



Catherine VOYNET FOURBOUL

**Mis à jour :
Décembre
2007**

La confiance

Bibliographie

■ Ouvrages :

- ✓ A. Duluc(2000), *Leadership et confiance*, édition DUNOD

■ Revue :

- ✓ Lewicki R. J. et Bunker B. B. (1995), Trust in relationships : a model of trust development and decline in Bunker and Zukin (Eds) *Conflict, cooperation and justice*, San Francisco, Jossey Bass
- ✓ Lewicki R. J. et Bunker B. B. (1996), Developing and maintaining trust in Work relationships, in *Trust in Organizations :Frontiers of Theory and Research*, Kramer E. M., Tyler T. R., Thousands Oak, Sage, p. 114-139
- ✓ Lewicki, R. J., McAllister D. J., Bies R. (1998), Trust and distrust : new relationship and realities, *Academy of Management Review*, Vol 23, n°3, p. 438-458

SOMMAIRE

- I – La confiance dans l'entreprise
- II – Le développement de la confiance en entreprise
- III – Les leviers de la confiance
- IV – la confiance interpersonnelle vue par les chercheurs

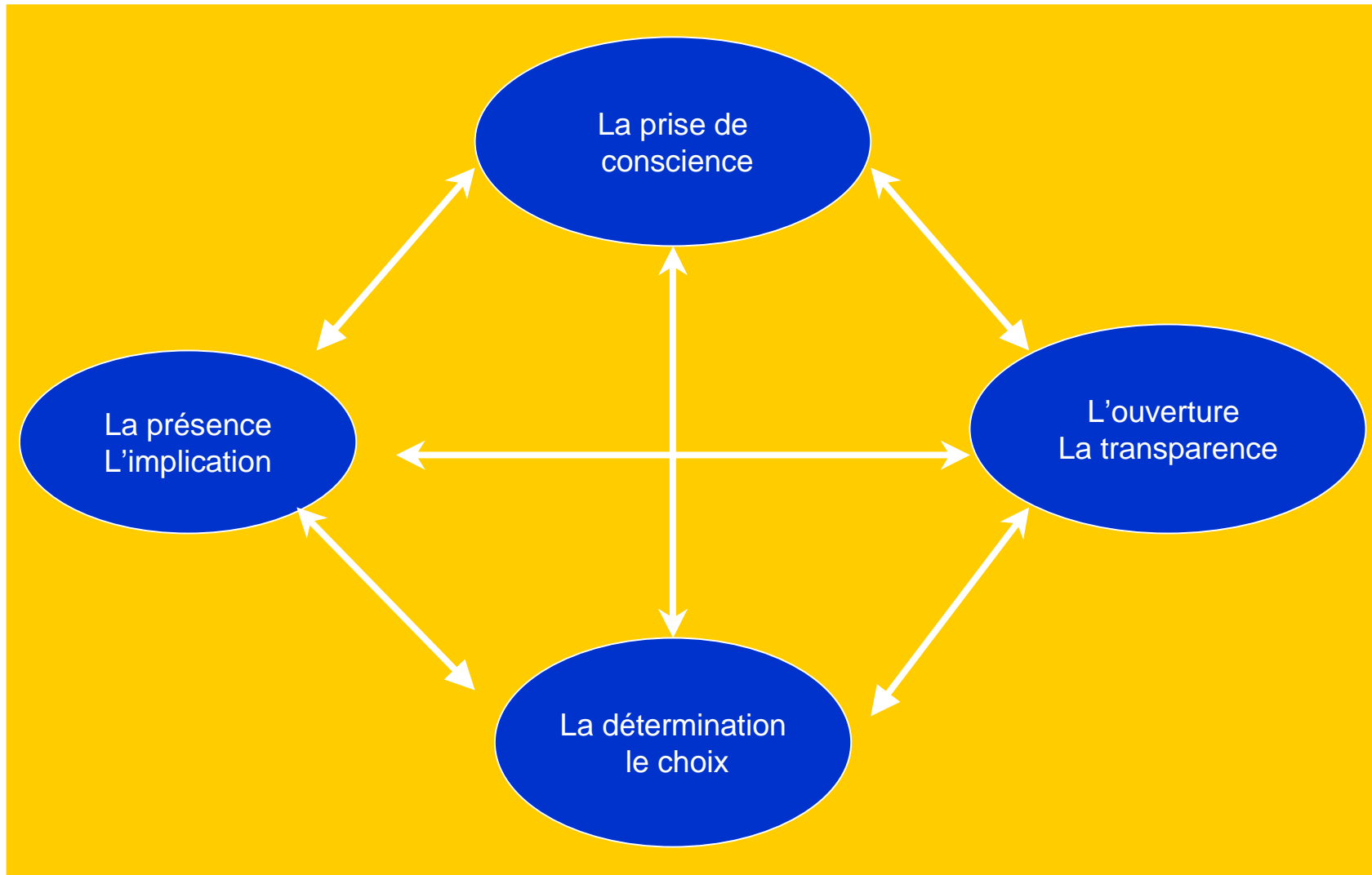
La confiance en entreprise

- Notion de confiance : un sentiment de sécurité accordé à un individu par son entourage lui permettant de croire en lui, de se fier à son jugement
- Conséquences de la confiance sur l'individu
 - ✓ encourage l'individu à prendre des responsabilités et des initiatives
- Les deux dimensions de la confiance
 - ✓ une dimension rationnelle : logique de liens contractuels. Un contrat fixe les règles du jeu de chaque partie, engendrant ainsi des échanges réciproques.
 - ✓ une dimension affective issue de la satisfaction des besoins de l'individu

Le développement de la confiance en entreprise

- Les champs d'action relevés
 - ✓ Organisationnel
 - ✓ Affectif

Les quatre principes de bases



Le développement de la confiance en entreprise

- Synthèse des principes de base et d'actions

Au niveau des personnes	Au niveau de l'organisation et du rôle des leaders
