaissance perdue de vue depuis longtemps et avec laquelle il lui a semblé reprendre la conversation interrompue hier ? Finalement la confiance s'accommode mieux de la discontinuité temporelle que la médiocrité des échanges au quotidien.

### **III. LES PERSPECTIVES D'ACTION**

Sur quelles dimensions s'appuyer parmi toutes celles mises en oeuvre dans la création et la pérennisation de la confiance ? Un manager ne peut pas changer les Personnes, il peut simplement les conditions dans lesquelles elles amènent leur contribution à la performance de l'entreprise.

La partie relative aux traits de personnalité doit donc être éliminée d'office. La façon dont une Personne construit sa représentation du contexte et d'elle-même dans ce contexte offre quelques opportunités, mais qui restent secondaires. Par contre, deux axes majeurs nous semblent pouvoir engendrer des changements importants et visibles : la personnalisation des relations et l'apprentissage par et dans l'action.

#### **1. LA PERSONNALISATION DES RELATIONS**

Rappelons tout d'abord que les Personnes ne peuvent être réduites à un simple « stock de compétences », qui pourrait être géré sensiblement de la même façon qu'un stock de matières premières ou de pièces détachées ! Les effets pervers du concept de « Ressources Humaines »

sont maintenant bien connus, et les démarches technocratiques qui en découlent ont montré leurs limites.

Nous pensons fondamentalement que la confiance dans l'entreprise passe d'abord par la confiance dans les Personnes qui l'incarnent, et que c'est au niveau interindividuel que les choses essentielles se jouent. La confiance construite sur une relation entre des Personnes mobilise des registres touchant au rationnel, à l'affectif et au construit social, qui peuvent déclencher une adhésion. Des informations factuelles, sans échange et donc sans vie permettent de « comprendre », mais pas d'« adhérer ».

Les réactions classiques face à cette orientation vont bien sûr être qu'il n'est pas possible de consacrer du temps à ses collaborateurs alors qu'il faut déjà s'occuper des clients et de fournisseurs (ah ? ils sont plus importants ?), qu'il n'est pas possible de rencontrer physiquement tout le monde (ah ? et les moyens offerts par les Technologies de l'Information et de la Communication ?), qu'ils sont trop nombreux (ah ? et pourquoi les managers de terrain ne font-ils pas le relais ?), etc., etc. Bref, le catalogue d'objection ressemble souvent à des manœuvres dilatoires pour éviter de répondre à la question « En tant que dirigeant, est-il nécessaire que je consacre une partie de mon temps à générer de la confiance chez mes collaborateurs ? » Si la réponse est « oui », les moyens existent. C'est donc d'abord une question de priorisation des objectifs, pas d'absence de ressources.

## 2. L'APPRENTISSAGE PAR ET DANS L'ACTION

Le deuxième axe d'action est celui de l'apprentissage permanent et systémique (analyse des expériences antérieures, démonstration par l'exemple, prise en compte de la complexité des individus, communication symbolique, pratiques de coopération, délégation).

En pratique, le manager qui souhaite favoriser l'apprentissage par l'action de ses collaborateurs peut, à notre avis, s'appuyer en priorité sur trois dispositifs convergents d'organisation des activités. Le premier consiste à organiser des parcours d'apprentissage permettant à ses collaborateurs de développer leurs compétences en construisant leur propre savoir. Il s'agit en particulier :

- d'identifier des situations qui ont du Sens par rapport aux enjeux personnels de chaque individu - même si le recouvrement entre ses objectifs et ceux de l'entreprise est faible,
- de passer un « contrat » avec lui précisant les apports de chacun pour maîtriser la situation
  - plutôt que de considérer qu'il n'est là que pour obéir,
- de le laisser agir de façon autonome - même s'il fait des erreurs,
- et de faire un debriefing complet de la façon dont s'est passé l'apprentissage - pour qu'il en tire lui-même les leçons.

