



uOttawa

L'Université canadienne
Canada's university

**Bâtir la confiance dans un contexte organisationnel :
conforme à une pratique éthique?**

Jacques Dufort

**Thèse présentée à la
Faculté des études supérieures et postdoctorales
dans le cadre des exigences
du programme de maîtrise ès arts en éthique publique**

**Faculté de philosophie
Université Saint-Paul**

© Jacques Dufort, Ottawa, Canada, 2010



Library and Archives
Canada

Published Heritage
Branch

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque et
Archives Canada

Direction du
Patrimoine de l'édition

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence
ISBN: 978-0-494-75195-4
Our file Notre référence
ISBN: 978-0-494-75195-4

NOTICE:

The author has granted a non-exclusive license allowing Library and Archives Canada to reproduce, publish, archive, preserve, conserve, communicate to the public by telecommunication or on the Internet, loan, distribute and sell theses worldwide, for commercial or non-commercial purposes, in microform, paper, electronic and/or any other formats.

The author retains copyright ownership and moral rights in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

AVIS:

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque et Archives Canada de reproduire, publier, archiver, sauvegarder, conserver, transmettre au public par télécommunication ou par l'Internet, prêter, distribuer et vendre des thèses partout dans le monde, à des fins commerciales ou autres, sur support microforme, papier, électronique et/ou autres formats.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms may have been removed from this thesis.

While these forms may be included in the document page count, their removal does not represent any loss of content from the thesis.

Conformément à la loi canadienne sur la protection de la vie privée, quelques formulaires secondaires ont été enlevés de cette thèse.

Bien que ces formulaires aient inclus dans la pagination, il n'y aura aucun contenu manquant.


Canada

TABLE DES MATIÈRES

1. Introduction.....	3
2. Cadre philosophique.....	6
2.1. La confiance est-elle une vertu?.....	6
2.2. Bâtir la confiance : une « pratique »?.....	8
2.3. Le rôle des vertus ?.....	11
2.4. Bâtir la confiance : une mauvaise « pratique »?.....	14
3. Définir la « confiance »?.....	16
3.1. Étymologie.....	16
3.2. La portée du mot « confiance ».....	17
3.2.1. « Confiance assurée » et « confiance décidée ».....	17
3.2.2. Interprétation de la confiance.....	19
3.2.3. La confiance – un état psychologique.....	20
3.2.4. Dimensions de la confiance.....	22
3.2.5. La confiance et la coopération.....	23
3.2.6. Confiance et sentiments de confiance.....	24
3.3. La confiance et le risque.....	26
3.4. Confiance et réciprocité.....	28
3.5. La confiance et l'éthique.....	30
4. La confiance appliquée.....	32
4.1. Bâtir la confiance.....	32
4.2. Comment bâtir la confiance sert les objectifs d'une entreprise?.....	45
4.3. Mesures à prendre pour bâtir la confiance?.....	52
4.4. Embûches à bâtir la confiance?.....	67
5. Récapitulation des grands thèmes.....	74
6. Conclusion.....	84
Bibliographie.....	89

Dans ce document, l'emploi du masculin n'a d'autre fin que celle d'alléger le texte.

LISTE DE TABLEAUX

Tableau 1 : Critères pour juger l'éthique.....	24
Tableau 2 : Relations de confiance réciproque et non réciproque.....	29
Tableau 3 : Principes pour mettre en confiance.....	55
Tableau 4 : Possibilités de confiance et d'appréhension.....	77
Tableau 5 : Rendements productifs et non productifs	79

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1 : Cohérence des messages.....	48
Encadré 2 : Sélection des bonnes personnes.....	53
Encadré 3 : Processus de dotation équitable.....	55
Encadré 4 : Objectifs atteignables.....	56
Encadré 5 : Capacité de prendre des décisions.....	68

1 INTRODUCTION

Ce document expose la problématique suivante : est-ce que le fait de chercher à bâtir la confiance dans un contexte organisationnel peut être un exercice utile? Mais plus que tout, est-ce que bâtir la confiance respecte les principes d'éthique organisationnelle de base?

L'hypothèse qu'on veut avancer et examiner est la suivante :

Dans un contexte organisationnel, bâtir la confiance peut être une bonne ou une mauvaise « pratique » et peut ou non être conforme à un comportement éthique. Chaque situation organisationnelle doit être évaluée séparément puisque chacune d'elles peut être unique et présenter des caractéristiques qu'aucun autre organisme ne possède.

Cette thèse traitera surtout de la notion de « confiance » et comment celle-ci peut s'appliquer à un contexte organisationnel. Le deuxième chapitre s'intéresse à la définition du concept de ce qu'est une bonne « pratique » en s'inspirant du philosophe contemporain, Alasdair MacIntyre qui, dans une certaine mesure, s'est déjà interrogé sur la problématique de ce que constitue une « pratique ».

On examinera la notion de « vertu » et l'on cherchera à déterminer si la confiance en est une. Puisqu'il n'existe pas de définition universelle du concept de la vertu, mais plutôt plusieurs, on s'appuiera sur les écrits d'Alasdair MacIntyre pour essayer d'y voir plus clair.

On examinera aussi le rôle de la vertu dans les institutions et les avantages pour un organisme de bâtir la confiance, à savoir si cela présente une bonne « pratique » selon la définition de « pratique » que propose MacIntyre.

Le troisième chapitre examinera l'origine du mot « confiance » et ses racines grecques et latines, en s'intéressant aux diverses significations et utilisations du mot à travers les temps. On rappellera l'étymologie du mot « confiance » pour voir si le sens du mot a évolué depuis qu'il s'est intégré à la langue française et si le mot est demeuré fidèle à ses racines.

Encore est-il que, dans la linguistique contemporaine, le mot « confiance » peut avoir des significations différentes et variées selon le contexte et son application. On examinera les différentes notions du mot « confiance » en vue de parvenir à donner une signification moderne dans le contexte organisationnel actuel.

Parmi les notions de confiance abordées, on verra celles de « confiance assurée » et de « confiance décidée ». On étudiera aussi l'interprétation que l'on donne à la confiance en fonction de différentes disciplines. On analysera aussi la confiance en tant qu'état psychologique ainsi que les dimensions distinctes de la confiance. On regardera les différences entre la confiance et la coopération et l'on essayera de faire la distinction entre la confiance, être digne de confiance et avoir des sentiments de confiance. On traitera aussi de l'élément du risque et de la réciprocité des relations de confiance. On introduira le sujet du comportement éthique d'un gestionnaire et comment ce comportement peut influencer la performance d'un organisme.

Dans le quatrième chapitre, pour mieux situer le lecteur, on donnera une vue d'ensemble du contexte organisationnel dans lequel la confiance peut s'appliquer. On cernera les principaux enjeux que l'on y trouve, sans oublier que ceux-ci sont assez complexes et peuvent changer d'une personne à l'autre ou d'une culture à l'autre et l'on

verra comment, même d'une époque à l'autre, les normes établies par une société (comment faire confiance et à qui l'on fait confiance) varient énormément, selon le contexte social, culturel et temporel.

On examinera également le « contrat légal ». S'agit-il d'une source de confiance? Si oui, peut-il remplacer le besoin de bâtir la confiance? Quel est le rapport entre l'utilisation du contrat et des lois et règlements pour obtenir la confiance? On se penchera aussi sur les aspects de confiance directe et indirecte, intentionnelle et involontaire.

On discutera des avantages et des désavantages de bâtir la confiance dans un environnement organisationnel. Comment l'activité de bâtir la confiance peut-elle appuyer ou nuire aux objectifs fixés par une entreprise? Si on dit que bâtir la confiance est une bonne approche pour une entreprise quelconque, peut-on généraliser l'adoption de cette approche pour toutes les entreprises, partout au monde et dans tous les temps? Est-il possible de rebâtir la confiance si celle-ci a été perdue?

Une fois qu'on aura établi que c'est en effet possible de bâtir la confiance (ou de la rebâtir) pour appuyer les objectifs d'un organisme, on discutera des mesures à prendre pour instaurer la confiance dans un contexte organisationnel. On discutera des principes de compétence, d'ouverture d'esprit, de fidélité, de fiabilité et d'équité et du rôle que joue la communication pour arriver à bâtir la confiance. S'agit-il simplement d'augmenter le rythme et la fréquence des communications aux employés? De qui doit venir cette communication? On évaluera ensuite les effets de l'administration d'une hormone, soit l'ocytocine, qui peut accroître le sentiment de confiance.

Le cinquième chapitre passera en revue tous les éléments constitutifs pour ensuite arriver à tirer une conclusion.

2. CADRE PHILOSOPHIQUE

2.1 LA CONFIANCE EST-ELLE UNE VERTU?

La « confiance » est-elle une vertu? Tout le monde ne s'accorde pas sur la définition de ce qu'est la vertu (Thomas, Zolin, Hartman, 2009). Les concepts sont très variés et peuvent changer d'une culture à l'autre, ainsi que d'une époque à l'autre. L'interrogation de MacIntyre (portant sur ce qu'est une bonne vie) n'est pas la même chez le général athénien au cinquième siècle, la religieuse du Moyen Âge et le fermier du dix-septième siècle. Chez Aristote, le concept de la vertu était axé sur l'honnête homme athénien, tandis que chez Homère le concept représentait le guerrier et sa force physique. Quant à MacIntyre, il définit la vertu comme suit :

« Une vertu est une qualité humaine acquise dont la possession et l'exercice tendent à permettre l'accomplissement des biens internes aux pratiques et dont le manque rend impossible cet accomplissement. »¹

Selon MacIntyre, la vertu doit mener à des biens internes aux « pratiques ». MacIntyre donne une définition du mot « pratique » qui ne correspond pas au sens de tous les jours (le sens du mot « pratique » sera expliqué au prochain paragraphe).

Malgré les différents concepts, est-il possible de trouver un fil conducteur dans ces théories de la vertu? MacIntyre répond par l'affirmative. Il se prononce sur cette question en présentant trois stades nécessaires pour parvenir à un concept central d'une vertu, un concept qui dépasse les bornes du temps. Ces stades sont : une « pratique », un ordre narratif d'une vie humaine et une tradition morale.

¹ « Après la vertu », Presses Universitaires de France, Paris (1997), p. 187.

Il entend par « pratique » :

« ... toute forme cohérente et complexe d'activité humaine coopérative socialement établie par laquelle les biens internes à cette activité sont réalisés en tentant d'obéir aux normes d'excellence appropriées, ce qui provoque une extension systématique de la capacité humaine à l'excellence et des conceptions humaines à des fins et des biens impliqués. »²

MacIntyre donne comme exemples de « pratiques » : la musique, les échecs, la peinture et la vie familiale. Il qualifie une « pratique » en fonction des biens internes. Ces biens font partie d'un cheminement vers l'excellence et contribuent à sa communauté de pratique. Alors, une bonne « pratique » peut prendre la forme d'une excellente performance dans un concours d'art oratoire. Une « pratique » peut aussi avoir des biens externes. Prenons le même exemple pour établir des biens externes : l'obtention d'une bourse d'études ou d'un prix monétaire pour décrocher la première place dans ce concours d'art oratoire. La « pratique » vise alors l'excellence et pose le défi au prochain de dépasser et même de perfectionner les normes à l'avenir. Outre cela, toute « pratique » exige une relation entre des personnes — elle doit alors avoir une dimension sociale — sans oublier une relation avec le passé qui lui rappelle les règles du jeu, une relation accompagnée de qualités apprises, soit la sincérité et la confiance et la justice et le courage.

Par « ordre narratif d'une vie humaine », MacIntyre entend une succession de récits qui se déroulent entre la vie et la mort et qui sont influencés par l'histoire du passé. Il discerne deux voies dans le concept narratif. La première est qu'une personne devient l'acteur principal de sa propre histoire, de l'histoire qui lui appartient. Cette histoire prend tout son sens pour la personne qui la vit. L'être humain est un raconteur d'histoires

² « *Après la vertu* », Presses Universitaires de France, Paris (1997), p. 183.

et il est responsable de ses actes, l'ensemble de ses actes devient ainsi sa vie racontable. La seconde voie est non seulement que la personne est responsable de sa propre histoire, mais elle joue un rôle dans l'histoire des autres. Les histoires sont entrelacées.

En ce qui concerne le dernier stade, MacIntyre entend par « tradition morale », le fait que l'être hérite du passé. Il y a une complaisance plus ou moins présente entre le présent et le passé, mais non sans rivalités. Il y a aussi une relation entre le passé, le présent et l'avenir. Cependant, ce qui est hérité du passé peut être remodelé.

Quand on bâtit la confiance dans un contexte organisationnel, il est entendu que la « confiance » peut être une vertu si elle mène à des biens internes aux « pratiques ».

2.2 EST-CE QUE BÂTIR LA CONFIANCE PEUT ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME UNE « PRATIQUE », SELON LA DÉFINITION DU MOT « PRATIQUE » DE MACINTYRE?

MacIntyre met toutefois le lecteur en garde. Les vertus ne s'exercent pas uniquement dans les « pratiques » et il ne faut pas confondre les « pratiques » avec les institutions. La distinction entre une pratique et une institution est floue. Un exemple d'une institution serait un club d'art oratoire. MacIntyre explique qu'il utilise le mot « pratique » dans un sens large et que ça ne correspond pas à l'usage commun du mot. Il prévient aussi le lecteur que là où se trouve la vertu, peuvent aussi se trouver des vices. Il dit que :

« Là où les vertus sont requises, les vices peuvent aussi fleurir. Simplement, l'être vicieux et mesquin compte nécessairement sur les vertus des autres pour faire s'épanouir les pratiques où il s'engage et se prive de ces biens internes qui récompensent même les violonistes et les joueurs d'échecs médiocres. »³

³ « **Après la vertu** », Presses Universitaires de France, Paris (1997), p. 188.

Pour répondre à la question de ce qui peut être considéré comme une « pratique », Geoff Moore donne un exemple de ce qu'est, selon lui, une « pratique ». Il prend en exemple un gestionnaire en marketing qui fait la mise en œuvre d'un plan de marketing. L'organisme pour lequel celui-ci travaille bénéficiera des résultats de la campagne publicitaire (un bien externe). Cependant, il ne faut pas négliger les nouvelles approches qui ont été adoptées dans le cadre de ce processus, soit une stimulation intellectuelle qui a eu lieu dans un environnement concurrentiel, et que le tout a contribué à une nouvelle façon d'entreprendre une telle activité (biens internes).

MacIntyre conteste cette argumentation en disant qu'une fois l'objectif atteint, il en découle des biens externes qui sont attribués à une personne. Dans le contexte de la concurrence, il y a toujours des gagnants et des perdants. Selon MacIntyre, les activités quotidiennes d'un organisme comme le marketing, la production, les ressources humaines et les finances ne sont pas des pratiques. Outre cela, il dit que la gestion et la relation employeur et employé ne sont pas des pratiques non plus. Une « pratique » doit non seulement atteindre son objectif, mais aussi contribuer à l'excellence de l'activité. En effet, on pourrait considérer ces énoncés quelque peu contradictoires puisque la mise en œuvre d'un plan de marketing pourrait en plus d'atteindre un objectif, contribuer également à l'excellence de la profession de gestionnaire en marketing.

MacIntyre ne semble pas vouloir accepter une activité économique qui mise sur des biens externes comme étant une pratique. Chez lui, il y a une tension continue entre l'entreprise qui abrite la « pratique » et la « pratique » elle-même.

Geoff Moore donne aussi un exemple du détaillant, en se basant sur la définition de « pratique » de MacIntyre. Le travail de détaillant comporte plusieurs activités : la

publicité, l'achat des biens, la comptabilité et les ressources humaines, entre autres. Selon la définition de MacIntyre, la pratique consiste en une activité cohérente et complexe d'activités humaines. Dans ce cas-ci, l'activité du détaillant serait une pratique tandis que la publicité, l'achat des biens, la comptabilité et les ressources humaines ne le seraient pas. Ainsi, pour justifier ce point, il serait facile de subdiviser chaque activité comme la publicité en une série d'activités cohérentes et complexes. La publicité consiste à développer des concepts, à appliquer ces concepts à des tableaux, à acheter l'espace pour véhiculer l'application et ainsi de suite.

Il faut quand même s'assurer que cette activité est en effet une « pratique ». Cette activité est souhaitable pour plusieurs entreprises. Il est possible de regarder l'historique pour savoir comment introduire cette activité dans un organisme. Il existe déjà des normes d'excellence applicables, ce qui a pour effet de provoquer chez l'être humain la recherche de l'excellence. L'activité est-elle vertueuse? Selon la définition de MacIntyre, la réponse serait fort probablement affirmative, car selon lui, il faut que ça soit une qualité humaine acquise dont la possession permet d'accomplir des biens internes aux pratiques.

Alors, le fait de bâtir la confiance au sein d'un organisme va certainement lui faire bénéficier de biens externes (augmentation des ventes ou services, visibilité dans le marché, etc.). Cependant, cette activité provoquera aussi une stimulation intellectuelle; le tout contribuera ainsi à créer une nouvelle façon d'entreprendre cette activité (biens internes). Est-ce que MacIntyre serait réconforté à l'idée de savoir que l'aspect concurrentiel n'existe pas dans cette activité, soit celle de bâtir la confiance dans un organisme? Dans ce cas, les biens internes coexistent avec les biens externes. Le but est

d'arriver à des biens externes, mais le résultat de l'activité en question, soit celle de bâtir la confiance et la loyauté, donne des biens internes. Quand on bâtit la confiance dans un organisme, il n'y a pas de perdant. Les perdants existent seulement avec les biens externes. Aussi, dans le cas d'un organisme à but non lucratif, l'aspect de la concurrence économique s'atténue dans une certaine mesure.

