

# Management et confiance au travail

## Problématique

De nombreuses recherches scientifiques dans le domaine des sciences de gestion ont démontré le rôle clé de la confiance au travail qui pourrait expliquer les attitudes et les comportements des individus. En effet, ces recherches décrivent la relation entre l'employé et son organisation comme une relation d'échange. Un niveau de confiance élevé au travail est un antécédent de la motivation et de la satisfaction au travail. Aussi, le manager, cadre de proximité locale, doit être en mesure de créer et d'entretenir ce niveau de confiance élevé au travail.

## Objectifs

- Appréhender les principaux concepts (dont le concept du contrat psychologique) et enjeux du management de la confiance au travail tel que le développement de comportements dits extra-rôles.
- Identifier les leviers à mobiliser pour développer la confiance au travail.
- Repérer les implications managériales connexes au management de la confiance au travail.



## CADRE THÉORIQUE ET DÉFINITIONS DES FONDAMENTAUX (champ des sciences de gestion)

- **Origine du mot confiance (Karsenty, 2015)** : dérivé mot latin, *confidere*, *cum* signifie avec et *fidere* qui signifie se fier à proche du verbe confier.
- **Éléments de définition de la confiance (d'après Neveu, 2004)** : s'exprime comme une attente optimiste de la part d'un individu quant au résultat d'un comportement d'un autre individu ; intervient dans des conditions de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis du comportement de l'autre partie ; est associée à la volonté, non contrainte, de coopérer et aux bienfaits résultant de cette coopération et s'accompagne de l'obligation acceptée ou reconnue par l'autre partie de protéger les droits et intérêts de tous.
- **Les trois types de confiance en gestion des ressources humaines (Rousseau citée par Campoy et Neveu, 2010)** :
  - **La confiance fondée sur la dissuasion** : l'une des parties estime que l'autre partie est digne de confiance parce que le coût des sanctions en cas de violation de la confiance excède les gains potentiels retirés d'un comportement opportuniste (peur de la punition).
  - **La confiance fondée sur le calcul** : celui qui fait confiance perçoit que l'autre a l'intention de réaliser une action qui lui est favorable (choix rationnel), s'appuie sur une information crédible concernant les intentions ou les compétences de l'autre partie (réputation).
  - **La confiance dite relationnelle** : la fiabilité et le sérieux démontrés lors d'interactions passées donnent naissance à des attentes positives au sujet des intentions de l'autre.
- **La confiance au travail**, une relation liant le salarié à son supérieur peut être définie comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement d'une autre personne : **le contrat psychologique** (d'après Rousseau citée par Neveu, 2004).

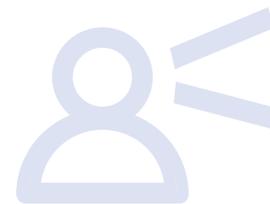
→ La théorie du contrat psychologique (Rousseau, 2014 et Lapalme, Simard Tremblay, 2006), une nouvelle façon d'étudier la relation à l'emploi = rôle médiateur clé de la confiance.

### Le contrat psychologique, définition de la relation d'échange entre l'individu et l'organisation

La perception qu'a l'individu des obligations mutuelles qui caractérisent la relation d'échange avec l'organisation pour laquelle il travaille.

Construit sur la base de promesses organisationnelles perçues par l'employé et son sentiment d'obligation de réciproquer ces promesses.

Articulation du contrat psychologique selon un continuum échange à la fois monétaire et socioémotionnel.



**Nature transactionnelle** = échange de nature purement économique, les obligations des deux parties se limitent aux termes du contrat du travail.

**Nature relationnelle** = basée sur un échange à caractère social impliquant des obligations diffuses dont les termes ne sont pas explicitement définis dans le contrat. Compétences clés : structurer, organiser et contrôler.

→ Un niveau de confiance élevé de l'individu dans l'organisation tend à développer des comportements individuels dits extra-rôle dont les caractéristiques sont les suivantes (Campoy et Neveu, 2006) :

- **volontaire** : ni officiellement prescrit par le rôle ni même requis par les obligations liées au poste occupé, ne sera ni récompensé formellement ni sanctionné en cas de défaut ;
- **intentionnel** : l'individu doit avoir pris consciemment la décision de se comporter ainsi ;
- **positif** : soit il est intentionnellement positif soit il est perçu comme tel par un observateur extérieur ;
- **désintéressé** : lorsque l'individu s'engage dans ce comportement c'est d'abord pour le bénéfice de quelqu'un ou de quelque chose et non pour le sien.

