

## **La confiance, facteur de protection et développement**

Selon certains auteurs, la confiance est une ressource morale suffisamment importante pour créer une cohésion sociale, une communauté d'individus.

La confiance dans son ensemble, c'est-à-dire en soi et en l'autre, agit positivement sur la santé mentale dans le contexte du travail, elle :

- améliore la **communication** entre les individus
- permet d'établir de **bonnes relations** entre collègues
- facilitent la **résolution des conflits** et la négociation
- facilite le **développement des connaissances** et des compétences
- contribue à une **meilleure organisation**
- est un élément qui incite les employéEs à **vouloir rester** au sein de leur organisation

**Bonin et Harisson (2008) s'inspirant d'une importante revue de littérature identifient la confiance comme essentielle au développement d'un certain nombre d'éléments tels que :**

- La solidarité
- La coopération
- La productivité
- La performance de groupe
- La satisfaction des besoins
- La participation
- Le changement organisationnel
- Le contrat psychologique
- La communication

**La confiance se construit et peut nécessiter de faire appel à 5 éléments différents :**

### **1- Le développement de la personne par :**

L'apprentissage et l'acquisition de compétences supplémentaires  
Les possibilités d'avancement dans la carrière professionnelle  
L'équité entre collègues

### **2-Le contexte relationnel, qu'on peut tenter d'améliorer par :**

La fiabilité et l'intégrité de l'organisation  
Le degré d'attention porté aux individus

La qualité de l'échange social et de la communication

La reconnaissance et toute autre mesure assimilable à du renforcement positif

**3- L'accès aux ressources** qui peut soutenir un engagement à long terme de chacun en favorisant un environnement de travail dans lequel on offre des moyens matériels et intellectuels pour accomplir les tâches et enrichir les connaissances.

**4- Les facteurs organisationnels** en agissant sur la structure de l'organisation et les règles de vie au sein de l'entreprise.

**5- L'environnement social**, en faisant en sorte de créer le sentiment d'une meilleure adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles de la société concernant la confiance.

**Le psychologue Alain Duluc propose 3 niveaux de leviers qui favoriseraient le climat de confiance bénéfique à toute organisation :**

**■ Niveau 1 : Les leviers organisationnels**

La participation

- Association des collaborateurs
- Participation aux projets, aux décisions
- Encouragement du travail d'équipe
- Entretien du sentiment d'appartenance et de fierté

La responsabilisation

- Pouvoir de décision sur les projets

La transparence

- Accès à l'information
- Libre expression quelque soit sa position dans l'organisation
- Pas de rétention d'information
- Dialogue facile

La reconnaissance

- Communication, encouragements, remerciements, reconnaissance du travail
- Exploitation des idées

La récompense

- Rétribution par rapport au travail fourni de façon transparente

L'humanisme

- Valorisation des valeurs humaines

L'équilibre systémique

- Actionnement de l'ensemble de ces six leviers, car ils constituent un système cohérent

**■ Niveau 2 : les leviers relationnels**

Le dynamisme

- Chaque acteur investit son énergie dans la relation

### La maturité

→ Attitudes relationnelles dépourvues de passivité, d'agressivité ou de manipulation

### L'honnêteté

→ Ouverture aux autres

→ Expression de ses opinions, sentiments ou craintes

### La valorisation

→ Plus les relations sont valorisantes plus les personnes apprécient de travailler ensemble et trouvent l'énergie pour atteindre les objectifs de l'équipe

### La coopération

→ Mise en commun des compétences et des responsabilités pour atteindre le but commun

### L'amabilité

→ Estime des autres non pour leurs capacités professionnelles, ou leur rang dans l'entreprise, mais plutôt pour leurs qualités en tant que personne.

## ■ Niveau 3 : les leviers personnels

### La présence

→ Participation aux activités de l'entreprise et pouvoir d'action

### La détermination personnelle

→ Possibilité d'action sur son environnement, sur les autres et sur soi-même, permettant une responsabilisation

### La conscience de soi

→ Connaissance de soi pour mieux se situer par rapport aux autres et à l'environnement

### L'importance

→ Participation aux actions

### La compétence

→ Prendre de responsabilités

### La sympathie

→ Appréciation des uns et des autres pour eux-mêmes en tant que personnes et pas seulement pour leur travail

-----  

### Références :

**ACSM – Division du Québec** (2011), Coffre à outils

**Arrows K.** (1976), The Limits of Organizations. Traduction française : Les limites de l'organisation, PUF, Paris.

**Bornarel F.** (2007), La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation, Revue française de gestion, n°175, p. 95-109.

**Bradach J., Eccles** (1989), Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural

Forms, Annual

Review of Sociology, vol. 15, p. 97-118.

**Campoy Éric et Valérie Neveu** (2007), Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, *Revue française de gestion*, 2007, no.175, pages 139-153.

**Dasgupta P.** (1988), Trust as a commodity, *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta (ed), London, Basil Blackwell, p. 49-72.

**Deutsch M.** (1958), Trust and suspicion" *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, p. 265-279.

**Duluc, Alain** (2008), Leadership et confiance, Développer le capital humain pour des organisations performantes.

**Granovetter M.** (1985), Economic action and social structure the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

**Guerrero Sylvie et Olivier Herrbach** (2009), La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant?, *Relations industrielles*, vol.64, no1, 2009).

**Harisson, Denis** (2003), La représentation de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : une analyse qualitative, *Relations industrielles*, vol. 58, no1, p.109-136.

**Hosmer L.** (1995), Trust: the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical

Ethics", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 379-403.

**Leana, C. R. et Van BurenIII, H. J.** (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices. *Academy of Management Review*, vol. 24, no 3, 538-555.

**Le Flanchec, Alice et Jacques Rojot et Catherine Voynet Fourboul** (2006), Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation, *Relations Industrielles*, vol.6, n°2, p.271-296.

**Lewicki R. J., Bunker B. B.** (sous la dir. de) (1996), Developing and maintaining trust in work relationships, *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, p. 114-139.

**Mishra J., et Morissey, M.A.,** (1990) Trust in employee employer relationships. A survey of West Michigan managers. *Publis Personnel Management*, vol.19, n°4, p.443-486.

**Putnam R. D.** (2007), E Pluribus Unum : Diversity and Community in the Twenty-first Century, The 2006 Johan Skytte Prize Lecture. *Scandinavian Political Studies* 30 (2), pp. 137-174.

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

**Rotter J. B** (1980), Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility, *American Psychologist*, 35, p. 1-7.

**Shapiro S.** (1987), The social control of Impersonal Trust, *American Journal of Sociology*, vol. 93, n°3.

**Simon , E.** (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue française de gestion* , n° 175, p. 83-94.

**Thorelli** (1986), Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, p. 37-51.

**Vatteville, Érick** (2009), La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance, Revue management et avenir.

**Watier P.** (2008), Éloge de la confiance. Collection Nouveaux Mondes, Belin.

**Zid, Rim** (2006), Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.

**Zucker L.** (1986), Production of trust: institutional sources economic structure, Research in Organisational Behavior, vol. 8, 1986, p. 53-111.