Bâtir la confiance et la loyauté dans un organisme consiste en une série d'activités complexes et cohérentes : sélectionner de bonnes personnes pour l'organisme, avoir un bon système de rétroaction; intégrer un code d'éthique et encourager le mentorat.

Étant donné qu'on a une forme d'activité humaine qui est cohérente et complexe et que les biens internes de cette activité contribuent aux normes d'excellence, on peut dire, en utilisant la définition de MacIntyre de « pratique », que bâtir la confiance dans un organisme peut être considéré comme une « pratique ».

2.3 QUEL EST LE RÔLE DES VERTUS DANS LES INSTITUTIONS?

Dans le contexte organisationnel, la vertu correspond à la volonté de vouloir agir avec un comportement éthique, de suivre les règles adoptées par la société. MacIntyre dit que les vertus fleurissent dans certaines institutions, mais fanent dans d'autres. Selon Thomas Jefferson, les vertus ne pourraient connaître une croissance que dans un environnement de petits agriculteurs. Adam Fergusson jugeait que les firmes commerciales étaient les principales adversaires de certaines vertus traditionnelles. MacIntyre dit que les relations entre les vertus et l'obtention des biens externes et internes ne sont pas les mêmes. Il dit que, dans certains cas, la possession de vertus peut

même empêcher l'obtention de biens externes. Parfois, une personne pourrait même être portée à négliger les vertus pour obtenir les biens externes.

Les organisations peuvent se fixer comme objectifs stratégiques de bâtir un climat de confiance au sein de leur entreprise. Le fait de vouloir bâtir un climat de confiance dans un organisme doit être un moyen pour aboutir à une fin (*telos*). On bâtit la confiance non comme une fin, mais plutôt pour atteindre un ou des objectifs.

Bâtir la confiance peut aussi se faire de façon réfléchie ou parfois inconsciente. Il va de soit qu'une personne vertueuse pourrait poser un geste de façon involontaire ou inconsciente et avoir des biens externes, donnant l'apparence d'une manipulation mesquine. De la même façon, une personne non vertueuse pourrait poser un geste réfléchi qui pourrait avoir des biens internes et externes, ou encore poser un geste qui n'aurait que des biens internes.

Un gestionnaire peut chercher à obtenir des biens internes et/ou externes, selon sa disposition d'agir vertueusement. Cependant, cultiver les vertus empêche souvent d'obtenir des biens externes. Selon MacIntyre, « La route qui mène au succès à Philadelphie et la route qui mène au ciel ne sont peut-être pas les mêmes ».⁴ De l'autre côté de la médaille, il règne parfois un climat de confiance sans aucune intervention de la part des gestionnaires. Dans ce cas, les gestionnaires peuvent être vertueux ou non. MacIntyre dit aussi qu'un bon administrateur, qui est efficace, agit plutôt avec son savoir-faire professionnel et qu'il ne faut pas confondre ce savoir-faire avec les vertus.

Est-ce qu'une entreprise, qu'elle soit dans le secteur public ou privé, exerce une mauvaise « pratique » si elle choisit comme objectif de bâtir un climat de confiance et de

⁴ « **Après la vertu** », Presses Universitaires de France, Paris (1997), p. 192.

loyauté pour augmenter ses profits? Même si la pratique ne cause pas de mal, est-ce que la « pratique » peut être une bonne « pratique »? MacIntyre répond que : « [...] les vertus sont définies non en fonction de “pratiques” bonnes et correctes, mais en fonction des “pratiques” en général [...] ». ⁵ Pour déterminer si les vertus consistent en une bonne ou en une mauvaise « pratique », cela dépendra du moment et des circonstances. Il ne faut jamais hésiter de se questionner à ce sujet.

MacIntyre dit aussi qu’il faut connaître l’intention première de la « pratique » pour savoir si l’auteur agit selon les vertus ou non. On ne peut pas connaître la « pratique » de l’agent sans savoir quelle était sa première intention, mais aussi ses croyances et l’efficacité causale de ses actes. Il donne en exemple un homme qui crie : « Le nom du canard sauvage est *Histrionicus histrionicus histrionicus*. » Pour connaître l’intention de cet homme, il faut connaître le contexte. Est-ce une forme de folie ou est-ce qu’il répond à quelqu’un qui lui a demandé le nom d’un canard en latin?

MacIntyre se penche sur les vertus jacobines et laisse entendre que l’homme qui ne rend pas un bon travail ou qui n’est pas productif est un ennemi de la vertu.

Geoff Moore, critique de MacIntyre à l’égard de la vertu et des affaires et de comment appliquer la théorie de ce dernier, soulève la question suivante : si les entreprises commerciales opéraient de manière vertueuse, seraient-elles en train de simplement mettre fin à leur existence? MacIntyre dit quand l’objectif principal vise des biens externes, le concept de la vertu en souffre. Moore invoque l’argument de J. Dobson, tiré de son article *The Feminist Firm: A comment*, que si toutes les entreprises commerciales agissaient de façon vertueuse, il serait possible d’avoir une entreprise vertueuse concurrentielle. Cependant, on sait que ce n’est pas le cas. Alors, est-il

⁵ « *Après la vertu* », Presses Universitaires de France, Paris (1997), p. 194.

vraiment souhaitable d'avoir une entreprise vertueuse qui risque de ne pas être concurrentielle et qui cesserait d'exister? La réponse est sans doute non.

2.4 EST-CE QUE BÂTIR LA CONFIANCE PEUT ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME UNE MAUVAISE « PRATIQUE »?

On doit examiner et répondre à la question pressante à savoir si une entreprise qui se fixe comme objectif de bâtir un climat de confiance seulement pour augmenter ses profits — un bien externe — exerce-t-elle une mauvaise « pratique »?

Moore dit que MacIntyre a raison quand il s'inquiète d'un organisme qui se fixe comme objectif des biens externes, au détriment d'une pratique et des biens internes qui en dérivent. L'effet peut être très néfaste pour la communauté de pratique et les individus impliqués.

Dans un contexte moderne, un organisme qui ne vise que des biens internes ne pourrait pas subsister. Comment peut-on faire le pont entre les besoins d'une entreprise et les biens internes et externes? Moore propose une recette. Une entreprise doit être consciente qu'elle doit soutenir la pratique. Si l'organisme ne mise que sur des biens externes, c'est-à-dire les profits, et néglige les biens internes, elle ne pourra pas non plus subsister parce qu'elle ne pourra pas garder les ressources humaines nécessaires pour continuer. Moore dit aussi que les gestionnaires doivent agir avec vertu pour garder la « pratique » et que ces mêmes gestionnaires doivent lutter contre l'entreprise si jamais elle mise trop sur les biens externes.

Alors, bâtir la confiance au sein d'un organisme ou d'une entreprise ne s'avère pas une mauvaise « pratique », même si l'organisme, l'entreprise ou l'institution mise des biens externes, tant qu'il y a un équilibre. Dans ce cas, il y a un équilibre. L'entreprise se

fixe comme objectif premier des biens internes avec des biens externes comme but. Si elle réussit, les besoins des employés seront satisfaits tout comme ceux de l'entreprise.

3 COMMENT DÉFINIR LA « CONFIANCE »?

3.1 ÉTYMOLOGIE

Le Nouveau Petit Robert définit la « confiance » comme « une espérance ferme, assurance de celui, celle qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose⁶ ». L'origine du mot « confiance » provient du mot latin *confidentia* — avoir la foi en quelqu'un ou quelque chose — et fait son apparition dans la langue française au début du XV^e siècle.

Le mot « confiance » se traduit en anglais par le mot « trust » ou par le mot « confidence ». Le plus souvent on traduit « trust » et « confidence » en latin par *fides*. Ce mot vient de *fideles* en latin et signifie « avoir la foi ». Il y a certainement une grande ressemblance entre les deux mots latins *confidentia* et *fides*, mais comme avec toutes langues, il est difficile de dégager la signification exacte de ces mots.

Dans la langue grecque, le mot « confiance » se traduit par *Iliotis*, et se définit comme « la confiance en autrui, avoir confiance en quelqu'un ». Le mot revêt aussi la signification « de bonne foi (accueillir quelqu'un de bonne foi) et de fidélité ».

En outre, « confiance » ressemble beaucoup à « loyauté ». Le mot « loyauté » est tiré de « loyal ». Le mot en la langue française recèle un sens juridique, c'est-à-dire « ce qui est conforme à la loi », et est tiré du mot latin *legalis*. Plus tard, le mot « loyal » prendra une deuxième signification en français, soit celle de « fidèle à ses engagements, à son souverain ou à une personne » tirée du mot latin *fidelitas*.

⁶ « *Le Nouveau Petit Robert* », Nouvelle édition millésime, Paris (2007), p. 502.

Le Nouveau Petit Robert définit aussi « loyauté » comme « un caractère loyal, fidélité à tenir ses engagements, à obéir aux règles de l'honneur et de la probité⁷ ».

Le mot « loyauté » se traduit en anglais par « loyalty » avec une signification « d'avoir une allégeance envers quelqu'un, être fidèle ». En grec, le mot se traduit par *Iliom* qui veut dire « avoir la foi, être fidèle à ses engagements ».

La ressemblance ou le lien entre « confiance » et « loyauté » est que l'un et l'autre peuvent vouloir dire « fidèle à ses engagements » (Misztal, 1996).

Il est donc possible de dire que la signification du mot « confiance » demeure assez fidèle à ses racines latines dans le sens de *confidentia* et que sa portée n'a pas beaucoup évolué ou changé depuis qu'il a été introduit dans la langue française. Il est aussi possible de comparer le mot « confiance » en français avec le mot « trust » en anglais et de dire que la signification de ces deux mots se ressemble énormément. Si on compare les mots « confiance », « trust » et « loyal » qui ont des significations semblables, avec les mots *confidentia* et *fides*, tous deux en latin, et *Iliotis* en grec, qui ont eux aussi des significations semblables, ils portent tous des notions de « foi » et de « fidèle à ses engagements ».

3.2 LA PORTÉE DU MOT « CONFIANCE »

3.2.1 « Confiance assurée » et « confiance décidée »

Certains font une distinction entre ce qu'ils appellent la « confiance assurée », qui se traduit en anglais par *confidence*, et la « confiance décidée », qui se traduit en anglais par *trust* (Luhmann, 2006, Olgien, Quéré, 2006). La « confiance assurée » c'est la confiance que l'on trouve quand on part en voiture en ayant confiance que la voiture ne

⁷ «Le Nouveau Petit Robert» Nouvelle édition millésime, Paris (2007) 1486.

tombera pas en panne. La voiture vient de sortir du garage et le mécanicien a effectué toutes les réparations nécessaires. Malgré cette confiance, ça ne veut pas dire que la voiture ne tombera pas en panne. La voiture ne peut pas s'engager à ne pas tomber en panne. La « confiance assurée » peut être fondée ou non. Elle peut être fondée dans le domaine des mathématiques. Jusqu'au jour où l'on pourra prouver le contraire, « un » plus « un » sera toujours égal à deux. Il n'y a aucun engagement de la part de ces numéros, mais il est possible d'avoir une « confiance assurée » que l'addition de ces deux numéros sera toujours égale à deux. La « confiance assurée » dans le cas de la voiture qui ne tombera pas en panne est non fondée. Cependant, il y a de *fortes chances* que la voiture ne tombera pas en panne si elle sort du garage et que le mécanicien a dit qu'il n'y avait pas de problèmes.

La « confiance décidée », c'est quand on donne de l'argent à un itinérant pour qu'il s'achète de la nourriture. On a confiance qu'il n'ira pas s'acheter de l'alcool. Dans ce cas, on a confiance parce que l'itinérant a dit qu'il avait faim et qu'il irait s'acheter de la nourriture. Il y a un engagement de la part de l'itinérant de s'acheter de la nourriture, tandis que dans le cas de la « confiance assurée » la voiture ne pouvait pas prendre cet engagement. Le mécanicien pouvait confirmer cet engagement au préalable, mais cette action devient de la « confiance décidée ».

La « confiance décidée » se distingue de la « confiance assurée » parce qu'elle peut entraîner un mauvais résultat, et l'on pourrait regretter l'action qu'on a posée. Donner de l'argent à l'itinérant qui se procure de l'alcool pourrait avoir comme résultat qu'on regrette de lui avoir donné de l'argent. On le regrette parce que l'on considère que c'est une perte d'argent, et que l'action de générosité ou de compassion qu'on a posée n'a

fait peut-être que contribuer aux habitudes de consommation abusive d'alcool de la personne à qui l'on a donné de l'argent.

Dans le cas de la voiture, si la voiture tombe en panne, il y a moins de risque qu'on regrette d'avoir fait remorquer la voiture chez le mécanicien pour qu'il la vérifie. Il serait dommage que la voiture tombe en panne malgré notre visite chez le garagiste, en raison de toutes les précautions prises justement pour qu'elle ne tombe pas en panne. On pourrait regretter d'avoir déboursé de l'argent pour que notre voiture ne tombe pas en panne. Cependant, l'argent déboursé n'a pas garanti que la voiture ne tombe pas en panne pour ce voyage, mais pourrait prévenir qu'elle ne tombe en panne lors du prochain voyage.

Avec la « confiance décidée », il y a moins de risques qu'une décision soit fondée ou non. Notre décision de donner de l'argent à l'itinérant a très peu à avoir avec une décision fondée ou non fondée. Le contexte de la « confiance décidée » sous-entend une situation où les conséquences possibles sont plus importantes que les avantages qu'on puisse y retirer (Deutsch, 1958).

Le fil conducteur entre la « confiance assurée » et la « confiance décidée » est, dans les deux cas, la présence d'une foi. On a une certaine foi que notre voiture ne tombera pas en panne après avoir rendu visite au mécanicien et que l'itinérant prendra l'argent qu'on lui donne pour s'acheter de la nourriture.

3.2.2 Interprétation de la confiance selon les disciplines

La définition de la confiance, vue sous des angles différents, peut varier selon les disciplines. Les économistes appliquent la confiance aux théories des marchés boursiers.

Les psychologues traitent la confiance en misant surtout sur les personnes qui font confiance ou qui ne font pas confiance. Les sociologues s'attardent aux relations entre deux personnes ou entre des groupes de personnes (Rousseau, 1998). Cependant, il est important que ceux qui exercent ces différentes disciplines puissent communiquer entre eux. Existe-t-il un fil conducteur dans les définitions de « confiance » qui pourrait satisfaire tous ceux qui exercent ces différentes professions? Le fil conducteur semble être le fait qu'il y a des attentes raisonnables une personne envers l'autre, soi-même ou envers quelque chose, et qu'on se laisse vulnérable (Rousseau, 1998).

Cependant, malgré ce fil conducteur, il ne faut surtout pas tirer la conclusion que la confiance sera interprétée de la même façon, dans toutes les disciplines et par tous ceux qui exercent des fonctions dans une discipline donnée. Comme mentionné précédemment, l'économiste et le psychologue n'utilisent pas le terme dans les mêmes contextes. Deux économistes qui partagent un même bureau pourraient attribuer différentes significations au mot « confiance ». De plus, un économiste aux États-Unis et un économiste à Madagascar pourraient aussi ne pas s'entendre sur la même signification du mot « confiance » dans le contexte du marché boursier.

3.2.3 La confiance — un état psychologique

Selon Rousseau (1998), la confiance est un état psychologique. C'est une croyance que l'autre a non seulement de bonnes intentions envers autrui, mais aussi que l'autre est dépourvu, dans un contexte précis, de mauvaises intentions envers autrui. La confiance est à la base de toute relation humaine. Elle est fragile et se gagne tranquillement et progressivement (Rousseau, 1998).

Dans un contexte organisationnel, on peut dire habituellement que la confiance est une relation entre deux personnes ou deux groupes de personnes où une personne (ou un groupe de personnes) se rend consciemment vulnérable aux actions d'une autre personne (ou d'un autre groupe de personnes) à qui elle fait confiance (Thomas, Zolin, Hartman, 2009). Voici un exemple où on a demandé à une personne d'animer un stand d'exposition dans le cadre d'une foire d'information. Elle doit se fier à une panoplie de relations de confiance qui peuvent se fortifier ou s'affaiblir en même temps. Elle doit faire confiance :

- à l'adjointe administrative qui entreprend les démarches nécessaires pour son transport et son hébergement;
- à l'équipe de production et de design de l'exposition, pour que le stand soit prêt et conforme aux normes exigées par les organisateurs de la foire;
- aux personnes qui s'occupent de livrer le stand, pour que le stand soit livré à l'heure et à l'endroit prévus;
- à l'équipe qui produit les publications, pour s'assurer qu'elle a du matériel à jour à distribuer;
- aux fournisseurs extérieurs qui vont s'assurer que le montage du stand se fait à l'heure prévue et que l'équipement audiovisuel et informatique est en place.

La confiance est une relation d'attentes qui est partagée entre deux ou plusieurs personnes ou groupe de personne, avec un engagement de répondre à certaines attentes de l'autre ou de rencontrer des obligations. Il existe donc toujours un certain élément de risque dans une relation de confiance (Misztal, 1996). La confiance en quelqu'un est l'acte de se fier à autrui selon nos attentes.