La prise de conscience, la connaissance de soi, des autres et du monde	L'information, la formation, la connaissance
L'ouverture, la sincérité, l'honnêteté	La transparence
La détermination personnelle, le choix	La responsabilisation
La présence, l'implication, l'intention positive	La participation

Les leviers de la confiance

- Les leviers organisationnels
- Les leviers personnels
- Les leviers relationnels

Les leviers de la confiance

■ Correspondance entre ces trois leviers

Les leviers organisationnels	Les leviers personnels	Les leviers relationnels
Quand l'organisation met en œuvre un climat de ...	Les personnes développent des attitudes et des comportements de ...	Les relations dans l'organisation se développent avec ...
Participation	Présence	Dynamisme
Responsabilisation	Détermination personnelle	Maturité
Ouverture	Conscience de soi	Honnêteté
Reconnaissance	Importance	valorisation
Récompense	Compétence	Coopération
Humanisme	Sympathie	Amabilité



La confiance interpersonnelle vue par les chercheurs

La confiance interpersonnelle

- Les différents niveaux
- Définition
- Confiance cognitive et confiance affective
- 3 dimensions de la confiance interpersonnelle
- La confiance fondée sur la dissuasion, la peur de représailles
- la confiance basée sur le calcul
- La confiance basée sur la connaissance
- La confiance identitaire

Les différents niveaux

Lewicki et Bunker (1996)
Worchel (1979)

- la confiance liée à « la personne »
- la confiance « institutionnelle »
- la confiance « interpersonnelle »
 - ✓ théoriciens de la personnalité : individualité de la personnalité pour expliquer les tendances individuelles des individus à faire confiance
 - ✓ sociologues et économistes : confiance = phénomène institutionnel
 - ✓ psychologues sociaux : création ou détérioration de la confiance dans des situations de relations interpersonnelles entre des individus, au sein de groupes.

