

## La confiance au travail

KARSENTY Laurent

**Résumé.** Partant du principe que le travail est par essence relationnel, la confiance entre les acteurs est considérée comme une condition de son efficacité et du bien-être de ceux qui le réalisent. Instaurer les conditions d'un travail en confiance apparaît, pour ces raisons, comme un idéal à poursuivre dans les entreprises. Reste qu'un tel objectif suppose de s'entendre sur ce que la notion de confiance au travail recouvre exactement et de préciser comment chacun peut agir pour la développer.

Notions liées : Management, Collectif de travail, Justice organisationnelle, Engagement, Sens et valeur du travail, Reconnaissance, Bien-être au travail

Domaines :  Travail  Personne  Organisation  Société

## POURQUOI S'INTERESSER A LA CONFIANCE LORSQU'ON TRAITE DU TRAVAIL ?

Le travail est rarement, sinon jamais, une affaire strictement individuelle. On travaille pour quelqu'un et, assez souvent, avec d'autres. Le travail réunit ainsi différents acteurs, aux intérêts communs et, en partie au moins, différents ; et il exige d'articuler des compétences et des points de vue différents sur l'objet ou le service à produire. Il suppose aussi, bien souvent, de trouver des relais pour aider à résoudre un problème, gérer une situation imprévue, améliorer une situation existante. Bref, le travail est par essence relationnel. Il l'est même de plus en plus dans un monde qui s'est ouvert sous le double effet de la mondialisation et du développement des nouvelles technologies de communication. Cette composante relationnelle du travail a pour conséquence qu'il dépend fondamentalement de la confiance qui se noue entre les acteurs concernés. De cette confiance dépend, au moins en partie, l'engagement au travail, l'efficacité collective et le bien-être des acteurs. Instaurer les conditions d'un travail en confiance devrait apparaître, pour ces raisons, comme un idéal à poursuivre dans les entreprises. Reste à comprendre ce que cette notion de confiance au travail recouvre exactement et préciser comment chacun peut agir pour la développer.

### DEFINITION

La notion de confiance au travail peut être définie comme un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée, en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts. Les intérêts que l'on confie au travail sont parfois matériels (ex., confier un outil, un véhicule) mais le plus souvent immatériels (ex., confier une mission, des responsabilités).

Il est important de remarquer que la confiance se nourrit d'espoirs et non de certitudes. En effet, même si l'on ne se fie pas à un acteur au hasard, les qualités perçues chez celui-ci ne garantissent pas à coup sûr le résultat souhaité. De manière générale, parler de confiance n'a de sens que s'il y a une part d'incertitude sur l'avenir.

Au travail, on invoque rarement la confiance en général. On parle plutôt de la confiance en soi, de la confiance en l'autre (son chef, un collègue, un représentant du personnel, etc.), de la confiance dans son entreprise et, parfois aussi, de la confiance dans un système technique ou dans un processus de l'entreprise. On peut considérer qu'il s'agit là non pas de différents types de confiance, mais de différentes ressources de confiance (Karsenty, 2013) qui peuvent être sollicitées différemment par chaque acteur en fonction des risques possibles dans les situations de travail.

### CLIMAT DE CONFIANCE ET JUGEMENTS PERSONNALISES

La confiance au travail peut être appréhendée avec une notion sociologique telle que le climat de confiance. Cette notion est essentielle pour comprendre ce qui permet aux acteurs de certains collectifs de travail éphémères d'accepter de se reposer sur un autre acteur (ou groupe d'acteurs) sans pour autant le connaître directement. L'existence d'un climat de confiance

semble dépendre de pratiques professionnelles cohérentes au sein du groupe. De plus, elles doivent incarner non seulement les valeurs et les aspirations partagées, mais aussi l'organisation du travail et les rôles assignés à chacun ainsi que des dispositifs organisationnels visant à encadrer les comportements individuels tels que règlements, procédures et normes. Certains auteurs ont assimilé la mise en œuvre de telles pratiques à une forme de « normalité sociale » (Lewis & Weigert, 1985) : de manière générale, elle serait perçue dès lors que chaque acteur agit en conformité avec sa fonction et en respectant celle des autres. Lorsqu'un climat de confiance existe, les membres du collectif peuvent *avoir* confiance les uns dans les autres sans que cela relève nécessairement d'une décision consciente (Karsenty, 2015).