La confiance, selon Becerra et Gupta (2003), est une disposition envers d'autres personnes, une décision rationnelle d'un comportement de coopération, l'évaluation d'une autre personne. Cette opinion est basée sur les attentes qu'on aurait à l'égard de cette personne, pour qu'on ne soit pas déçu. Selon Becerra et Gupta, cela consiste toujours en une relation entre au moins deux parties — que ça soit des personnes, des organismes, des institutions ou des sociétés.

3. 2.4 Les dimensions de la confiance

La confiance peut être une transaction unique ou une relation à long terme. Une transaction unique peut être quand on est dans une ville étrangère et que l'on demande des indications à une personne qu'on ne connaît pas. On lui fait confiance. On ne s'attend pas à la revoir. On peut aussi vouloir développer une relation de confiance à long terme avec le boucher pour avoir un meilleur service ou une meilleure coupe de viande.

On doit alors tenir compte de la dimension de cette confiance. Un comportement de confiance pour une transaction unique peut être très différent pour une relation de confiance à long terme. Le plus souvent, la transaction unique nécessite beaucoup moins d'engagement et de confiance que la relation de confiance à long terme.

La dimension de la confiance peut avoir une portée, ainsi qu'un degré. Quant à la portée, elle peut dépendre du contexte, l'historique et où l'on se trouve dans le développement du projet. Dans une usine comportant une chaîne de montage, l'importance de bâtir la confiance est probablement moins critique ce qui ne veut pas dire qu'il faut complètement négliger cet aspect, mais que cet aspect est simplement moins critique que dans un environnement professionnel créatif. Aussi, si le manque de

confiance ou la présence de la méfiance nuit à un projet à son début, il y a plus de temps pour remettre le projet sur la bonne piste qu'à la fin d'un projet.

Le degré de confiance varie selon des conditions très spécifiques (Rousseau, 1998). Jusqu'à quel point peut-on faire confiance à quelqu'un dans un temps défini et dans quels champs ou domaines peut-on lui faire confiance? On peut vraisemblablement faire entièrement confiance à son fils de six ans de ne pas faire mal à sa petite sœur de six mois, mais on ne peut pas lui faire confiance et le laisser seul à la maison pour une journée complète sans supervision.

3.2.5 La confiance et la coopération

Deutsch (1958) le dit depuis longtemps : la confiance est un facteur déterminant qui favorise la coopération.

La confiance se bâtit sur la négociation et la coopération. Mais il ne faut pas confondre « confiance » et « coopération ». Où se trouve la coopération, ne s'y trouve pas nécessairement la confiance (Ogien, Quéré, 2006). On peut obtenir la coopération par coercition, par peur ou encore par décision de la Cour. Si on a deux voisins qu'on appelle A et B. On ne fait pas confiance ni au voisin A ni au voisin B. Les voisins A et B ne nous font pas confiance eux non plus. Le voisin A jette ses déchets dans notre cours. Le voisin B ne peut pas supporter la senteur de ces déchets. On peut avoir la coopération du voisin B pour essayer d'empêcher le voisin A de jeter ses déchets dans notre cours, mais on ne lui fait toujours pas confiance.

Dans le cas où un gestionnaire demande à son employé de préparer un discours et que le gestionnaire et l'employé savent très bien que ce discours ne servira à aucune fin,

ou que le gestionnaire demande à l'employé de préparer une note d'information dans un temps irréaliste, il est fort probable que le gestionnaire obtiendra la coopération de l'employé. Toutefois, il n'obtiendra pas la confiance et pourrait même la perdre.

Dans le contexte du marché boursier, on peut maintenir sa confiance envers le marché et dans la possibilité de faire des gains appréciables, même si on a été déçu par une ou quelques transactions. Dans le cas des loteries, si on accepte l'hypothèse que bâtir la confiance se fait graduellement par des expériences du passé qui sont positives, cette règle ne s'appliquerait sûrement pas. Une personne peut jouer mille fois sans gagner, elle peut subir des pertes considérables, mais elle continue à jouer. Alors est-il aussi possible de confondre la confiance d'avoir espoir et est-il toujours possible de faire la distinction entre la confiance et l'espoir? L'exemple de la loterie montre qu'il peut y avoir confusion entre la confiance et l'espoir. On joue à la loterie, on ne gagne pas, mais on a toujours espoir, mais pas nécessairement confiance qu'on gagnera.

3. 2. 6. La confiance, être digne de confiance et avoir des sentiments de confiance

Souvent, il est difficile de séparer les trois aspects de la confiance :

- 1) la confiance avec ce qui est digne de confiance
- 2) des simples attentes avec des sentiments de confiance
- 3) le fait d'agir avec confiance et le fait d'agir de façon confiante.

Dans le premier cas, soit la confiance avec ce qui est digne de confiance, on peut se fier à un professionnel de la santé, disons un médecin. On peut raisonner que celui-ci est digne de confiance parce qu'il a fait des études avancées et qu'il a été accepté dans sa communauté de pratique. Mais le simple fait qu'il soit digne de confiance n'assure pas

qu'on lui accordera notre confiance. On peut, afin d'évaluer si quelqu'un qui est digne de confiance, avoir d'autres critères qui doivent être présents pour faire confiance et qui n'ont aucun rapport avec les études et l'acceptation dans la communauté de pratique. Notre évaluation en vue de faire confiance ou non peut être basée sur des caprices personnels comme son hygiène, ses dents ou la couleur de ses cheveux.

Selon les recherches de Deutsch, une personne qui fait confiance est habituellement digne de confiance. Outre cela, l'inverse s'applique; les personnes qui ne font pas confiance risquent aussi de ne pas être dignes de confiance.

Whitener (1998) a identifié trois critères pour juger l'éthique d'un gestionnaire par rapport à son comportement envers ses employés. Si le gestionnaire respecte ces trois critères, il sera perçu comme étant digne de confiance.

Tableau 1 : Critères pour juger l'éthique

Qualité de la communication	Le gestionnaire prend le temps nécessaire pour expliquer à ses employés les décisions prises et pourquoi elles ont été prises. Il encourage la discussion ouverte.
Bien-être des employés	Le gestionnaire a le souci du bien-être de ses employés et protège leurs intérêts.
Partage et délégation du pouvoir	Le gestionnaire partage le pouvoir et délègue à ses employés les tâches appropriées. Il montre qu'il leur fait confiance, ce qui encourage une confiance réciproque.

Dans le deuxième cas, on peut confondre de simples attentes avec des sentiments de confiance. Un employé ne dit pas à son gestionnaire qu'il va rentrer au bureau chaque matin. Cependant, le gestionnaire s'attend à ce que son employé rentre au bureau chaque matin. Il s'agit d'une relation de confiance. Il s'agit aussi d'une relation de confiance où le gestionnaire s'attend à ce que son employé soit au bureau à sept heures le matin pour

terminer un travail qui doit être rendu pour neuf heures. Si l'employé ne respecte pas son engagement de terminer son travail à l'heure prévue, il pourrait y avoir un bris de confiance dans la relation entre le gestionnaire et l'employé.

Dans le dernier cas, le fait d'agir avec confiance et le fait agir de façon confiante, prenons un gestionnaire qui part en vacances et qui se dit qu'il va déléguer la tâche de gérer les activités du bureau à son employé, mais il le fait à contrecœur. Dans cet exemple, il agit de façon confiante. Il délègue les activités du bureau à son employé, mais il ne le fait pas avec confiance. Il y a des distinctions entre ses niveaux de confiance. Le gestionnaire peut faire confiance à son employé pour faire des photocopies pour sa rencontre du matin et ne pas lui faire confiance pour gérer les activités du bureau en son absence. La confiance : ce n'est pas tout ou rien. On peut faire un peu confiance à une personne, mais beaucoup plus à une autre.

3.3 LA CONFIANCE ET L'ÉLÉMENT DU RISQUE

On peut facilement interpréter une action comme étant une action de confiance sans que cela le soit. On nous demande de chanter une partie en solo ou d'interpréter une chanson. On interprète cette demande comme un geste de confiance et notre capacité de bien chanter ou d'interpréter la chanson. Pourtant, on m'a demandé de chanter par méchanceté pour pouvoir se moquer.

On peut aussi agir non par confiance, mais plutôt par volonté de garder de bonnes relations dans le futur. Il ne faut jamais confondre la confiance avec un comportement qui ressemble à la confiance.

La confiance est l'ensemble des attentes qui donnera le résultat auquel on s'attend. Si on n'obtient pas le résultat auquel on s'attend, la personne qui a des attentes souffre en quelque sorte en raison du résultat (Deutsch, 1958). Alors, il y a toujours un élément de risque associé à la confiance, soit le risque d'être déçu. Selon Deutsch, il y a quatre éléments à la confiance : l'attente, l'intention, la vengeance et l'absolution.

L'attente consiste en quelque chose qu'on désire et qu'on entrevoit comme une possibilité d'obtenir. L'intention consiste en un acte de volonté pour atteindre le motif qui nous fait agir. La vengeance est la punition qu'on donne à quelqu'un pour ne pas avoir satisfait nos attentes. Et l'absolution est de pardonner ou d'excuser quelqu'un de ne pas avoir satisfait nos attentes. Cela ne veut pas dire que ces quatre éléments sont toujours présents dans une relation de confiance. On peut avoir certains éléments sans les autres. Voici un exemple où nos attentes ont été satisfaites et où il n'y a pas de vengeance ou d'absolution nécessaire. On demande à la personne qui part pour le bureau de poste de rapporter un timbre. La personne oublie et ne le rapporte pas. Il y a ni vengeance ou d'absolution nécessaire quand la personne oublie.

Pour maintenir une stabilité du système confiance entre deux personnes, il faut que les personnes aient la possibilité de réagir à une déception envers leurs attentes et qu'elles soient au courant des conséquences (la vengeance) qui serviront à empêcher une telle transgression. Les manquements fréquents détruiront le système de confiance (Deutsch, 1958).

3.4 LA CONFIANCE ET LA RÉCIPROCITÉ

La confiance est réciproque lorsque deux personnes ont relativement le même niveau de confiance l'une envers l'autre. Quand on va à l'épicerie s'acheter du pain, on donne notre argent au commis et il nous rend notre monnaie. On a confiance que son pain est assez frais pour le consommer et lui il a confiance qu'on ne lui donne pas de la fausse monnaie. La confiance est limitée parce qu'on vérifie la date d'expiration du pain et la monnaie que le commis nous rend. De son côté, le commis va balayer les billets qu'on lui a remis sous le détecteur à rayons ultraviolets pour vérifier que ce ne sont pas de faux billets.

La méfiance réciproque est aussi possible quand deux personnes ne se font pas confiance. Chacune des deux parties peut s'attendre à ce que l'autre partie la déçoive. On se retrouve dans un pays étranger où l'on doit marchander le prix d'un bijou. On sait que le marchand demande le triple de la valeur du bijou. On se chicanera sur le prix. Le marchand nous traitera d'aigrefin. On le traitera de voleur. La plupart du temps, on s'entendra éventuellement sur un prix qui conviendra aux deux parties.

Le Tableau 2 montre que la confiance peut-être soit réciproque ou non réciproque tout comme la méfiance. Le tableau démontre qu'il y a des liens forts entre certains aspects des relations de confiance réciproque et de confiance non réciproque. Ces liens existent aussi entre la méfiance réciproque et la méfiance non réciproque. Cependant, il n'existe pas de lien fort entre la confiance et la méfiance. On voit toutefois qu'il y a des liens faibles entre la confiance réciproque et la méfiance non réciproque et des liens forts

entre la confiance non réciproque et la méfiance non réciproque. Il y a des liens faibles entre la méfiance réciproque et la confiance non réciproque.

Deux énoncés semblables constituent les exemples de liens forts. Les liens faibles sont représentés par des énoncés qui pourraient être semblables, mais qui ne le sont pas nécessairement. Si on compare les énoncés « Jean fait confiance à Jeanne » et « Jean ne se méfie pas de Jeanne », Jean peut faire confiance à Jeanne, mais il ne lui fait pas nécessairement confiance. Alors, le fait de « ne pas se méfier » n'implique pas nécessairement « faire confiance ». Ceci crée ce qu'on appelle un lien faible.

Tableau 2 : Relations de confiance réciproque et non réciproque

Confiance réciproque	Confiance non réciproque
1. Jean fait confiance à Jeanne. 2. Jeanne fait confiance à Jean.	3. Jean fait confiance à Jeanne. 4. Jeanne ne fait pas confiance à Jean 5. Jeanne fait confiance à Jean. 6. Jeanne ne fait pas confiance à Jeanne.

Relations de méfiance

Méfiance réciproque	Méfiance non réciproque
7. Jean se méfie de Jeanne. 8. Jeanne se méfie de Jean.	9. Jean se méfie de Jeanne. 10. Jeanne ne se méfie pas de Jean. 11. Jeanne se méfie de Jean. 12. Jean ne se méfie pas de Jeanne.

Liens forts entre les énoncés	Liens faibles entre les énoncés
1 et 3	1 et 12
1 et 5	2 et 10
7 et 9	3 et 12
8 et 11	4 et 11
	5 et 10
	6 et 9
	7 et 6
	8 et 4

3.5 LA CONFIANCE ET L'ÉTHIQUE

Une valeur éthique parfaite, si elle existe, est un acte qu'on peut poser *sans crainte* devant tout le monde en tout temps et lieux (définition proposée par l'auteur de cette thèse).

L'éthique est un assemblage de tout ce qui est juste, intègre, équitable, conforme à la morale ou à la vérité ou honnête. C'est un ensemble de valeurs que peuvent partager ou non une société ou un peuple. Les règles qui la régissent demeurent imprécises et parfois floues. L'éthique se rattache souvent à un jugement ou à des préceptes.

Certains chercheurs montrent que la performance organisationnelle est directement liée au niveau de confiance qu'on trouve dans un organisme et que la confiance se bâtit par le comportement éthique des gestionnaires (Hirèche, 2004). Il est difficile de préciser exactement en quoi consiste un comportement éthique chez le gestionnaire puisque cela peut varier d'un pays ou d'un organisme à l'autre, selon leur système de valeurs. C'est pourquoi, de plus en plus, les organismes développent des outils comme des codes ou des chartes d'éthique pour guider les gestionnaires.

Les notions de confiance et d'éthique relèvent directement ou indirectement de la morale. Un comportement éthique organisationnel en est un qui est juste et équitable dans la pratique professionnelle quotidienne. Un organisme peut avoir une culture, mais peut-il aussi avoir une conscience ou une âme ou n'est-il pas plutôt composé d'un ensemble d'actes individuels? Pour éviter ce piège, on traitera uniquement du comportement éthique individuel à l'intérieur d'un organisme, en ciblant particulièrement le comportement des gestionnaires.

Les organismes qui se préoccupent de la notion d'éthique vont souvent développer une charte d'éthique ce qui aide à guider les comportements d'employés, fournisseurs et clients.

Ce chapitre expose la complexité de la notion de la « confiance ». La « confiance » peut avoir un sens polysémique, c'est-à-dire plusieurs sens dépendamment du contexte et de l'époque. La confiance revêt un caractère multidisciplinaire et multidimensionnel. L'usage et le sens du mot « confiance » varient selon la discipline, que ce soit en médecine ou en économie. Même à l'intérieur d'une même discipline, le sens du mot « confiance » peut changer.

4. LA CONFIANCE APPLIQUÉE

4.1 BÂTIR LA CONFIANCE

Bâtir la confiance dans un contexte organisationnel demeure un courant théorique. Malgré les recherches exhaustives dans ce domaine, aucun exemple concret n'a été trouvé (entreprises qui se sont fixées comme objectif de bâtir la confiance au sein de leur organisme). La plupart des recherches décrivent des organismes où les gestionnaires sont équitables et honnêtes et possèdent une ouverture d'esprit. Il existe peu de données sur les organismes éthiques et ceux qui présentent un niveau de confiance élevé.

De nos jours, on observe un engouement pour l'éthique dans les entreprises, mais c'est essentiellement un geste symbolique (Hirèche, 2004). Ceux qui écrivent les codes ou les chartes de valeurs et d'éthique pour les organismes n'ont très souvent aucune expertise dans ce domaine (Desjardins, 1997). Il faut ajouter qu'on s'attarde peu, à la suite de la rédaction des codes d'éthique, à l'influence que ces codes d'éthique exercent sur un organisme ou sur ses employés (Desjardins, 1997).

Les besoins éthiques des entreprises, des organismes à but non lucratif et des organismes du secteur public varient énormément entre eux. Les objectifs du secteur privé, soit des entreprises comme Kraft, Ford et Walmart, concernent les profits, la rentabilité de l'entreprise et la valeur du capital des actionnaires. Par opposition, les organismes à but non lucratif comme CARE, la Fondation canadienne pour la protection du patrimoine et la Société de la Croix-Rouge, minimisent l'importance des gains et des profits, le plus souvent à l'avantage d'une cause. Un organisme public, soit une agence ou un ministère du gouvernement par exemple, reçoit le plus souvent des fonds publics. Il ne cherche pas à faire des gains et des profits, c'est même souvent défendu d'en faire.

Son existence dépend du service au public. Conséquemment, un code de valeurs et d'éthique qui s'applique à une entreprise ne sera pas nécessairement acceptable pour un organisme à but non lucratif ou un organisme public (Desjardins, 1997).