Le deuxième concerne l'accompagnement et le soutien de l'apprentissage de ses collaborateurs. Le dispositif évoqué ci-dessus peut se dérouler sans intervention particulière du manager. Mais le plus souvent, l'apprentissage sera d'autant plus rapide et efficace que le manager accompagnera son collaborateur dans l'action, c'est à dire qu'il sera présent, mais en lui laissant toujours l'initiative de ses actes. En cas de difficulté, il lui proposera un soutien, c'est à dire une aide à la prise de conscience de sa façon de travailler et un appui pour mobiliser des moyens, sans pour autant reprendre la conduite des opérations.

Le troisième est construit autour d'un feed-back régulier sur le déroulement du contrat et sur l'ajustement régulier des comportements de chacun. Il s'agit ici de rendre explicite comment chacun exprime sa confiance dans l'Autre et comment l'Autre perçoit ces messages, afin donc de pouvoir réajuster en permanence le contenu de la relation.

### 3. LA DELEGATION COMME OPERATIONNALISATION DES AXES D'ACTION

Les actions présentées ci-dessus correspondent clairement au management par délégation (au sens plein du terme). Rappelons que la délégation consiste pour un manager à transférer à un collaborateur la totalité du pouvoir afférent à un objectif, en conservant la totale responsabilité des résultats. Elle doit être clairement distinguée du « management par objectifs », qui consiste à faire prendre en charge par un collaborateur dont la compétence est avérée la réalisation d'un objectif en lui laissant le choix de la méthode de travail, mais en conservant une partie du pouvoir de décision afin de pouvoir intervenir à tout moment (principe de méfiance).

La délégation va se traduire par la prise en charge d'une activité par le collaborateur pour le compte de son manager, qui va en contrepartie :

- lui permettre de se former par l'action,
- le soutenir en cas de difficultés,
- l'évaluer sur le respect du contrat passé au départ et sur sa capacité à tirer les leçons de l'expérience (si les résultats ne sont pas atteints alors que le collaborateur a respecté ses engagements et n'a jamais refait deux fois la même erreur, le seul responsable est le manager qui avait mal anticipé le déroulement des opérations).

Le fait d'offrir à un collaborateur un tel mode de travail a de multiples avantages :

- les collaborateurs sont maintenant de plus en plus sensibles à la possibilité de rester compétitifs sur le marché de l'emploi et à ne pas s'enfermer dans des tâches routinières,
- l'accroissement du niveau de compétence d'un collaborateur permet d'accroître sa contribution à la performance,

- l'entreprise assume sa responsabilité sociale en donnant à ses collaborateurs la possibilité de postuler à un nouvel emploi en cas de disparition d'un marché (en interne ou en externe),
- l'entreprise s'oblige à rester attentive à l'implication de collaborateurs qui peuvent être d'autant plus tentés de se mettre sur le marché du travail qu'ils sont compétents,
- les collaborateurs vivent dans une culture de changement continu et conservent le goût et la capacité de changer et d'apprendre.

Par contre; il nécessite d'évidence une bonne dose de confiance, d'un part du manager vers le collaborateur - par exemple dans son appropriation des objectifs, dans son recours judicieux au soutien du manager, dans son intégrité pour utiliser ses ressources de pouvoir, dans sa capacité à apprendre - et d'autre part du collaborateur vers le manager – par exemple dans son soutien effectif, dans son engagement à le couvrir s'il respecte le contrat initial, dans sa capacité à gérer son stress et à ne pas reprendre la main.

Nous avons d'ailleurs ici un phénomène clair de « bouclage » de la confiance : pour déléguer, il faut faire confiance, et pour créer de la confiance, il faut déléguer.

## CONCLUSION

La confiance est-elle une utopie, une marque de naïveté ou simplement un heureux hasard ?