Définition

Deutsch (1960),
Lewicki, McAllister
et Bies (1996)

- une **attente positive** d'un individu quant au fait que le résultat de l'action ou de la décision d'une autre personne lui soit positive.
- la question de la confiance intervient lorsque :
 - ✓ a) il y a **incertitude** sur la nature des actions à venir dans le futur
 - ✓ b) le résultat de ces actions **dépend** du comportement d'autres personnes
 - ✓ c) l'intensité des **conséquences négatives** est supérieure à celle des conséquences positives de cette action

Confiance cognitive et confiance affective

- La confiance cognitive s'appuie sur des croyances individuelles concernant la fiabilité et le sérieux de l'autre partie.
 - ✓ La confiance cognitive correspond au fait que nous choisissons ceux en qui nous allons avoir confiance - et de quelle manière et dans quelles circonstances nous attribuerons cette confiance - en basant notre choix sur ce que nous considérons être de bonnes raisons
- La confiance affective s'appuie sur des relations plus émotionnelles et affectives entre les individus.
 - ✓ fondements affectifs à la confiance, qui consistent en des sentiments émotionnels entre individus

McAllister (1995)

3 dimensions de la confiance interpersonnelle

Shapiro, Sheppard
et Cheraskin (1992)

- la confiance fondée sur la dissuasion la peur de représailles (deterrence Based Trust),
 - ✓ on estime que la sanction encourue par l'autre partie, en cas de violation de la confiance, excède les gains potentiels qu'elle pourrait en retirer.
- la confiance basée sur la connaissance (Knowledge Based Trust)
 - ✓ consiste à estimer la probabilité quant au fait que l'autre partie tiendra, ou non, ses engagements, à partir d'un certain nombre d'informations disponibles.
- la confiance identitaire (Identification Based Trust)
 - ✓ repose sur des valeurs partagées.

La confiance fondée sur la dissuasion

- la peur de représailles (deterrence Based Trust)
- Premiers stades d'une relation entre manager et subordonnés
- Un employé fera confiance à son patron, même sans savoir grand chose de lui, en vertu de son autorité, son statut, et à cause des sanctions qu'il est susceptible d'infliger si l'employé ne respecte pas ses obligations professionnelles

Lewicki et Bunker (1996)

- la confiance basée sur le calcul (*Calculus Based Trust*),
- la confiance basée sur la connaissance (*Knowledge Based Trust*)
- la confiance identitaire (*Identification Based trust*).

la confiance basée sur le calcul (Calculus Based Trust)

Lewicki et
Bunker (1996)

- Processus calculatoire,
 - ✓ qui se construit dans le temps,
 - ✓ qui permet d'estimer le fait qu'un individu est digne, ou non, de confiance.

- Calcul \neq dissuasion
 - ✓ la confiance est aussi fonction des espérances de récompense qui peuvent en découler.
 - ✓ Elle est alors comprise comme « un calcul économique dont la valeur est déterminée en calculant le rapport entre les gains espérés et les pertes potentielles issues de la réalisation du comportement attendu pour maintenir la relation de confiance »

La confiance basée sur la connaissance (Knowledge Based Trust)

- La confiance liée à la connaissance ou l'expérience s'appuie sur la communication et la recherche d'informations qui permet à un individu de porter un jugement sur le comportement à venir d'une autre personne.
- Notion de prévisibilité comportementale

Lewicki et Bunker (1996)

La confiance basée sur la connaissance (Knowledge Based Trust)

Lewicki et
Bunker (1996)

- Un comportement inadéquat entraîne pas nécessairement une perte de confiance.
- Si l'on estime être en mesure d'expliquer l'apparente trahison de l'autre, il devient possible d'accepter et de poursuivre la relation
- La confiance la plus répandue dans le contexte professionnel

La confiance identitaire (Identification Based trust)

Lewicki et
Bunker (1996)

- la confiance identitaire s'appuie
 - ✓ sur une identification avec l'autre partie
 - ✓ et des valeurs partagées
 - ✓ Un lien affectif et émotionnel entre les parties.
- Nécessite une connaissance intime de l'autre acquise lors d'une longue collaboration