On fait confiance tous les jours. Si on ne montrait aucun degré de confiance, il serait impossible de sortir de la maison ou même de se lever de son lit le matin. On suit une logique naturelle qui nous pousse à nous lever le matin. On quitte son foyer, on traverse la rue et l'on peut avoir confiance que le conducteur de la première voiture qui passe sur notre chemin n'essayera pas de nous passer sur le dos.

Les sociétés ont établi des normes sociales et des comportements généralement acceptés par ceux qui les forment concernant ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. Cependant, la compréhension des normes ou le degré de cette compréhension et l'acceptation ou le degré d'acceptation de ces normes peuvent varier d'une personne à l'autre et d'une société à l'autre. Les normes d'une société façonnent le comportement ainsi que les attitudes et les intentions de chacun envers les autres, des personnes qui y vivent. Les diverses institutions qui font partie d'une société ou d'un groupe, qu'elles soient religieuses, sociales, éducatives ou autres, peuvent jouer un rôle de catalyseur pour promouvoir, favoriser ou même empêcher les relations de confiance. Un bon exemple : la peine de mort. Certaines sociétés rejettent la peine de mort, alors que d'autres la pratiquent. Dans certains cas, elle est inacceptable pour des raisons religieuses ou parce que la tradition des institutions sociales ou juridiques ne la permet pas. Outre cela, une société peut faire évoluer les mentalités. Dans le domaine moral, intellectuel et professionnel, ce qu'une personne tient en estime peut évoluer favorablement ou défavorablement. Cette transformation de la pensée peut être le résultat d'une meilleure

compréhension ou d'une compréhension qui peut porter quelqu'un à tirer des conclusions erronées. La transformation peut aussi être le résultat d'une influence bienfaisante ou néfaste. Alors, la peine de mort peut être acceptable pour une génération et devenir inacceptable pour une autre.

Les normes établies peuvent varier d'une génération à une autre. En anglais, on fait allusion au « Me Generation ». Si on les compare les jeunes d'aujourd'hui à ceux d'il y a trente ou quarante ans, la notion de confiance et de loyauté n'est pas du tout la même. Il est fort probable qu'on n'a pas la même notion de confiance et de loyauté que nos parents ou nos grands-parents (Reichheld, 1996).

Le contexte organisationnel regorge de nombreux exemples de confiance et de méfiance à tous les niveaux. Des chercheurs comme Rousseau (1998) estiment que la confiance se bâtit à petites doses, formée par la répétition de situations semblables et par des attentes de résultats semblables. Si on échappe une balle cent fois et que chaque fois la balle tombe au sol, on s'attendra à ce qu'elle tombe au sol la prochaine fois qu'on la laissera tomber.

Le plus souvent, on pense que la confiance se bâtit graduellement et à long terme et qu'elle se bâtit au moyen d'interactions répétées entre des personnes. Il se bâtit alors une confiance basée sur une certitude, une « confiance sûre » entre ces personnes. On peut prédire le résultat de cet acte de confiance parce qu'il existe un historique et l'historique prescrit le résultat. Il est donc plus sûr de prédire correctement le résultat.

D'après Deutsch (1958), la confiance s'apprend et tout qui s'y rattache est important dans le développement humain. La confiance consiste en un ensemble d'attitudes acquises par l'expérience de la vie. La première relation de confiance est celle

avec ses parents (Bidault, Gomez, Marion, 1995). Comme chaque personne vit des expériences différentes, cela explique pourquoi les normes peuvent être si variées d'une personne à l'autre, d'une société à l'autre et d'un temps à l'autre. La confiance et tout ce qui y est relié demeurent d'importants facteurs pour mieux comprendre le phénomène de la socialisation et du développement de la personnalité.

Cependant, quelques chercheurs rejettent l'hypothèse voulant que la confiance se bâtit à long terme. Selon McKnight, Cummings et Chervany (1998), certaines personnes démontrent des niveaux de confiance très élevés sans qu'il y ait un historique d'interaction. On prétend que ces niveaux de confiance dépendent des raisons suivantes : la disposition de la personne à faire confiance, les sentiments de dépendance, la croyance que les politiques et règlements en place appuient les chances de succès et les influences des idées dérivées de stéréotype.

Selon Ruppel et Harrington (2000), on trouve souvent des actes de confiance chez des personnes où il n'y a aucun historique ou de réputation établie sur lesquels on pourrait se fier, uniquement pour éviter des retombées néfastes si on ne répond pas aux attentes d'autrui. Si on revient à notre exemple d'acheter du pain, le commis n'a pas intérêt à tromper ses clients s'il veut qu'ils reviennent.

La confiance peut cependant être le résultat d'une dépendance continue (Rousseau, 1998). Dans certaines sociétés, dans la société japonaise entre autres, la relation de confiance prend une importance particulière, surtout dans les relations d'affaires, où la parole donnée prend la forme d'un engagement contractuel. Les chercheurs s'obstinent encore à savoir si les engagements contractuels sont à la base de la confiance ou plutôt un moyen de réduire le risque (Rousseau, 1998).

Il est important de noter que si un organisme met en place trop de contrôles, cela peut nuire au climat de confiance, surtout quand ces contrôles, comme des lois, des politiques et/ou des règlements sont trop rigides (Rousseau, 1998). Le pointage du personnel s'avère un outil utile dans certains milieux de travail. Cependant, dans un milieu de travail professionnel, le pointage du personnel devient un obstacle à bâtir la confiance, car c'est un outil trop rigide pour certains environnements. Des règlements superflus comme le nombre de carrés de papier de toilette à utiliser quand on va aux toilettes peuvent aussi nuire au sentiment de confiance.

Le climat de confiance fait partie intégrante de la culture organisationnelle. On définit le climat comme étant les perceptions, les « pratiques », les procédures et le genre de comportement qui sont attendus, récompensés et appuyés au sein d'un organisme. Si on revient pour un instant à la notion de « confiance » dans le contexte organisationnel, celle-ci est plutôt un sentiment ou une croyance. La confiance n'est pas le fruit d'un style particulier de gestion (Mishra, Morrissey, 1994). La confiance suppose, le plus souvent, une relation entre deux ou plusieurs personnes. Ainsi, dans un contexte organisationnel, il peut s'agir d'une relation entre un gestionnaire et un ou plusieurs de ses employés, d'une relation entre deux ou plusieurs collègues de travail, soit dans la même équipe ou venant de deux ou de plusieurs équipes, ou encore d'une relation entre un ou plusieurs employés et un ou plusieurs fournisseurs ou clients externes.

La confiance peut exister entre deux personnes même si ces deux personnes ne partagent pas les mêmes objectifs ou les mêmes valeurs. Si on prend deux personnes, A et B. A est favorable à l'avortement et B s'y oppose. A et B ne partagent pas les mêmes objectifs ni les mêmes valeurs. Cependant, A et B peuvent se respecter et même se faire

confiance. B peut avoir entièrement confiance que A n'imposerait jamais l'avortement à quelqu'un sans lui faire valoir qu'il existe d'autres possibilités.

Outre cela, le concept de confiance diffère d'une personne à l'autre, d'une époque à l'autre et d'une culture à l'autre et d'une situation à l'autre. Bien qu'il existe un fil conducteur dans les relations de confiance, ces relations peuvent varier grandement. La relation de confiance qu'une personne établit avec son superviseur n'est certainement pas la même que cette personne établit avec son partenaire de vie.

Quand la confiance n'implique pas une relation entre deux ou plusieurs personnes, il s'agit d'une confiance envers soi-même. Dans le contexte organisationnel, cette confiance peut avoir une incidence importante sur la productivité au travail, mais on ne traitera pas de ce genre de confiance dans cette thèse.

Il est seulement possible d'avoir une relation de confiance quand la situation comporte un résultat ou une conséquence à une décision ou une action. Autrement, ce n'est qu'un simple espoir (Luhmann, 2006). La confiance est un sentiment rationalisé (Ogien, Quéré, 2006). L'objectif est donc de rationaliser afin que cette relation de confiance assure à chacun une tranquillité d'esprit. On réfléchit alors à cette relation selon un raisonnement, le résultat apporte ainsi une certaine aisance.

Une multitude de facteurs peuvent influencer la raison pour laquelle on fait confiance. On peut faire confiance pour nourrir ses propres intérêts, par gentillesse, par foi ou par conviction religieuse (Rousseau, 1998).

Or, où se trouve la confiance se trouve aussi une relation, le plus souvent, entre individus, parce qu'on sait qu'il est aussi possible d'avoir une relation de confiance envers soi-même. Toutefois, cette relation de confiance entre individus devrait être

dépourvue d'opportunisme et aboutir à un résultat qui ne peut nuire à autrui. La confiance est parfois définie comme une foi, une foi souvent partagée ou réciproque; ainsi, même en l'absence de règles, il est possible d'agir dans toutes situations (Bidault, Gomez, Marion, 1995).

Les règlements ne sont pas toujours de bonnes bases pour promouvoir la confiance. Le genre de règlement qui donne lieu à une interprétation floue ne serait pas propice pour bâtir la confiance. Si l'on prend un cas où un organisme adopte un règlement dans qui dit qu'il ne faut pas porter trop de parfum parce que certaines personnes sont très sensibles aux parfums, que veut dire « trop de parfum »? Une personne sensible à l'odeur des parfums, laquelle peut déclencher chez elle une réaction physiologique, n'évaluera pas la quantité de parfum acceptable de la même façon que la personne qui n'a pas l'odorat sensible. Pour la première personne, la moitié d'une goutte est suffisante et même c'est parfois trop, tandis que pour la deuxième, moins d'une dizaine de gouttes est acceptable. Ce manque de précision dans le règlement pourrait mener quelqu'un à penser que l'autre agit sans égard envers autrui. En même temps, comment est-il possible d'instaurer et de faire respecter un règlement qui s'applique à la quantité de parfum à porter? Dans ce cas-ci, il serait mieux de mieux définir « trop de parfum », d'avoir des méthodes pour le mesurer, de dire à tous comment cela sera mesuré et de définir et de communiquer les conséquences qui s'ensuivront pour ceux qui portent trop de parfum.

Toujours selon l'hypothèse qu'émet Deutsch (1958), il est possible de développer et de bâtir la confiance, mais cette confiance peut changer au cours du temps. Elle peut s'accroître ou s'affaiblir. S'il y avait déjà une relation et que cette relation a été perdue ou

rompue à la suite de situations qui se sont soldées par une déception ou en raison de résultats décevants par rapport à certaines attentes, on peut encore la rebâtir. La confiance peut être perdue simplement parce qu'elle n'a pas été utilisée depuis un certain temps. On peut perdre la confiance quand on perd l'habitude de faire confiance ou qu'il n'y a plus d'interactions entre les deux parties.

Mishra et Morrissey qui ont réalisé une étude dont le but était de découvrir comment les gestionnaires pouvaient accroître la confiance dans le milieu de travail. Ils ont trouvé que la grande majorité des gens voyaient la confiance comme l'intégrité de la personne, le caractère moral ou le sentiment de confiance et d'appui accordé à une personne (Mishra, Morrissey, 1994).

Bâtir la confiance peut être vu comme un cercle vicieux, un peu comme le paradoxe de l'œuf et de la poule. Selon Bidault, Gomez et Marion (1995), une personne acquiert la confiance seulement dans des situations où la confiance leur a été déjà été accordée. Alors, si on ne fait jamais confiance à une personne, on ne réussira pas à bâtir la confiance en soi ou avec d'autres et l'on ne réussira pas à contribuer à une atmosphère de confiance au sein d'un organisme.

L'éthique commence là où les lois et les règlements finissent. Quand on achète un sous-vêtement, la loi interdit le retour de ces vêtements au magasin pour remboursement pour des raisons d'hygiène. Le règlement est bien connu et la personne à la caisse nous le rappelle quand on achète le vêtement. Si on achète un sous-vêtement et l'on se rend compte, une fois rendu à la maison, que le vêtement est déchiré, le magasin n'a pas d'obligation légale d'accorder un remboursement, mais plutôt une obligation morale de le

faire. Les lois et les règlements ne font qu'établir une mesure minimale à respecter (Desjardins, 1997).

Le « contrat » est une source de confiance (Bidault, Gomez, Marion, 1995). Il est une assurance en soi que les deux parties tiendront leurs promesses, mais sans certitude. Le contrat est-il alors l'équivalent de la confiance? Le contrat est beaucoup plus précis que la confiance. La confiance laisse place à des attentes qui ne seront pas toujours communes ou réciproques. Le contrat met en évidence tous les points sur lesquels les parties s'entendent et s'engagent. Il y a beaucoup moins de chance que les deux parties interpréteront différemment la situation quand il y a un contrat. Même si une personne a un contrat avec une autre personne, cela ne veut pas dire qu'elle fait confiance (ou ne fait pas confiance) à l'autre personne. Le contrat peut servir à valider ce sur quoi les parties s'entendent.

Quand on tente d'instaurer une relation de confiance, la notion de réciprocité ou d'interdépendance n'est pas toujours présente. Cependant, la confiance implique toujours une interaction avec une dépendance dans un temps qui vient après le présent (Misztal, 1996, Luhmann, 2006). Ce temps peut présupposer, ou non, une éternité. Cette confiance peut être temporelle, c'est-à-dire qui a lieu dans un temps précis et qui peut passer avec le temps, ou encore simplement spirituelle, soit dit une aspiration personnelle ou collective ou un ensemble de croyances. Toutefois, on ne peut pas faire confiance à quelqu'un si on n'anticipe pas un avenir proche ou lointain. On ne peut pas croire que quelqu'un nous donnera un crayon (confiance temporelle) ou croire en Dieu (confiance spirituelle) si on n'anticipe aucun avenir.

Bien que la notion de probabilité optimiste soit la plus commune, il peut aussi y avoir une probabilité pessimiste. Cette probabilité pessimiste se manifeste quand on est confiant, qu'on s'y attend, qu'une personne va nous décevoir ou qu'elle va nous dénoncer. Dans un espace temporel comme une relation de confiance, on peut anticiper une probabilité optimiste ou pessimiste à l'égard de l'avenir.

La relation de confiance peut être directe ou indirecte. Une personne peut avoir confiance en son gestionnaire. Dans ce cas, la relation de confiance est directe. Cependant, la personne peut aussi avoir confiance en une personne parce que cette personne a une relation de confiance avec une personne en qui la personne a déjà confiance. C'est ce qu'on appelle une relation de confiance indirecte.

Une relation de confiance peut être également soit intentionnelle, soit involontaire. Ici « involontaire » ne veut pas dire que la confiance n'est pas voulue, mais plutôt qu'elle existe malgré nous. Un organisme peut se fixer comme objectif de bâtir la confiance au sein du milieu de travail. Voici un acte délibéré où l'organisme s'est engagé à réaliser un objectif. Si l'organisme réussit à atteindre son objectif, on y trouve une relation de confiance intentionnelle. Cependant, un sentiment de confiance entre les employés et les gestionnaires peut déjà exister sans aucune intervention ou initiative de la part de la gestion. C'est alors une situation de confiance involontaire créée un peu par défaut.

La relation de confiance peut s'intensifier quand des actes ou des résultats satisfont les attentes des deux parties ou, dans certains cas, les attentes d'une seule partie. Quand on satisfait les attentes d'une seule partie et que cela sert à bâtir la confiance, c'est une situation où il n'y avait des attentes que d'un côté. Alors, cette relation de confiance

peut devenir une source d'inspiration et de motivation. Cependant, quand, ou si, les résultats ne rencontrent pas les attentes d'une des deux parties, la relation peut aussi devenir une relation de méfiance. Un climat de méfiance s'avère très difficile et parfois même impossible à corriger.

La confiance ne correspond pas toujours à une réalité concrète. Parfois, elle est basée sur des perceptions, qu'elles soient fondées ou non. La confiance et la méfiance sont souvent le produit d'expériences du passé, que ce soit un passé proche ou lointain. Une personne peut se méfier d'une autre personne simplement en raison de son apparence physique ou d'un autre caprice. Dans une relation entre deux personnes, la confiance n'est pas toujours réciproque ou présente. Une personne peut avoir confiance en une autre personne sans que cette personne ait confiance en elle.

On peut dire qu'une personne à qui l'on fait confiance est digne de confiance. Cependant, cette personne n'est pas nécessairement digne de confiance simplement parce qu'on pense qu'elle l'est. Il ne faut surtout pas confondre la confiance avec être digne de confiance. Être digne de confiance consiste en une évaluation d'une personne et sous-entend qu'on lui voue une certaine fidélité. Cependant, une personne à qui l'on ne fait pas confiance peut ou non être digne de confiance. L'exemple qui vient à l'esprit est celui du politicien. Au Canada, on ne fait pas tellement confiance aux politiciens, mais ceux-ci peuvent quand même être dignes de confiance. Une personne à qui l'on ne fait pas confiance peut justement ne pas être digne de cette confiance. Selon un sondage EKOS réalisé en 2002, les Canadiens ne font pas confiance à leurs gouvernements. Le scandale des commandites et la crise Airbus ont miné la confiance des Canadiens envers leurs politiciens (Trust, ethics & corruption, EKOS, 2009).

Ce manque de confiance se répand aussi envers les sociétés et entraîne d'importantes répercussions sur l'efficacité et la productivité. D'après l'« Edelman Trust Barometer », 62 % des adultes provenant d'une vingtaine de pays font moins confiance aux sociétés maintenant qu'ils ne le faisaient il y a un an (Beinhocker, Davis, Mendonca, 2009).