Nous espérons avoir montré qu'il était possible de (re)construire la confiance entre l'entreprise et ses membres en investissant dans la personnalisation des relations professionnelles et dans l'apprentissage par et dans l'action. Le choix de la délégation comme mode privilégié d'organisation du travail est à la fois une preuve de confiance à l'égard des ses collaborateurs et un moyen d'entretenir et d'accroître cette confiance.

Et d'ailleurs, quel autre choix faire ? Continuer à privilégier la méfiance et le contrôle plus ou moins tatillon, souvent plus rassurant qu'efficace ? Mais la méfiance n'a jamais engendré que de la méfiance, jamais de la confiance. Bien sûr, la confiance est un pari sur l'individu, mais est-ce plus risqué que de parier sur la lucidité des actionnaires, la fidélité des clients ou l'appui des élus locaux ou des militants écologistes ?

In fine, nous revenons à la question de la foi dans l'humanité : l'Autre est-il / est-elle une chance ou un risque ? Souhaitons que de plus en plus de managers réalisent que leurs collaborateurs sont une chance, parfois un pari, mais toujours un espoir !

## RÉFÉRENCES

- Argyris C., Schön D. A. (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison - Wesley, Reading
- Arrègle J. L., Quélin B. (2000), « *L'approche Resource-Based View à la croisée des chemins* », in Arrègle J. L., Quélin B., « *Le management stratégique des compétences* », Ellipses - Spécialités HEC, Paris
- Barney J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-120
- Bhattacharya R., Devinney T. M. (1998), A formal model of trust based on outcomes, *Academy of Management Review*, Jul. 98, 23 / 3, pp. 459-473
- Bidault F. (1998), Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique, *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n° 8-9, pp. 33-46
- Bigley G. A. & Pearce J. L. (1998), Straining for shared meaning in organization science: problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, Jul 98, 23 / 3, pp. 405-422
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris,
- Brousseau E., Geoffron P., Weinstein O. (1997), « Confiance, connaissance et relations inter-firmes » in Guilhon et al (dir.), *Economie de la connaissance et organisation*, L'Harmattan, Paris, 1997
- Caillé A. (1994), Présentation du numéro spécial « A qui se fier ? », *Education et Management*, second semestre, pp. 3-16
- Costa A. C. (2003), Work team and effectiveness, *Personnel Review*, vol. 32, n° 5, pp. 605-622
- Duluc A. (2000), *Leadership et confiance*, Dunod, Paris
- Féron M. (2002), « Comment évaluer la qualité des compétences collectives », *Actes de la XXe Université d'été de l'Institut de l'Audit Social*, Bordeaux
- Fukuyama F. (1995), *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, Free Press, New York
- Granovetter M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, n° 91, pp. 481-510
- Handy C. (1995), Trust and the virtual organization, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 40-50
- Hardin R. (2002), *Trust and Trustworthiness*, Russel-Sage, New-York, NY
- Harrison D., Mangematin V., Thuderoz C. (1999), *La confiance : approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Editeur
- Hart C. W. & Johnson M. D. (1999), Growing the trust relationship, *Marketing management*, Spring 99, 8 / 1, pp. 8-20
- Kramer R. M. & Tyler T. R. (Eds) (1996), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, CA