Toutefois, il peut exister des collectifs se caractérisant par l'absence d'un climat de confiance et où, pourtant, certains acteurs développent entre eux une relation de confiance. De plus, même si un climat de confiance est bien perceptible au sein d'un groupe donné, cela n'empêchera pas l'un de ses membres de ne pas accorder sa confiance à un autre acteur, par exemple s'il le juge peu fiable. Bref, la notion de climat de confiance n'épuise pas la question de la construction des relations de confiance.

Il faut en effet prendre en considération le fait que la confiance accordée s'éprouve par les faits : ainsi, si un climat de confiance est perçu, il véhiculera une présomption de fiabilité (*trustworthiness*, en anglais) associée à chaque acteur ; mais cette présomption pourra être modulée par les jugements personnalisés que chaque acteur peut former à l'égard des autres sur la base des expériences partagées. La recherche a permis d'établir que ces jugements concernent un ensemble de qualités individuelles qui doivent être réunis pour qu'un acteur soit jugé complètement digne de confiance. Mayer, Davis & Schoorman (1995) les ont notamment classées en 3 catégories : la bienveillance (empathie, qualité d'écoute et de soutien, recherche de compromis, ...), l'intégrité (fiabilité, cohérence entre les actes et les paroles, honnêteté, décision juste, ...) et les compétences (compétences techniques, relationnelles, ...).

## **FAVORISER LE DEVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE AU TRAVAIL**

La dégradation de la confiance, si elle s'appuie sur des faits objectifs et/ou mutuellement reconnus (ex., mise en concurrence, transformation majeure des missions d'un service), est un phénomène naturel et sain. Par conséquent, il ne s'agit pas, pour un intervenant en entreprise qui cherche à améliorer les conditions de travail (psychologue du travail, ergonomes, etc.), de favoriser la confiance quelle que soit la situation ; son objectif devrait être de favoriser la confiance tant que la situation le justifie, voire d'accompagner la recomposition des relations de travail lorsque la confiance n'est plus possible pour des raisons valables.

Pour favoriser la confiance au travail, on peut dégager différentes pistes d'action à partir de ce qui a été présenté jusqu'ici (Karsenty, 2015) :

- Adopter des mesures organisationnelles concourant à créer un climat de confiance.
- Favoriser une connaissance réciproque entre les acteurs interdépendants.
- Développer les compétences et la connaissance de soi.
- Favoriser le dialogue pour suivre et analyser les performances obtenues.

Les phénomènes de dégradation de la confiance ne sont heureusement pas irréversibles mais toute volonté de restaurer la confiance exigera de repenser les rapports sociaux dans l'entreprise et de favoriser des formes d'échange concourant à développer une meilleure connaissance de soi et des autres.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Karsenty L. (coord.) (2013) *La confiance au travail*. Toulouse : Octarès.

Karsenty L. (2015) Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise ? *Le Travail Humain*, 78(1), 141-190.

Karsenty L. (2015) Le management par la confiance. In : L. Karsenty (coord.) *Comment concilier management de la performance et bien-être au travail ?* Toulouse : Octarès.

Lewis, J. D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967–985.

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

KARSENTY, Laurent. Chercheur associé au CRTD-CNAM, fondateur du cabinet conseil ErgoManagement. 4 rue de Guyenne, 31130 Quint-Fonsegrives.  
[laurent.karsenty@laposte.net](mailto:laurent.karsenty@laposte.net)