Une personne à qui l'on fait confiance est le plus souvent au courant de cette confiance et porte maintenant une responsabilité de ne pas nous décevoir. Le plus que cette personne porte cette responsabilité le plus qu'elle est digne de confiance et le moins qu'elle serait portée à vouloir nous décevoir (Deutsch, 1958). Cette motivation pourrait, cependant, être motivée par différents facteurs. La motivation pourrait être d'obtenir une récompense ou encore d'éviter une punition. La récompense pourrait prendre différentes formes. Elle pourrait être représentée par des sentiments d'intégrité ou de valeur monétaire, ou encore une promotion dans le statut ou le rang de la personne dans son milieu de travail.

Des relations de tierces parties peuvent avoir un effet constructif ou destructif sur l'impact de la confiance, surtout lorsque les tierces parties influencent la perception ou corroborent qu'une personne est digne ou non de confiance, et surtout si cette tierce partie est vue comme intègre, compétente et bénéficie d'une bonne réputation (Rousseau, 1998).

Dans un contexte organisationnel, la confiance peut être contagieuse. Une relation de confiance qui se développe entre individus peut se répandre à travers l'unité de travail. D'ailleurs, les conditions sont nettement supérieures pour bâtir la confiance quand la situation s'applique à une même équipe (Bidault, Gomez, Marion, 1995).

Ensuite, un des facteurs qui doit exister pour avoir la confiance est celui du risque. Il existe toujours, au préalable, le risque d'une perte. Si le risque crée le chemin pour avoir la confiance, alors il va sans dire qu'il faut tout d'abord prendre des risques afin d'avoir la confiance. On n'aurait pas besoin d'avoir la confiance si on pouvait agir avec certitude et sans risque (Rousseau, 1998).

Un autre facteur qui doit être présent est celui qui ressemble à une forme d'interdépendance, où les intérêts d'une personne sont à risque des intérêts d'une autre personne. Comme le facteur d'interdépendance augmente, la nature du risque change. Plus on se fie à quelqu'un, plus le risque pourrait être élevé. Cependant, plus la relation d'interdépendance se poursuit, plus la notion à savoir si on peut se fier ou non à autrui devient évidente.

Dans un contexte organisationnel, est-ce que les politiques et les règlements favorisent la confiance ou sont-ils plutôt un substitut à la confiance (Rousseau, 1998)? Concurrément, la confiance ne devrait pas servir de moyen pour contrôler les activités de l'entreprise (Rousseau, 1998). Les moyens pour contrôler ne surgissent que dans des cas où la confiance totale n'y est pas (Rousseau, 1998). Le contrat légal entre dans cette catégorie, où on exige un contrat légal détaillé pour contrôler le comportement de l'autre. Rousseau dit que les personnes n'ont pas besoin de développer des relations de confiance quand l'échange est structuré et qu'elle est facilement surveillée.

De l'autre côté de la médaille, certaines méthodes de contrôles peuvent signaler le manque de confiance et peuvent défavoriser l'émergence d'une culture de confiance. Il ne faut pas oublier que, même si un acte est légal, cela ne veut pas dire qu'il constitue un comportement éthique. Rousseau signale aussi que l'absence de mauvaises intentions

n'est pas la même chose que l'espoir de bonnes intentions, nécessaire pour bâtir un climat de confiance. Il ne faut pas confondre la confiance avec le manque de méfiance.

4.2 COMMENT BÂTIR LA CONFIANCE PEUT APPUYER LES OBJECTIFS D'UNE ENTREPRISE?

Dans la Grèce ancienne, il y avait un contrôle sur les villes alors qu'une domination culturelle s'exerçait sur le peuple. Chez les Romains, on acceptait la diversité culturelle. La relation de confiance entre les dirigeants et le peuple était plus forte chez les Romains que chez les Grecs (Bidault, Gomez, Marion, 1995). Dans le contexte organisationnel d'aujourd'hui, on ne peut qu'imaginer les défis touchant le développement de règlements et de politiques au sein des entreprises présentes dans plusieurs pays. Les entreprises ont avantage à être mexicaines au Mexique et pakistanaises au Pakistan.

La confiance joue un rôle médiateur sur le succès financier et la performance d'une entreprise. Bâtir la confiance dans un organisme contribue à l'engagement des employés. Les employés prennent conscience de leur appartenance à l'organisme. Le roulement de personnel est plus faible et de nouvelles idées créatrices voient le jour. Les employés contribuent au bien-être de l'organisme, mais aussi à leur propre bien-être. Dans le secteur privé, et particulièrement dans le secteur de la haute technologie, plus de la moitié des revenus proviennent de produits et services qui ont moins de cinq ans. Alors, pour demeurer concurrentiel dans le marché des affaires, les organismes ont besoin de nouveautés apportées par l'esprit créatif des employés. La coopération des employés

ne suffit pas, il faut installer un climat de confiance où les employés manifestent de bonnes dispositions à l'égard de l'organisme (Ruppel, Harrington, 2000).

Selon Kim, Dirks et Cooper (2009), le fait de bâtir la confiance dans un contexte organisationnel a de nombreux avantages pour les individus, les groupes et les organismes. Cependant, ces avantages font face à un risque si la confiance a été violée et qu'elle a besoin d'être restaurée. Selon plusieurs études, les coûts économiques, émotionnels et sociaux sont considérables dans les cas où la confiance a été violée. Le National Institute of Business Management (2009) dit qu'il y a un très grand prix à payer quand une entreprise ne fait pas confiance à ses employés ou que les employés ne font pas confiance à leur entreprise. Ces coûts se manifestent par la redondance, la bureaucratie, le désengagement, le manque d'esprit innovateur, le roulement continu du personnel et des pratiques frauduleuses.

La confiance est particulièrement importante pour maintenir l'engagement des employés dans des situations de restructuration, de changements ou d'innovations. Le manque de confiance dans le contexte organisationnel coûte très cher. La société le paye par des coûts de production plus élevés et une diminution de sa marge de ventes. Elle risque aussi d'avoir plus de difficultés à attirer, retenir et gérer ses ressources humaines. Un climat de faible confiance peut mener à des boycottages, à de la mauvaise publicité et à des interventions non voulues des législateurs (Beinhocker, Davis, Mendonca, 2009).

En février 2009, le vice-président de la Commission européenne responsable des entreprises et de l'industrie, Günter Verheugen, a exprimé son inquiétude devant le manque de confiance des citoyens envers les entreprises. Il dit que ce manque de confiance est responsable en partie de la crise économique que nous venons de connaître.

Bâtir la confiance avec tous ses intervenants devrait être une priorité pour les entreprises (Verheugen, 2009).

Si la confiance se perd, il est possible de la retrouver. Mais retrouver la confiance implique le besoin de la rebâtir. Alors, elle n'est pas vraiment perdue, mais plutôt diminuée. Il faut la rebâtir pour pouvoir bénéficier des avantages que cela peut apporter à l'organisme. Il est important, le plus souvent, que celui qui a perdu la confiance fasse partie du processus et qu'il puisse y contribuer. Il n'y a pas de consensus sur comment réparer un bris de confiance. Si les deux parties identifient et assument leurs responsabilités, certains disent que le premier pas est franchi pour rétablir la confiance. Cependant, d'autres disent que le fait d'avouer ses erreurs montre un manque de leadership et n'aura que des effets encore plus néfastes (Kim, Dirks, Cooper, 2009).

Il est important aussi de souligner comment il est facile d'avoir un bris de confiance. Parfois, c'est le résultat d'un acte conscient, mais le plus souvent la partie qui offusque la deuxième partie n'est même pas au courant. Selon McKnight (1998), la confiance peut être détruite même s'il n'y a eu aucune infraction. McKnight souligne qu'on est porté à manquer de confiance quand il y a des allégations qui sèment le doute, même si elles ne reposent sur aucune preuve ou aucun fondement. Même les personnes qui ne sont pas touchées par une infraction non prouvée ou non fondée peuvent perdre confiance. C'est à la personne accusée de prouver qu'elle n'est pas coupable pour éviter un bris de confiance envers elle (Hendry, Shaffer, Peacock, 1989).

Dans un organisme où règne un haut niveau de confiance, les employés ont un sens de responsabilité et manifestent un comportement de « citoyen de la compagnie ».

Aussi, ils parlent en bien de leur entreprise dans leurs entretiens avec les autres (Rousseau, 1998).

Encadré 1 : Cohérence des messages

Un organisme veut la loyauté de ses employés. Il prend le temps nécessaire pour embaucher les bons candidats. Chaque mois les employés sont invités à une dégustation de gâteaux. Deux fois par année, l'organisme offre des cadeaux à tous les employés et une fois par année des certificats de reconnaissance. Mais quiconque quitte l'organisme sera perçu et traité comme un traître. L'organisme a adopté des pratiques douteuses quant aux départs des employés. Elle décourage les fêtes de départ, et dans certains cas, expulse la personne immédiatement. Le message que l'organisme envoie à ses employés est qu'ils ne sont pas libres de choisir un cheminement de carrière autre que dans l'organisme. L'organisme ne se préoccupe pas des intérêts des employés, mais plutôt de ses propres intérêts seulement. Il y a une incohérence des messages transmis aux employés.

Depuis les années cinquante, on a souligné à maintes reprises l'importance pour un organisme de bâtir un climat de confiance au sein du milieu de travail en vue d'atteindre ses objectifs de façon efficace (Thomas, Zolin, Hartman, 2009). Bâtir la confiance est un investissement dans l'avenir. La confiance entre collègues mène à un niveau supérieur de rendement individuel et de rendement collectif, ainsi qu'à une satisfaction et à un engagement envers son milieu de travail (Thomas, Zolin, Hartman, 2009). Par contre, là où règne la méfiance, les gens dépensent énormément de temps et d'énergie pour se protéger et ne pas partager tous les renseignements disponibles. Il est difficile pour la gestion de prendre les bonnes décisions quand toute l'information n'est pas disponible.

Bâtir la confiance au sein d'un organisme demeure une décision stratégique de la part de la gestion d'une entreprise et doit viser comme objectif non l'exercice de bâtir la

confiance, mais plutôt cibler cet exercice pour arriver à un but précis. L'organisme doit d'abord établir quels objectifs sont visés avant de se lancer à vouloir bâtir la confiance. Autrement, cet exercice pourrait produire l'effet contraire. Toutefois, il existe toujours la possibilité de créer une ambiance de méfiance si le processus n'est pas réfléchi ou intègre.

La confiance se démontre par une préoccupation réelle des intérêts de tout un chacun au sein de l'organisme. Un organisme où règne la confiance obtient de ses employés un meilleur rendement si on le compare aux organismes où règne la méfiance. Au sein de l'organisme où règne la confiance, on voit des relations plus stables, élément essentiel pour la résolution de problèmes (Misztal, 1996). Les employés éprouvent un meilleur sentiment d'appartenance, il existe une meilleure coopération entre les employés et la gestion et l'on y voit aussi un environnement où les employés partagent davantage l'information, s'adaptent plus facilement au changement et montrent une augmentation dans la productivité et trouvent des solutions créatrices (Misztal, 1996). Les employés sont portés à abandonner davantage leurs vieilles habitudes néfastes et à adopter de nouvelles habitudes productives. Kramer et Cook (2004) disent qu'un climat de confiance incite même les employés à compléter leur travail après les heures du bureau sans exiger d'être rémunérés.

Selon l'étude de Mishra et Morrissey (1994), il existe cinq avantages principaux à bâtir la confiance :

1. meilleure communication entre les employés, et entre les employés et la gestion, et un meilleur partage de l'information;

2. meilleure prévisibilité de la réaction des employés à la suite de changements et assurance d'une fiabilité chez les employés qu'ils sont toujours engagés à poursuivre les objectifs de l'entreprise;
3. rétention des employés;
4. disponibilité des employés à écouter la critique constructive;
5. diminution des situations de conflits entre les employés ou entre les employés et la gestion et un meilleur rendement des employés pour répondre aux besoins des clients.

Le comportement éthique d'un gestionnaire contribue à diminuer des comportements graves non voulus tels les vols et le sabotage (Greenberg, cité par Hirèche, 2004) dans un organisme.

Mishra et Morrissey (1994) identifient certains risques quand on ne fixe pas comme but bâtir la confiance. Le plus grand risque pèse sur l'organisme qui se voit paralysé par l'inefficacité en raison d'une méfiance répandue chez les employés envers sa direction. Cette inefficacité se caractérise par la méfiance, les chicanes de clochers, les employés qui refusent d'appliquer les politiques internes de l'entreprise et un rendement négligé. La confiance contribue largement à un environnement de travail où les employés contribuent à l'efficacité des structures et des méthodes adoptées. La confiance contribue à la bonne prise de décision (Mishra, Morrissey, 1994).

Selon Diffie-Couch (1984), la confiance favorise l'engagement et le bon moral des employés. Elle réduit les absences et favorise la rétention des employés et surtout le développement de leur plein potentiel.

On dit aussi que le leadership est un important facteur dans le développement de la confiance. Selon Kouzes et Posner (2009), un leader bâtira d'abord une relation entre

lui et ses employés, ce qui mènera à une relation de confiance entre eux. Cette relation de confiance pourra changer mer et monde et laissera un héritage d'accomplissements.

Dans les institutions où règne la confiance, on trouve moins de mesures réglementaires pour corriger ou prévenir des comportements inacceptables. Les gestionnaires tiennent ceux avec qui ils ont développé une relation de confiance, responsables des extrants qu'ils doivent livrer. Comme mentionné, il ne faut pas oublier qu'il y a aussi plusieurs niveaux de confiance. Bien qu'il puisse y avoir une relation de confiance entre un gestionnaire et son employé, ceci ne se transpose pas toujours dans la délégation des tâches du gestionnaire à l'employé. La délégation consiste à transférer la responsabilité et l'imputabilité d'un travail ou d'une tâche. Un gestionnaire peut avoir suffisamment confiance pour permettre à un employé de gérer une tâche, mais pas assez confiance pour lui permettre de gérer une équipe en son absence.

La confiance favorise les relations entre organismes et à l'intérieur des organismes, entraînant une réduction des coûts d'opérations. Elle favorise la coopération entre les employés, permet aux employés de mieux s'adapter aux changements et réduit les conflits ou permet de mieux les gérer pour qu'ils ne deviennent pas des enjeux insurmontables. Elle encourage aussi la création de groupes spéciaux de travail et, au cas échéant, permet de répondre plus rapidement aux exigences dans une situation de crise ou d'urgence.

Dans les négociations et les résolutions de conflits, où il existe un climat de confiance, il y a de plus grandes chances que les deux parties puissent arriver à une bonne entente (Rousseau, 1998).

Selon Kim, Dirks et Cooper (2009), il y a de nombreux avantages à bâtir la confiance dans un contexte organisationnel. Tout d'abord, les employés sont plus fidèles; on dénote alors moins d'absence et de départs volontaires. En second lieu, les employés sont plus productifs et créatifs, ce qui se traduit en des occasions pour accroître les profits de l'entreprise. L'objectif primordial d'une entreprise est de demeurer concurrentielle dans le marché des affaires et de maximiser ses profits. Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit utiliser le terrain à son avantage. Toutefois, quand l'entreprise tire profit de ses employés, elle risque aussi de les exploiter. Est-il possible d'utiliser l'employé à son avantage conformément à une approche éthique?

4.3. QUELLES SONT LES MESURES À PRENDRE POUR BÂTIR LA CONFIANCE?

Il n'y a pas de consensus à ce sujet. Kramer (2004) dit qu'il est impossible d'emplir davantage ou d'alléger une atmosphère de confiance au sein d'un organisme. Cependant, une grande majorité de gens croit non seulement que c'est possible de bâtir la confiance, mais elle donne des exemples d'organismes qui ont réussi dans ce domaine.

À cette fin, on voit de plus en plus d'organismes qui développent des codes de valeurs et d'éthique dans leur milieu de travail. Ceux qui sont convaincus qu'il est possible d'appivoiser une relation de confiance croient aussi qu'il est primordial que les gestionnaires, et surtout la haute direction, jouent un rôle important. Les gestionnaires et la haute direction doivent s'engager dans le processus. Reynolds (1997) dit que, dans les organismes où règne la confiance, la haute direction passe beaucoup de temps à écouter ses employés, ses clients, ses fournisseurs et ses partenaires d'affaires.

Dans son livre *The Trust Effect*, Reynolds souligne quatre principes pour constituer un organisme où règne la confiance :

1. Son premier principe est celui de la compétence. Les gestionnaires doivent prendre le temps nécessaire pour embaucher les bons candidats, qu'il s'agisse d'employés ou de fournisseurs. Le temps qu'ils prennent pour sélectionner les bonnes personnes est un investissement à long terme. Il faut seulement penser au temps qui serait nécessaire pour réparer les dégâts causés par une personne qui n'a ni les compétences ni les habiletés pour faire le travail à l'esprit d'équipe et comment cela peut nuire à un environnement de travail. On ne négligerait jamais l'importance du choix des bons candidats dans les processus de sélection. On serait porté à passer plus de temps dans nos sélections de candidats. Quand on parle de compétence, il s'agit de l'aptitude d'une personne à pouvoir bien faire son travail. C'est une personne avec les capacités, l'expérience et les habiletés nécessaires pour répondre à une demande quotidienne dans le respect des exigences. Il est aussi important que ceux qui font un travail particulier soient perçus comme étant compétents.