→ Les conséquences de la perception de la rupture du contrat psychologique chez l'individu (Campoy et Neveu, 2006) :

- plus faible niveau d'engagement organisationnel ;
- impact négatif sur l'adoption de comportements discretionnaires dits extra-rôle en faveur de l'organisation (motivation et efforts supplémentaires en baisse) ;
- apparition de comportements déviants au travail dirigés soit contre l'organisation soit contre un individu en particulier (supérieur, collègue...).



## OUTILS ET LEVIERS

Leviers à mobiliser pour développer la confiance au travail (d'après Campoy et Neveu, 2010) :



Implications managériales connexes (d'après Campoy et Neveu, 2010) :

→ 5 catégories de comportements d'un manager influencent la mise en confiance de l'individu à l'égard de son supérieur



## APPLICATIONS, TRANSFÉRABILITÉ ET POINTS DE VIGILANCE PROFESSIONNELS

- Un climat de confiance au sein de l'organisation représente un levier de responsabilisation des acteurs et favorise également l'autonomie et la prise d'initiative par les individus (valeur commune de confiance) : délégations accordées sur certains dossiers, lettres de mission...
- Un climat de confiance favorise le développement des échanges

- non prescrits entre acteurs du type coopération-collaboration (donner, recevoir, rendre) : co-intervention dans le cadre de la TVP, échanges de pratiques entre pairs, qualité des relations interpersonnelles...
- Face à une crise, la confiance interpersonnelle permet que le collectif reste engagé et continue d'échanger dans l'objectif de prendre les décisions

les plus adéquates : enseignement à distance pendant la Covid, personnel victime de violence...

→ Comprendre et prévenir les comportements déviants connexes à une rupture de confiance vis-à-vis de la hiérarchie et plus globalement de

l'institution, un niveau faible de confiance en l'organisation est un des antécédents de ces dysfonctionnements : désinvestissement des enseignants, défiance vis-à-vis de la mise en œuvre des réformes...



### Des outils pour agir

Armand, A. (2016). *Confiance et leadership – Dans un environnement complexe*. ESF Sciences Humaines.

Truong, O. (2020). *Le management par la confiance – Les clés d'un leadership bienveillant et authentique*. Éd. 1. Eyrolles.

### Références théoriques à mobiliser pour aller plus loin

Bøgh Andersen, L., Bjørnholt, B., Ladegaard Bro, L. & Holm-Petersen, C. (2018). *Leadership et motivation : étude qualitative sur le leadership transformationnel et la motivation de service public*. Revue Internationale des Sciences Administratives, 84, 697-714. <https://doi.org/10.3917/risa.844.0697>

Campoy, E. & Neveu, V. (2006). *Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux – Le cas des comportements déviants*. Vie & sciences de l'entreprise, 172, 80-100. <https://doi.org/10.3917/vse.172.0080>

Campoy, E., & Neveu, V. (2010). *La confiance organisationnelle ou le rôle de la confiance dans la relation d'emploi* (No. halshs-00662759).

Castaing, S., Roussel, P. (2006). *L'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans la fonction publique : le rôle modérateur de la motivation à l'égard du service public*. Récupéré sur le site de l'association francophone de gestion des ressources humaines : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2006castaing01.pdf>

Gratacap, A., Le Flanchec, A., & de Boissieu, C. (2011). *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*. De Boeck.

Karsenty, L. (2015). *Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise ?* Le travail humain, 78, 141-164. <https://doi.org/10.3917/th.782.0141>

Lapalme, ME., Simard, G., Tremblay, M. (2006). *L'impact de la perception de rupture du contrat psychologique chez les travailleurs d'agence : une perspective de relation à multiples mandats*. Récupéré sur le site de l'association francophone de gestion des ressources humaines : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2006lapalme01.pdf>

Neveu, V. (2004). *La confiance organisationnelle : définition et mesure*. In conférence donnée au congrès de l'Association Française des Ressources Humaines, texte [en ligne] <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/tome2/neveu.pdf>

Rousseau, D. M., De Rozario, P., Jardat, R., & Pesqueux, Y. (2014). *Contrat psychologique et organisations : comprendre les accords écrits et non-écrits*. Pearson Education France.