- Kreps D. M. & Wilson R. (1982), Reputation and imperfect information, *Journal of Economic Theory*, 1982, n° 27, pp. 253-279
- Langer E. J. (1975), The illusion of control, *Journal of Personality and Social psychology*, vol. 32, pp. 311-328
- Le Cardinal, G. (1998), Construction de la confiance : signe de reconnaissance, prise de risque, promesse tenue, contrat de don, *Actes Rencontres MCX 6, 9-10 juin 97*
- Le Cardinal G., Guyonnet J. F., Pouzoulic B. (1997), *La dynamique de la confiance*, Dunod, Paris
- Lorenz E. (1996), Confiance, contrats et coopération économique, *Sociologie du travail*, n° 4, pp. 487-508
- Lewicki R. J. & Bunker B. B. (1996), « Developing and maintaining trust in work relationship » in Kramer R.M & Tyler T.R., (Eds), *Trust in the organisation: Frontiers of theory and research*, pp. 166-195, Sage, Thousands Oaks
- Mc Allister D. J. (1995), Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, n° 38, pp. 24-59
- Martins N. (2002), A model for managing trust, *International Journal of Manpower*, vol. 23, n°8, pp 754-769
- Mayer R. C., Davis J. H. & Schoorman F. D. (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management*, 38 / 1, pp. 709-734
- Mendez A. (2001), Les mécanismes de la confiance, *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre
- Meyerson D., Weick K. E., Kramer R. M. (1996), « Swift trust and temporary groups », in Kramer R.M Tyler T.R., (Eds), *Trust in the organisation: Frontiers of theory and research*, pp. 166-195, Thousands Oaks, CA: Sage
- Michel S. (1989), *Peut-on gérer les motivations ?*, Presses Universitaires de France, Paris
- Monroy M. (2000), « Cheminer au risque de la confiance », in Avenier M. J. (Dir.), *Ingénierie des pratiques collective*, L'Harmattan, Paris, pp. 81-86
- Morgan R. M. & Hunt S. D. (1994), The commitment - trust theory of relationship marketing, *Journal of marketing*, vol. 58, July, pp. 20-38
- Mothe C. (1999), La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne. *VIIe Congrès de l'AIMS*, Ecole Centrale de Paris
- Pasquero J. (2002), « Le défi de la gestion responsable », in Kalika M. (Dir.), *Les défis du management*, Editions Liaisons, Rueil Malmaison, pp. 31-47
- Perez A. (2001), Les mécanismes de la confiance, *Revue Française de Gestion*, sept - oct 2001, pp. 18-27
- Pruvost F. (2001), « La confiance comme représentation des relations : une approche multi-méthodes » in Laboratoire DRISSE (Dir.), *Le management stratégique en représentations*, Editions Ellipses, Paris, pp. 283-319

- Rausch V. (2001), Choix rationnel ou construit social : comment concevoir la confiance ? *Revue Sciences de Gestion*, n° 30, pp. 157-176
- Reynaud B. (1998), Les conditions de la confiance, Réflexions à partir du rapport salarial, *Revue économique*, vol. 49, n°6, pp. 1455-1471
- Reynolds L. (1997), *The trust effect: creating the High Trust, High Performance Organisation*, Nicolas Brealy, London
- Rotter J. B. (1967), A new scale for the measurement of interpersonal trust, *Journal of Personality*, vol. 35, pp. 651-665
- Rousseau D.M., Sitkin S. B. & al (1998), Not so different after all: a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, Jul 98, 23 / 3, pp. 393-405
- Sako M. (1998), « The information requirement of trust in supplier relations: evidence from Japan, Europe and the United States », in N. Lazaric, E. Lorenz,(Ed.), *Trust and economic learning*, Edward Elgar, Cheltenham, 1998
- Shaw R. B. (1997), *Trust in the balance: building successful organizations on results, integrity and concern*, Jossey- Bass, San Francisco,
- Usunier J. C. et al. (Dir.), (2000), *Confiance et performance, un essai de management comparé France - Allemagne*, Vuibert, Paris
- Trassaert, P. (1998), Construire des confiances : pratiques en co-conception de produit automobile. *Actes Grand Atelier MCX 16*, 19-20 novembre 1998
- Tyler T.R. (2003), Trust within organisations, *Personnel Review*, vol. 32, n° 5, pp. 556-568
- Zaheer A., McEvily B. & Perrone, V. (1998), Does trust matter? Exploring the effect of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science: A journal of the Institute of Management Sciences*, Mar - Apr 98, 9 / 2, pp. 123-152
- Zucker L. G., (1986), « Production of trust: Institutional sources of economic structure », in *Research in organizational behaviour* B. M. Staw & L. L. Cummings, JAI Press, Greenwich, CT, vol. 8, pp 53-111