Encadré 2 : Sélection des bonnes personnes

Un organisme prend le temps nécessaire pour choisir le candidat idéal pour pourvoir un poste. Le gestionnaire discute avec le nouveau titulaire du poste. Il discute, dès son arrivée, de son cheminement de carrière et des occasions de formation. Ensemble, ils développent un plan de carrière, qui inclut les services d'un mentor pour rejoindre plus rapidement les objectifs identifiés. Voilà un très bon exemple d'une approche qui servira à bâtir la confiance et l'engagement de l'employé, non seulement envers le superviseur, mais aussi envers l'organisme.

2. Le deuxième principe est celui de l'ouverture d'esprit. On doit faire des efforts pour développer une culture organisationnelle qui favorise l'ouverture d'esprit et la transparence. Il faut toujours dire la vérité sans cacher les détails. Les gestionnaires qui partagent de l'information avec leurs employés doivent avant tout être honnêtes et ouverts. S'ils n'ont pas toute l'information, ils peuvent au moins partager l'information qu'ils ont.
3. Le troisième principe est celui de la fidélité et de la fiabilité. Dans une relation de confiance, le gestionnaire et l'employé doivent savoir que l'un et l'autre seront toujours fidèles, qu'ils ne manqueront jamais à leurs engagements. S'ils devaient manquer à leurs engagements, ce serait pour des raisons hors de leur contrôle.
4. Le quatrième principe est celui de l'équité. L'équité consiste en la notion de ce qui est juste. Tous sont traités de façon égale. Ce principe peut parfois causer des soucis puisque ce qui est considéré juste par une personne n'est pas considéré juste par une autre personne. Il ne faut jamais tenir pour acquis qu'un geste sera perçu comme étant juste par tous. Il faut interroger les employés, les clients et les fournisseurs à cet égard pour connaître le point de vue de chacun. Le plus souvent, le niveau de confiance dans un organisme correspond à comment les employés perçoivent le fonctionnement interne de l'organisme, que cela soit le processus de dotation, l'évaluation de rendement, les occasions de formation professionnelle, la sécurité d'emploi ou les systèmes de récompenses.

Encadré 3 : Processus de dotation équitable

Un gestionnaire lance un concours pour doter un poste. Quand les employés consultent l’affiche du concours, il est évident que la personne a déjà été choisie. L’énoncé de qualités requises correspond à l’expérience de travail et aux compétences uniques d’une seule personne. Les employés jugeront le processus non équitable, même si le processus a suivi les règlements d’embauche de l’organisme à la lettre. Le favoritisme d’un gestionnaire envers un employé contribue à bâtir la méfiance.

Tableau 3 : Principes pour mettre en confiance

Compétence	Embaucher les bonnes personnes.
Ouverture d’esprit	Ouverture d’esprit et transparence.
Fidélité et fiabilité	Fidèle aux engagements.
Équité	Traitement égal pour tous.

Il est impossible d’exiger la confiance d’une personne ou d’un organisme. Le geste de poser une directive que tous doivent faire confiance ne fera qu’aliéner même les plus coriaces. Un organisme qui veut se faire valoir digne de confiance et qui prend les mesures nécessaires pour bâtir la confiance dans le milieu de travail, malgré ces démarches et qu’il puisse être digne de confiance, ne peut pas l’exiger et ne l’obtiendra jamais de tous. L’adoption de pratiques éthiques et d’un code d’éthique pourra jouer un rôle important dans l’instauration d’un environnement propice à bâtir la confiance. Mais bâtir la confiance est un processus qui ne se fait pas du jour au lendemain.

Pour établir, bâtir et maintenir un climat de confiance, il faut entreprendre certaines démarches. Il faut d’abord établir des paramètres de ce qui est acceptable.

Quelles sont les règles de conduite et quel est le comportement voulu dans des circonstances déterminées? Un bon système d'évaluation du rendement appuiera l'atmosphère de confiance. Les gestionnaires établissent au préalable des buts et des objectifs qui sont mesurables et atteignables pour chaque employé. Outre cela, chaque employé devrait entreprendre avec son gestionnaire un plan de cheminement de carrière. Il est très important d'avoir un bon système de rétroaction, ce qui, en soi, servira à bâtir la confiance. Cela prend un système de rétroaction qui est honnête et juste. Il faut partager les récompenses et les éloges donnés pour un travail bien accompli. Les gestionnaires qui délèguent la responsabilité souffrent beaucoup moins de problèmes de stress et ils obtiennent de meilleurs résultats. Les gestionnaires doivent être durs envers ceux qui ne répondent pas aux exigences et faire preuve de ténacité pour résoudre des problèmes.

Encadré 4 : Objectifs atteignables

Un gestionnaire qui exige de ses employés ce qui est au-delà de l'appel du devoir et impose des délais qui ne sont pas raisonnables. Par exemple : demander un rapport dans trois jours quand ça devrait prendre une dizaine de jours à préparer. Il risque de perdre la confiance de ses employés et aussi de les démotiver.

Dans leurs recherches, Mishra et Morrissey (1994) ont trouvé quatre facteurs qui donnent confiance : la communication ouverte, la participation des employés aux prises de décisions, le partage d'information et le partage des sentiments et des perceptions (Mishra, Morrissey, 1994). Ils ont trouvé que la confiance commence avec les cadres, car c'est eux qui occupent les postes supérieurs et qui ont accès à une plus grande quantité d'information. Ce sont les cadres qui doivent commencer à faire confiance à leurs subordonnés en partageant toute information qu'ils ont, qu'elle soit positive ou négative.

Le gestionnaire dans une entreprise a la responsabilité de la santé financière de l'organisme et doit instaurer une culture où les employés vont privilégier les intérêts de l'organisme avant les leurs, ou au moins les voir comme étant prioritaires. Pour créer ce genre de culture organisationnelle, le gestionnaire doit être habile à insuffler des principes d'éthique aux employés. Il ne peut pas y avoir un décalage entre le discours et la pratique au quotidien. Le gestionnaire est appelé à façonner l'esprit éthique au sein de l'organisme.

Le comportement du gestionnaire est beaucoup plus visible dans les petites entreprises que les grandes. Alors, le comportement du gestionnaire influencera davantage la confiance et l'esprit éthique dans les petites entreprises (Hirèche, 2004). Selon Hirèche, cela explique pourquoi les entreprises familiales performant mieux que les grandes entreprises.

Les organismes où règne la confiance ont en commun certains principes. Ils tiennent à cœur que les individus sont de première importance. Les gestionnaires se préoccupent du bien-être de leurs employés. Selon Mercier (2003), le facteur le plus important qui influence une conduite éthique est la perception du comportement des cadres.

Parmi les approches les plus utilisées pour bâtir la confiance est celle de la communication. Le gestionnaire doit être perçu comme étant intègre. Les collègues de travail doivent être et demeurer compétents dans leur domaine.

Ces organismes défendent certaines valeurs et font respecter celles qu'ils privilégient. Les gestionnaires de ces organismes agissent sans délai pour régler les problèmes de rendement et de comportements non éthiques. Si le gestionnaire ne prend

pas les mesures nécessaires pour corriger ces problèmes, le fait de ne pas intervenir pourrait être perçu soit comme un consentement à des pratiques inacceptables ou un favoritisme envers un individu.

Les gestionnaires doivent agir de façon intègre et adopter une attitude moraliste envers le travail. Leur comportement quotidien reflète les valeurs de l'organisme et chacun sait toujours à quoi s'attendre d'eux. Ils sont intègres et ont un comportement éthique. Leurs actions reflètent ces qualités et ils le démontrent quotidiennement. Le comportement éthique d'un gestionnaire privilégie un traitement juste et équitable des employés. Ils sont toujours fidèles à leur comportement.

Le gestionnaire sait gérer les conflits, adopte des mesures qui sont justes et maintient toujours un respect de confidentialité. Il ne demande jamais à ses employés d'entreprendre une tâche qu'il refuserait de faire lui-même. Ce gestionnaire est une personne fiable et tient ses promesses. Quand il fait des promesses, elles sont claires et spécifiques.

Les gestionnaires doivent aussi posséder des qualités de leadership (Callahan, 1988, Reina, 2006). Le leader sait non seulement administrer, planifier et diriger, mais il est capable de motiver et d'encourager ses employés. Il peut motiver et encourager ses employés en ayant des rencontres individuelles régulières pour discuter de leur cheminement de carrière ou de leurs préoccupations professionnelles. Lorsque c'est possible, il apporte son appui pour que ses employés puissent apprendre de nouvelles techniques, élargir leur champ de compétence et d'expertise et contribuer pleinement à l'organisme et à l'équipe. Il favorise la participation et encourage ses employés à aborder les enjeux quotidiens. Il consulte ses employés pour les prises de décisions. En partageant

cette responsabilité, le gestionnaire favorise de meilleures prises de décisions et aussi l'engagement de son équipe.

Il prend des risques et délègue la responsabilité pour certaines tâches. Il retient pour lui-même les tâches qu'il est le seul à pouvoir compléter. Il est entendu qu'il est parfois en mesure d'accomplir certaines tâches mieux et plus rapidement que ses employés. Cependant, s'il n'apprend pas à déléguer, il sera toujours débordé de travail et ses employés n'apprendront jamais à prendre la relève.

S'il n'a pas entièrement confiance, le gestionnaire n'est peut-être pas prêt à demander à un de ses employés d'interviewer et d'embaucher quelqu'un pour pourvoir un poste qui se rapporte directement à lui. Cependant, il peut partager la responsabilité en demandant à un de ses employés de faire une présélection ou peut-être de faire passer la première entrevue. Il se réserve le droit du choix final du candidat à la suite d'une deuxième entrevue.

Le risque qu'il court est qu'il y aura parfois des erreurs. Mais les employés apprendront de leurs erreurs. Ce qui est important ici, c'est de bâtir un climat de confiance et non de bâtir une « culture de blâme » où l'on cherche toujours à blâmer quelqu'un pour chaque petite erreur.

Il n'est pas difficile pour un employé de parler à un bon gestionnaire de ce qui le préoccupe et des problèmes quotidiens. Les gestionnaires doivent faire un effort pour montrer que dans leur prise de décisions ils ont une ouverture d'esprit et que plusieurs choses peuvent peser dans la balance. Ils s'intéressent à bâtir un organisme du « savoir » et de connaissances.

Le mentorat, l'assistance professionnelle, le partage du travail pour améliorer les connaissances et le partage de « bonnes pratiques » ou les « leçons apprises » contribuent tous à un environnement de travail enrichi, qui contribueront à la confiance.

La communication contribue à bâtir la confiance. Dans un environnement de travail où l'on peut s'exprimer sans risques, partager ses idées et travailler vers un but commun, on verra un environnement où la confiance s'est établie. Sans la confiance, les relations entre les employés risquent de se détériorer.

Pour bâtir la confiance, il faut surtout communiquer l'information reliée au travail, à des tâches ou au cheminement de carrière professionnelle. La communication devra être fréquente, précise et ouverte. Elle permettra l'échange d'information pour mieux comprendre les préférences, les valeurs et les approches que chaque individu serait porté à choisir pour résoudre un problème particulier.

La communication servira aussi à contribuer à une perception que l'autre est digne de confiance si la communication est précise, qu'elle vise les raisons des prises de décisions et qu'elle s'effectue selon une ouverture d'esprit (Ruppel, Harrington, 2000).

Une autre étude entreprise par Deutsch (1958) souligne que les personnes individualistes sont plus portées à faire confiance aux autres quand elles avaient l'occasion de s'exprimer avant qu'une décision soit prise. Cependant, ce même groupe de personnes tend à ne pas s'exprimer à moins qu'on leur demande.

La communication joue un rôle très important quand on veut bâtir la confiance et obtenir la loyauté (Thomas, Zolin, Hartman, 2009). Comme dans les sports, on s'améliore et se perfectionne avec la pratique. Il faut pratiquer la communication, le faire souvent pour devenir meilleur. Cependant, selon une étude entreprise par DeRidder, ce

qui est considéré de la bonne communication interne ne se traduit pas par un appui des employés pour la direction stratégique de l'organisme. Le moyen de gagner cet appui est de créer un engagement à l'organisme en bâtissant la confiance.

Thomas, Zolin et Hartman (2009) ont étudié non pas la relation entre la communication au sein d'un organisme avec la loyauté des employés, mais plutôt la qualité et la quantité de l'information à utiliser pour bâtir la confiance et garantir la loyauté. Ils ont trouvé que la qualité de l'information pouvait influencer le niveau de confiance entre collègues de travail et entre les employés et leur superviseur. Toutefois, c'est la quantité d'information et non sa qualité qui peut influencer la confiance des employés envers les cadres supérieurs.

Le niveau d'engagement et de satisfaction d'un employé est directement lié au niveau de confiance envers la haute gestion (Driscoll, 1978). On qualifie « quantité d'information » par sa précision, en temps opportun et l'utilité de cette information (Thomas, Zolin, Hartman, 2009). Cependant, certains chercheurs dont Zimmerman, Sypher et Haas (1996) prétendent que peu importe la quantité d'information qu'on donne, ceux qui la reçoivent en demanderont toujours davantage.

La confiance peut se bâtir quand les individus ont quelque chose en commun. Les résultats d'une recherche qui étudiait la confiance et les tierces parties, souligne que si deux individus ont en commun le fait qu'ils n'aiment pas une troisième personne, il est plus probable qu'ils développeront une relation de confiance entre eux (Deutsch, 1958).

Selon Zimmerman (1996), c'est un mythe que tout problème peut être résolu par la communication et que plus on communique avec les employés, moins de problèmes il y aura. Si on augmente la communication, un plus grand nombre d'employés y sera

exposé. L'impact de ce mythe sur la confiance serait qu'il est possible de soustraire la méfiance au sein d'un organisme simplement en augmentant la communication. On ne peut pas nier le fait que la communication joue un rôle très important pour bâtir la confiance, mais d'après les recherches Zimmerman, il démontre qu'on ne pourra jamais satisfaire la demande d'information chez les employés. Ils diront toujours qu'ils en veulent davantage.

Ceux qui disent qu'ils veulent plus d'information disent que sans cette information qu'ils ne peuvent pas compléter leurs tâches quotidiennes. Ils disent qu'ils veulent une interaction verbale, venant de plusieurs sources et qu'ils préfèrent une communication qui vient des cadres supérieurs et aussi de leur superviseur immédiat. Ils demandent aussi plus de rencontres de groupes et plus de notes de service et de breffage (Zimmerman, Sypher, Haas, 1996).

Les études de Hargie, Tourish et Wilson (2002) contredisent l'argumentation de Zimmerman, Sypher et Haas. Ils sont d'accord pour dire que la communication joue un très grand rôle afin de créer une atmosphère de confiance au sein d'un organisme et que s'il y a peu de communication, les employés s'engagent moins, leur productivité est réduite, le taux d'absences s'accroît et le niveau de roulement du personnel est élevé. Selon eux, en augmentant la communication avec les employés, on réduit la demande. Une de leurs hypothèses est celle que les employés, quand ils demandent pour plus d'information, ne le font que par mépris envers leurs gestionnaires. Cependant, en augmentant la communication, les employés n'auront plus l'argument que leurs gestionnaires les tiennent dans la noirceur.

Quelle que soit l'approche, celle de Zimmerman ou celle de Hargie, Tourish et Wilson, il est entendu que les superviseurs et par les cadres supérieurs (qualité et quantité d'informations) devraient assurer la communication. Qu'on souscrive à la notion que plus on communique, moins il y aura de problèmes ou encore à celle qu'on réduit la demande, il est important de communiquer souvent et que l'action de communiquer vienne de plusieurs niveaux.

Il est très important de ne pas limiter ses moyens de communication et d'inclure surtout des face-à-face et des renseignements venant de la haute direction et des superviseurs immédiats. On voit un lien très étroit entre ce genre de communication, la satisfaction chez les employés et bâtir la confiance.

De nos jours, les gens vivent dans un monde qui change perpétuellement et ils réagissent avec méfiance chaque fois qu'on dit que les choses vont s'améliorer. Certains concepts qui paraissent bien sur papier se traduisent très mal quand on essaie de les appliquer et de les expérimenter (Hargie, Tourish et Wilson, 2002).

Hargie, Tourish et Wilson apportent comme recommandation d'augmenter la communication, d'utiliser des face-à-face, et que cette communication vienne de la haute gestion et des superviseurs immédiats. Ils recommandent de varier les outils de communication pour faire passer les messages clés.

La communication était vue comme un outil pour améliorer la coopération au sein des organismes (Eisenberg, Witten, 1987). Certains semblaient penser que c'était la solution pour résoudre la majorité des problèmes et qu'en augmentant la communication, on pouvait résoudre tous les problèmes. Ce mythe continue à influencer l'approche qu'on prend pour communiquer même aujourd'hui. Pettit, Vaught, Pulley (1990) affirment que

la communication interpersonnelle solidifie le comportement éthique des employés. Plus on communique, plus on augmente le comportement éthique.

Une fausse impression de la communication, c'est que la communication revient uniquement à partager de l'information. Alors, si on veut communiquer de l'information, il s'agit simplement de la disséminer. Toutefois, la communication consiste non seulement à donner de l'information, mais aussi à la recevoir. La bonne communication est un processus réciproque qui vise non seulement à donner de l'information, mais aussi à écouter nos interlocuteurs. Les gestionnaires qui partagent de l'information devraient le faire sans oublier de s'informer sur comment les employés réagissent aux nouvelles et de les écouter. Il est aussi important que les gestionnaires agissent en fonction de ce qu'ils entendent des employés.

Kramer (1994) dit que la rétroaction entre gestionnaires et employés permet aux employés de mieux s'ajuster dans des périodes de transition.

Becerra et Gupta (2003) ont entrepris des recherches sur le rôle de la communication et la confiance intraministérielle. Ils ont étudié la relation entre la fréquence de la communication et comment ceci pourrait avoir une influence sur la confiance envers les autres. Il est entendu que la capacité de chaque individu à faire confiance varie énormément. La capacité de faire confiance est directement liée aux expériences de vie, à l'éducation et à la personnalité de chaque individu. Dans un environnement où il y a peu de communication, ceux à qui l'on veut faire confiance seront évalués selon leur comportement envers leurs collègues. Dans un environnement où il y a beaucoup de confiance, le comportement qu'ils adoptent envers leurs collègues aura moins d'importance dans l'évaluation à savoir si la personne est digne de confiance.

ou non. Ceux qui font confiance s'attendent en général à ce que l'autre soit aussi digne de confiance.

Un autre facteur à considérer est que les gestionnaires qui sont avec un organisme depuis plus longtemps sont plus portés à faire confiance à leurs collègues alors que ceux qui sont nouvellement arrivés font moins confiance. Aussi, les gestionnaires qui sont plus autonomes dans leur travail font plus confiance aux autres : c'est le contraire chez ceux qui sont moins autonomes (Becerra et Gupta, 2003). Les gestionnaires qui reçoivent une rémunération au rendement individuel sont moins portés à faire confiance. Ceux qui reçoivent des rémunérations de groupes font plus confiance.

Selon le *Nature International Weekly Journal of Science* (2005), sur le plan biologique, il y a aussi des moyens d'augmenter la confiance. Une hormone qui s'appelle « oxytocine » augmente considérablement la confiance chez les humains et peut être administrée par les voies nasales. Cette hormone affecte spécifiquement la volonté d'une personne à accepter des risques dans les interactions sociales. *Scientific American* (2000) parle d'une étude scientifique entreprise par l'Université de Zurich où les chercheurs évaluent les effets de cette hormone sur des participants. Les participants sont assujettis à un bris de confiance. Ensuite, on administre de l'oxytocine à 50 % des participants; l'autre moitié reçoit un placebo. Les participants qui reçoivent l'oxytocine montrent un plus haut niveau de confiance après ce bris de confiance.

Monitor on Psychology (2008) indique que des chercheurs sont à étudier comment cette hormone pourrait servir pour influencer le comportement des gens afin de les rendre plus confiant et comment l'augmentation de la confiance dans une société pourrait influencer la croissance économique de cette société.

Hopkins (2005) souligne qu'il y a des avantages à en savoir plus sur les effets de l'ocytocine. Il précise que le fait de développer la confiance pourrait aider la conduite des affaires et que l'ocytocine pourrait aussi traiter des conditions médicales indésirables. Il dit que diminuer la confiance pourrait aider les patients avec le syndrome Williams, une maladie qui cause les gens à être trop gentil. Augmenter la confiance pourrait particulièrement aider ceux qui souffrent d'autisme. Selon un chercheur, l'ocytocine est facile et peu coûteuse à produire en quantité industrielle. Serait-il possible de diffuser cette hormone dans l'air dans les grands magasins pour que la clientèle achète plus de produits, ou encore dans les milieux de travail?

Antonio Damasio de l'Université d'Iowa dit qu'il y a très peu de différences entre cette méthode et les stratégies de publicité qui charment les consommateurs par leurs annonces de plages et de sexe pour les induire à consommer (Hopkins, 2005).

Un rapport qui a paru dans *Physiology & Behaviour* (1990) souligne les résultats d'une autre étude qui démontre qu'avec les rats, l'introduction de l'ocytocine dans leur système changeait leur alimentation. Ils étaient portés à moins manger et boire et quand ils allaient manger, ils prenaient plus de temps. *Behavioral and Brain Sciences* (2005), cependant, dit que les effets d'augmenter la confiance par l'ocytocine sont temporaires.

Le corps humain produit de façon naturelle de l'ocytocine. Sa production augmente dans le corps quand les gens se rassemblent en groupe. Alors, une rencontre quotidienne, selon les recherches, augmenterait la quantité d'ocytocine dans le corps et augmenterait le niveau de confiance.

Avec la découverte de l'ocytocine et son effet sur la possibilité d'augmenter la confiance, bien qu'aucune étude à ce sujet n'ait été trouvée dans les recherches, il est peu

probable que l'utilisation de ce produit dans les grands magasins ou sa diffusion dans les lieux de travail serait acceptée comme une bonne pratique ou perçue comme une pratique éthique. L'utilisation des rencontres de groupes serait certainement la seule exception. Il est fort probable que son utilisation ne serait pas mal perçue.

4.4. QUELLES SONT LES EMBÛCHES À RÉUSSIR À BÂTIR LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE?

Avec la confiance, il s'agit toujours d'un élément dans un temps futur et dans un temps futur il y a beaucoup plus de possibilités et d'incertitudes que dans le temps présent (Luhmann, 2006). On doit se fier aux relations de confiance quand il n'y a pas suffisamment d'information pour agir avec certitude. On fait confiance selon l'information qu'on possède on fait confiance que l'information que l'on reçoit est bonne et fiable.

La confiance est irrationnelle, c'est-à-dire non conforme à la raison. Il est difficile de raisonner avec exactitude et de manière scientifique le fait d'avoir confiance en quelqu'un.

Le professeur Roderick Kramer du *Graduate School of Business* de l'université Stanford (1994) souligne que, d'après lui, développer une attitude de confiance organisationnelle n'est pas toujours la meilleure approche et qu'il pourrait avoir des retombées négatives. Il suggère qu'une attitude de méfiance modérée ou de paranoïa gérée peut être désirable dans un organisme selon la situation.

D'après lui, il est plus probable qu'il y ait moins de participation ou de questionnement du statu quo dans les organismes où règne la confiance. Dans ce genre d'organisme, les gens ont tendance à accepter ou à chercher un consensus et à toujours

être d'accord avec les autres membres de la collectivité. Le risque est de suffoquer et d'étouffer toutes idées innovatrices et créatrices.

Encadré 5 : Capacité de prendre des décisions

Un gestionnaire qui ne prend jamais de décisions et laisse toujours ses employés prendre les décisions sera fort probablement perçu comme un gestionnaire faible. La prise de décision implique un risque, celui de prendre la mauvaise décision ou de ne pas choisir la meilleure. On devient meilleur à prendre des décisions avec la pratique. Le gestionnaire qui ne prend pas de décisions nuira à vouloir bâtir un climat de confiance dans un organisme.

Cette opinion est partagée par Molina-Morales et Martinez-Fernandez (2009). Ils soulignent que pour développer et maintenir des relations de confiance, les employés perdent beaucoup de temps pour d'abord se connaître, pour se visiter et ensuite discuter d'enjeux qui les préoccupent. Cette approche pour bâtir la confiance est loin d'être parfaite dans tous les secteurs d'activités. Un bon exemple où ceci ne s'apprête pas est dans un contexte de services d'urgences dans les hôpitaux. Dans certains secteurs, les employés doivent agir rapidement et ils n'ont pas le temps d'apprendre à se connaître en utilisant la discussion informelle comme outil.

Dans les organismes où règne un climat de confiance, il y a moins de roulement du personnel. Ça veut aussi dire qu'il y a moins de nouveaux employés et moins de nouvelles idées. L'innovation risque de devenir statique.

Bien que la communication puisse influencer les niveaux de confiance, un environnement ouvert est nécessaire, un environnement où les employés peuvent exprimer leurs idées sans danger de représailles.

Un gestionnaire qui manque de confiance en lui, qui cherche toujours l'approbation des autres ou qui a peur d'être oublié par ses homologues, qui a des problèmes de sociabilité ou qui manque de stabilité émotionnelle, devient un handicap pour un organisme qui souhaite bâtir la confiance (Bidault, Gomez, Marion, 1995).

Un gestionnaire qui tire avantage des faiblesses de ses employés contribue à bâtir la méfiance au sein de son équipe (Mishra, Morrissey, 1994). La confiance se dégrade soit progressivement ou d'un seul coup devant un grand obstacle. Toutefois, dans ce grand réseau de relations que connaît un organisme, quand l'organisme ne réussit pas à bâtir la confiance, cet échec ne met pas nécessairement fin à ce rêve des gestionnaires (Bidault, Gomez, Marion, 1995).

Autant que la confiance commence avec les cadres, autant qu'ils peuvent nuire à l'exercice de bâtir la confiance dans le milieu de travail. Si les cadres voient les problèmes et les solutions comme une situation noire ou blanche ou qui ne nécessitent aucune réflexion ou encore qui reposent sur un jeu de manœuvre pour prendre une décision, cela peut nuire à la confiance. S'ils accordent trop d'importance aux données statistiques et pas assez sur l'opinion des employés, ils risquent de diminuer la confiance. S'ils perçoivent le monde comme un endroit où il faut toujours se méfier des autres, ils vont contribuer à bâtir la méfiance. Chacune des attitudes n'est peut-être pas un problème en soi, mais l'ensemble de ces trois choses est désastreux quand on tente de bâtir la confiance (Barnes, 1981).

Dans leurs recherches, Mishra et Morrissey (1994) identifient un désavantage à bâtir la confiance. Ils disent que les gestionnaires se comme ayant perdu leur autorité pour gérer leurs employés.

Dans un organisme où règne peu de confiance, la manipulation de l'information s'avère utile et nécessaire pour prendre de bonnes décisions (Mishra, Morrissey, 1994). Encore plus important, selon des études, l'impact négatif de la méfiance sur un organisme est plus important que l'impact positif de la confiance (Diffie-Couch, 1984). Ceci veut dire qu'il faut éviter de bâtir la méfiance à tout prix.

Mishra et Morrissey (1994) soulignent plusieurs autres facteurs qui ne favorisent pas l'exercice de bâtir la confiance. Ces facteurs comprennent : une perte de contrôle de la part de la gestion, des conflits entre les employés en raison d'une trop grande quantité d'information divulguée et l'impression d'une gestion incapable de trancher des questions difficiles et de prendre des décisions, alors elle doit consulter les employés.

Dans les organismes qui présentent un haut niveau de confiance, les employés veulent contribuer pleinement au bon fonctionnement de l'organisme. Ils pourraient être portés à ne pas vouloir exprimer leurs idées pour ne pas contredire la majorité. Ils pourraient avoir un effet néfaste sur l'innovation et la créativité.

Puisqu'au sein de ces organismes on fait confiance, on est aussi moins porté à faire une surveillance et une vérification approfondie; il y a donc un risque de ne pas constater les problèmes qui pourraient surgir avant qu'il ne soit trop tard.

La confiance peut avoir des effets positifs sur la motivation au travail. Un employé qui fait entièrement confiance à son gestionnaire sera plus motivé et donnera un meilleur rendement au travail. Un employé qui ne fait pas confiance à son gestionnaire sera porté à ne pas vouloir faire plus que le strict nécessaire.

La confiance se bâtit quand les attentes sont satisfaites. La motivation dépend de la confiance. Quand les attentes ne sont pas satisfaites, il pourrait s'installer de la

méfiance et parfois sans aucune faute de la personne qui n'a pas pu satisfaire les attentes de l'autre personne. Il se pourrait que les attentes ne fussent pas exprimées ou qu'elles ne fussent pas clairement exprimées.

Le fait de bâtir la confiance au sein d'un organisme ou d'une entreprise ne s'agit pas d'une mauvaise pratique, même si l'organisme, l'entreprise ou l'institution mise sur des biens externes. Tant qu'il y a un équilibre, ce n'est pas une mauvaise « pratique ».

Il faut se poser la question à savoir envers qui un organisme est responsable. L'organisme est-il redevable à lui-même, à ses employés, à ses clients et fournisseurs ou à ses actionnaires? L'organisme est responsable de sa conduite envers tous ces intervenants, mais d'abord à ses employés surtout s'il les maltraite parce qu'ils sont sur la ligne de front. Quand les employés sont maltraités souvent ils ripostent avec un rendement à la baisse.

Les organismes et les gouvernements sont particulièrement susceptibles de perdre confiance quand ils ne respectent pas leurs engagements, quelle que soit l'importance de cet engagement. Mais quand on a gagné la confiance de quelqu'un, cette personne est plus susceptible de laisser échapper un petit engagement non respecté et de continuer à faire confiance (Dwyer, Beauvais, 2006). C'est pour cette raison que les organismes doivent faire un effort constant et diligent pour introduire des notions d'excellence et d'éthique au sein de leur milieu de travail. Les codes d'éthique n'établissent qu'un standard minimum et ne permettent pas d'instruire adéquatement les gestionnaires quant aux théories et aux comportements voulus. Les chercheurs indiquent aussi qu'il y a un décalage entre le discours et la pratique courante des gestionnaires (Mercier, cité par

Hirèche, 2004). On n'a pas assez souvent questionné l'efficacité et l'influence des codes d'éthique sur le comportement des employés (Mercier, 2003).

5. RÉCAPITULATION DES GRANDS THÈMES

Pour reprendre les points principaux, l'argumentation proposée par Alasdair MacIntyre et Geoff Moore est à la base de la problématique de cette thèse qui repose sur ce qui est et sur ce qui n'est pas une bonne « pratique ». Que cela soit dans le sens plus large du mot « pratique », tel qu'entendu par MacIntyre ou dans le sens plus strict du mot, la question s'applique très bien à l'enjeu étudié, soit de bâtir la confiance dans un contexte organisationnel.

D'abord, on a vu que la confiance consiste à être fidèle à ses engagements. Sa nature est complexe. La confiance assurée et la confiance décidée se distinguent, parce qu'une d'entre elles pourrait avoir un mauvais résultat qui pourrait faire regretter une action et l'autre repose plutôt sur une décision fondée ou non fondée. Toutefois, elles se ressemblent parce qu'elles partagent un élément de foi. La confiance suscite une interprétation différente selon la discipline, mais ce que ces disciplines se partagent c'est qu'il existe entre les personnes des attentes raisonnables les unes envers les autres et qu'on se laisse vulnérable. Il y a toujours un élément de risque.

Les relations de confiance peuvent être pour une transaction unique ou qui s'échelonne sur longue période. Elle se bâtit sur la négociation et la coopération. Une personne à qui l'on fait ou ne fait pas confiance peut être digne ou non de cette confiance. Enfin, la notion de réciprocité ou d'interdépendance n'est pas toujours présente dans la relation de confiance.

Il y a un baromètre de confiance. Tout le monde fait confiance, autrement il serait impossible de même se lever le matin et sortir de sa maison. Cependant, cette confiance peut augmenter ou diminuer selon les circonstances et se bâtit à petites doses.

Dans un contexte organisationnel, trop de contrôles et de règlements peuvent nuire à bâtir la confiance. La confiance permet à chacun d'agir avec l'absence de règles, mais cela ne veut pas dire qu'un organisme n'a pas besoins de règles du tout. Puisque la perception de ce qui est bien et juste et les normes établies dans une société quelconque ne sont pas comprises par tous de la même façon, il faut avoir des paramètres. Outre cela, il faut avoir un système de vérification pour s'assurer d'un bon déroulement des activités dans l'organisme.

Une personne peut avoir une relation de confiance avec son gestionnaire, mais pas avec la haute direction ou ses collègues de travail. Le contraire peut également se produire et une personne peut avoir une relation de confiance avec la haute direction ou ses collègues de travail, mais non avec son gestionnaire.

Une relation de confiance peut être intentionnelle ou involontaire et ne représente pas toujours une réalité concrète. La confiance peut être contagieuse.

Un organisme peut grandement bénéficier des résultats de bâtir la confiance au sein de son environnement de travail où cela se prête. Chez les employés, cette activité favorise la créativité, augmente leur niveau de rendement et apporte une satisfaction et un engagement à l'égard de leur milieu de travail. Pour l'organisme, cela se traduit par des coûts de production moins élevés et une augmentation dans la marge des ventes.

Bâtir la confiance demeure une décision stratégique de la haute gestion. La gestion doit démontrer une réelle préoccupation pour les intérêts des employés pour bien réussir. La gestion doit s'engager envers le processus. Pour entamer le processus, l'organisme peut développer un code de valeurs et d'éthique. Il doit s'engager à prendre le temps nécessaire pour sélectionner les bonnes personnes, peu importe qu'il s'agisse

d'employés ou de fournisseurs. Il doit faire des efforts pour développer une culture organisationnelle qui favorise l'ouverture d'esprit et la transparence. La communication est un outil très important. Les gestionnaires doivent communiquer davantage avec leurs employés, être honnêtes et ouverts et ils doivent respecter leurs engagements. Il faut communiquer souvent et la communication devrait venir de tous les niveaux. Tous les employés doivent être traités de façon juste et égale. Il faut aussi établir au préalable des paramètres concernant ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas. Les employés devraient tous avoir un plan de cheminement de carrière. Un bon système de rétroaction est aussi très utile. Il faut partager les récompenses, déléguer les responsabilités pour les tâches assignées et être durs envers ceux qui ne répondent pas aux exigences. Il ne faut pas développer ou souscrire à une culture qui cherche à trouver une personne coupable pour chaque échec, à blâmer une personne chaque fois qu'il y a une erreur. Les erreurs deviennent des responsabilités partagées. Les gestionnaires doivent posséder des qualités de leadership. Il faut favoriser le mentorat, l'assistance professionnelle, le partage du travail pour améliorer les connaissances du travail et partager les leçons apprises.

L'utilisation de l'ocytocine pour augmenter la confiance, sauf dans le cas où on l'utilise pour des rencontres de groupe, serait très mal perçue et pourrait avoir l'effet contraire, non celle de bâtir la confiance, mais plutôt de bâtir la méfiance.

Il y a des embûches possibles quand on essaie de bâtir la confiance dans un contexte organisationnel. Le risque est de voir la participation et l'esprit compétitif diminuer dans le milieu de travail étouffant ainsi les idées innovatrices et créatrices.

Un gestionnaire qui est faible pourrait paralyser le processus. L'effet contraire pourrait alors se produire : bâtir la méfiance. Outre cela, même les gestionnaires qui ne

sont pas considérés comme faibles pourraient penser qu'ils ont perdu leur autorité et leur contrôle nécessaires pour gérer leurs employés.

Pour satisfaire aux critères proposés par MacIntyre, « bâtir la confiance » peut être considéré comme étant une vertu parce qu'elle mène à des biens internes aux « pratiques ». Étant donné qu'il s'agit d'une activité cohérente et complexe et que les biens internes contribuent à des normes d'excellence, cela peut être aussi considéré comme une « pratique ». MacIntyre serait sûrement inquiet de la relation entre les vertus et l'obtention des biens internes et externes, mais les réflexions de Moore pourraient servir à apaiser certaines de ces inquiétudes. Bâtir la confiance n'est pas une activité quotidienne comme le marketing, la production, les ressources humaines et les finances. Si elle l'avait été, selon MacIntyre, elle ne serait pas considérée comme une « pratique ». C'est une série d'activités cohérentes et complexes selon lesquelles la possession permet d'accomplir des biens internes aux « pratiques ». C'est une activité qui va contribuer à une stimulation intellectuelle, à une nouvelle façon d'entreprendre cette activité (biens internes). On bâtit la confiance non comme une fin, mais pour atteindre un ou des objectifs à part entière.

Autant que la confiance puisse être considérée comme une bonne « pratique », autant qu'elle puisse aussi être considérée comme une mauvaise « pratique ». Un organisme qui se fixe comme objectif seulement des biens externes, au détriment d'une bonne « pratique » et des biens internes, pourrait produire des effets très néfastes pour la communauté de pratique et pour les employés. Alors, on cherche un équilibre entre les deux.

On sait qu'un organisme qui ne cherche pas les biens externes ne pourrait pas subsister. Un organisme qui ne cherche pas de biens externes verrait ses profits diminuer et n'aurait pas les ressources financières nécessaires pour garder ses ressources humaines. Cela pourrait se traduire par des licenciements et possiblement la fermeture éventuelle de l'entreprise ou de l'organisme.

Examinons maintenant les possibilités de confiance et d'appréhension dans le contexte organisationnel. Il existe quatre possibilités.

Tableau 4 : Possibilités de confiance et d'appréhension

On n'a jamais essayé de bâtir la confiance, mais la confiance existe.	Dans le premier cas, un organisme où l'on n'a jamais essayé de bâtir la confiance, mais où il existe déjà un climat de confiance : on peut vouloir prendre des mesures pour accentuer davantage le climat de confiance ou maintenir ce climat de confiance.
On n'a jamais essayé de bâtir la confiance et la confiance n'existe pas.	Dans le deuxième cas, où l'on n'a jamais essayé de bâtir la confiance et où la confiance n'existe pas : si la gestion évalue que l'organisme est propice pour bâtir la confiance, la gestion devrait s'engager à le faire.
On a essayé de bâtir la confiance, mais la confiance n'existe pas.	Dans le troisième cas, où l'on a essayé de bâtir la confiance, mais où la confiance n'existe toujours pas : il serait important de savoir pourquoi l'exercice n'a pas réussi. Il serait aussi important de vérifier si on a créé entre-temps un climat de méfiance.

On a essayé de bâtir la confiance et la confiance existe	Dans le quatrième cas, où l'on a essayé de bâtir la confiance et où on a réussi à le faire : on voudra évaluer quels bénéfices ont été ajoutés depuis que l'exercice a commencé. On voudra aussi connaître quelles démarches ont contribué à ce succès et quelles démarches sont à suivre pour maintenir ce climat de confiance.
--	--

Pour un organisme où règne la confiance, l'organisme peut être :

- Productif;
- non productif;
- au bord de la faillite.

Il en va de même pour un organisme où la confiance ne fait pas partie de la culture organisationnelle.

On entend par « productif », un organisme qui a un très bon rendement et qui est concurrentiel dans le marché d'affaires. Par « non productif », on entend que l'organisme fonctionne, mais qu'il est possible d'apporter des améliorations. Parfois, les organismes « non productifs » peuvent continuer à opérer longtemps, mais leur croissance est retardée. Il est plus difficile de remettre sur la voie du succès, ceux qui sont au bord de la faillite.

Tableau 5 : Rendements productifs et non productifs

Règne un climat de confiance	Productif	Non productif	Au bord de la faillite (Étude de cas n° 2)
Où il n'y a pas de climat de confiance	Productif	Non productif (Étude de cas n° 1)	Au bord de la faillite
Il y a un climat de méfiance	Productif	Non productif	Au bord de la faillite

Pour compléter l'analyse de cette problématique, il faut s'entendre sur les paramètres de la situation qu'on veut analyser. C'est pourquoi on présentera, ci-après, deux études de cas comme exemples.

Étude de cas numéro 1 – Une entreprise qui monte des pièces d'ordinateur

Dans un premier cas, le contexte qu'on veut aborder est le suivant : un organisme « non productif » souhaite améliorer son chiffre d'affaires. L'organisme subit des pertes financières considérables depuis quelques années et ne pourra pas continuer de subir de telles pertes pour longtemps encore. La haute gestion se donne cinq ans pour corriger ce déclin. Si elle ne réussit pas, elle devra cesser ses activités. La haute gestion étudie la situation et s'engage à améliorer les opérations. Elle trouve que l'entreprise se prête bien à l'exercice de bâtir la confiance et qu'elle pourrait bénéficier des résultats qui en découleront. Elle prend une décision stratégique de bâtir la confiance. Cette activité n'a pas pour fin une transaction unique, mais plutôt une planification à long terme pour modifier la culture organisationnelle. Elle va bâtir la confiance à petites doses.

Le processus commence par la communication venant de la haute direction aux gestionnaires et aux employés pour confirmer leur engagement. On communique

souvent; certains messages venant de la haute direction, d'autres messages plus détaillés venant des superviseurs immédiats. On demande la coopération des employés.

L'entreprise effectue une vérification préliminaire de son niveau de confiance.

L'entreprise fait des changements aux méthodes de contrôles et adopte des règlements plus flexibles. Elle se rend vulnérable et il y a un élément de risque.

L'entreprise démontre déjà une certaine confiance envers les employés. C'est la première étape en vue de bâtir la confiance. On doit faire confiance avant d'être digne de confiance.

Le processus se poursuit et l'entreprise développe et introduit un code de valeur et d'éthique. On développe maintenant un plan de cheminement de carrière pour les employés. Les gestionnaires reçoivent une formation sur comment devenir de meilleurs gestionnaires. Les cas correspondant à des problèmes de rendement sont réglés rapidement et efficacement. Pour remplacer les employés qui quittent l'entreprise, on consacre le temps et l'effort nécessaires pour sélectionner les bons candidats. On accroît ses efforts pour développer les relations avec les fournisseurs.

Le résultat est très satisfaisant. Les employés lancent des idées innovatrices et manifestent de la créativité, un rendement supérieur et un engagement envers leur milieu de travail. La confiance devient contagieuse. Le tout se traduit par des coûts de production moins élevés, de nouveaux produits qui deviennent très concurrentiels dans le marché et une augmentation dans la marge des ventes.

Pour revenir à la problématique, l'entreprise s'est engagée à bâtir la confiance et a réussi à augmenter son chiffre d'affaires. Cependant, est-ce que bâtir la confiance dans cette situation a été une bonne « pratique »?

Dans ce cas, il ne s'agit pas d'une mauvaise « pratique ». L'entreprise peut chercher des biens externes aussi bien que des biens internes, tant qu'il y a un équilibre entre les deux. Si l'exercice réussit à satisfaire les besoins des employés et de l'entreprise en même temps, il ne s'agit pas d'une mauvaise « pratique ».

Étude de cas numéro 2 – Une entreprise qui fabrique des pièces de voiture

Dans un deuxième cas, le contexte qu'on veut aborder est le suivant : un organisme où règne un climat de confiance est au bord de la faillite. L'organisme subit des pertes financières considérables depuis plusieurs années et s'est surendetté en finançant ses opérations à crédit. Il devra prendre des mesures draconiennes pour améliorer son chiffre d'affaires, sinon il devra fermer ses portes. Si la gestion ne réussit pas à améliorer le sort financier de l'organisme, tous les employés perdront leur emploi. Pour ajouter aux problèmes de cet organisme, il doit renouveler la convention collective des employés au cours des prochains mois. Les employés, par le biais de leur syndicat, ont fait connaître aux dirigeants de l'organisme qu'ils exigent une augmentation de salaire de quinze pour cent sur trois ans et ils n'ont aucune flexibilité sur cet enjeu parce que cela fait déjà deux ans qu'ils n'ont pas eu d'augmentation salariale. Les employés sont prêts à faire la grève s'ils n'obtiennent pas ce qu'ils veulent.

La haute direction étudie la situation. Elle s'est toujours engagée à des principes de comportement éthique envers les employés. Malgré toutes les bonnes intentions de la part des dirigeants, ils devront prendre des décisions qui risquent de décevoir les employés et créer un climat de méfiance.

D'après un rapport financier préparé par des experts-conseils, quelques solutions possibles sont suggérées pour remettre l'organisme sur le bon pied :

- L'organisme devra fermer ses portes pour une période de six mois et après cette période reprendre seulement la moitié des employés.
- L'organisme devra couper les salaires des employés de 60 pour cent pour une période indéterminée, mais pour un minimum de trois ans.
- L'organisme devra cesser ses opérations au Canada et déménager ses installations au Mexique où la main-d'œuvre coûte moins cher.

Parmi ces options, la seule qui garantit le succès financier de l'organisme est la troisième.

Le processus commence par une communication transparente venant de la haute direction aux gestionnaires et aux employés, pour essayer d'obtenir leur engagement pendant une période difficile. On communique souvent; certains messages venant de la haute direction, d'autres messages plus détaillés venant des superviseurs immédiats. On demande la coopération des employés. Cependant, les employés réagissent mal aux messages et plutôt que de maintenir la confiance qui existait auparavant, une atmosphère de méfiance commence à s'installer.

Malgré le désir de la haute gestion d'agir de façon éthique, quel que soit le choix adopté, la méfiance s'installera au sein de l'organisme. L'organisme cherche des biens externes (augmentation du chiffre d'affaires), mais aussi des biens internes (le bien-être des employés).

Dans cette situation, la haute direction prendra, sans aucun doute, des décisions qui contribueront à créer un climat de méfiance. Cet exercice fera l'objet soit d'une mise

à pied, d'une réduction de salaire, ou de pertes d'emploi ici pour en créer ailleurs. Est-ce que bâtir la confiance dans cette situation s'avère une bonne « pratique »?

Est-ce l'organisme a agi de façon intègre, avec un comportement éthique? Il est fort probable que oui. Cependant, cela soulève la question de la décision à prendre selon les options proposées dans le rapport des experts-conseils. Est-il plus éthique d'offrir des emplois à un salaire réduit à 60 pour cent au Canada que d'offrir de créer de nouveaux emplois au Mexique? On n'entrera pas dans ce débat dans le cadre de cette thèse.

L'organisme cherche des biens externes et internes. Cependant, contrairement au premier cas, il n'y a pas d'équilibre entre les deux. On estime prioritaires les biens externes (la survie de la compagnie et augmentation du chiffre d'affaires) sur les biens internes (les salaires et le bien-être des employés). Il est fort probable que bâtir la confiance n'aurait pas été une bonne pratique dans cette situation. Cependant, il est certain que donner des augmentations à tous les employés et prédire la faillite éventuelle de l'organisme n'aurait pas été non plus une bonne pratique.

6 CONCLUSION

À partir des réflexions d'Alasdair MacIntyre, on a identifié une problématique : celle de la bonne ou mauvaise « pratique » et l'on a déterminé ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas. La problématique est de savoir si dans un contexte organisationnel, bâtir la confiance peut être une bonne ou une mauvaise « pratique » et si cette « pratique » est conforme aux principes d'éthique.

L'hypothèse demeure :

Dans un contexte organisationnel, bâtir la confiance peut être une bonne « pratique » ou une mauvaise « pratique » et peut être ou ne peut pas être conforme à un comportement éthique. Chaque situation organisationnelle doit être évaluée séparément puisqu'elle peut être unique et présenter des caractéristiques qu'aucun autre organisme ne possède.

Bâtir la confiance dans un contexte organisationnel peut être considéré comme une vertu si elle mène à des biens internes aux « pratiques ».

Il est important de considérer si l'activité de bâtir la confiance peut être considérée comme une « pratique ». On a utilisé l'argumentation d'Alasdair MacIntyre et de Geoff Moore pour enfin arriver à la conclusion que, puisqu'il s'agit d'une activité cohérente et complexe et que les biens internes contribuent à des normes d'excellence, oui le fait bâtir la confiance peut être considéré comme une « pratique ».

MacIntyre semble s'inquiéter de la relation entre les vertus et l'obtention des biens internes et externes. Les réflexions de Geoff Moore apaisent certaines inquiétudes à ce sujet.

Dans cette dissertation, on a examiné la définition du mot « confiance » et un nombre d'enjeux qui en découlent. Parmi les différentes définitions et notions de confiance, utilisées aujourd'hui et à travers les temps, ce qui les relie c'est le concept de « fidélité à ses engagements ».

On a examiné les différences et les similitudes entre la « confiance assurée » et la « confiance décidée ». Le fil conducteur entre les deux est la notion de « foi ». On a aussi examiné l'aspect psychologique que la confiance est l'espérance que l'autre ne nous déçoive pas. La confiance peut s'inscrire dans un contexte à court terme ou à long terme.

On a fait la distinction entre la confiance et la coopération, où l'une ne dépend pas de l'autre et où l'une dépend de l'autre. Alors, on n'est pas obligé d'avoir la confiance pour avoir de la coopération, mais il est plus difficile d'avoir la confiance sans avoir la coopération. La coopération peut exister pour d'autres raisons.

Il y a une distinction entre la confiance, être digne de confiance et avoir des sentiments de confiance. Il est facile d'interpréter des actes comme des actes de confiance sans qu'ils le soient. Être digne de confiance n'est jamais assuré. On a aussi déterminé qu'il y a toujours un élément de risque et que la réciprocité de la confiance n'est pas toujours présente.

On a examiné la question d'éthique et comment le comportement éthique est lié à la confiance et à la performance organisationnelle.

On fait confiance peut-être sans le savoir chaque jour. Les relations de confiance sont modelées par les sociétés et par le temps où on vit. En général, la confiance se bâtit à petites doses, mais on trouve aussi des situations où des personnes manifestent de la confiance sans aucune interaction précédente. Cependant, ceci s'applique beaucoup

moins dans le contexte organisationnel où les relations se construisent plutôt à moyen ou à long terme.

La relation de confiance peut seulement exister dans une situation où il y a un résultat ou une conséquence à une décision ou une action. La raison qui explique pourquoi une personne fait confiance à une personne et non à l'autre, dans les mêmes circonstances, demeure toujours, pour la plupart, un grand mystère.

Il est difficile de faire confiance à quelqu'un si on ne nous a jamais fait confiance. La notion de réciprocité ou d'interdépendance n'existe pas toujours. La relation de confiance peut s'établir entre deux personnes ou encore prendre forme par l'entremise d'une troisième personne. Dans un organisme, la confiance peut parfois être présente sans aucune intervention préalable. La confiance peut être contagieuse dans un environnement de travail donné.

Bâtir la confiance peut servir à poursuivre les objectifs d'une entreprise. L'activité contribue à l'engagement et à la créativité des employés. Ils développent un sentiment d'appartenance et se voient en tant que collaborateurs participant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La confiance est particulièrement importante quand une entreprise introduit de nouvelles procédures ou procède à une restructuration. Un organisme où règne la confiance est un organisme où l'échange d'informations est très important.

Il existe une série d'activités qui aident à bâtir la confiance. Ceci comprend, le développement d'un code d'éthique pour bien établir les paramètres de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas. On accorde une plus grande importance à la sélection des employés et des fournisseurs. On met en place des mesures pour aider les employés à mieux s'intégrer tel un programme de mentorat et favoriser leur avancement, tels des

plans de planification de carrières. La communication revêt une importance primordiale dans un environnement riche en confiance. Cette communication parvient de la haute gestion. Elle est assez générale par sa nature, mais fréquente. La communication doit aussi venir des superviseurs immédiats. La communication venant des superviseurs immédiats doit être plus détaillée. L'entreprise doit adopter une culture organisationnelle qui est ouverte, juste et franche.

Cependant, il peut y avoir des embûches quand on essaie de bâtir la confiance dans un contexte organisationnel. Pour plusieurs raisons, il est possible de ne pas bâtir la confiance, mais plutôt de contribuer à la méfiance.

Le climat exprime la perception de comment on évalue l'équilibre entre ses intérêts personnels et les intérêts de soi et des autres (Cullen, Victor, Bronson, 1993). Cette perception se bâtit sur une longue période, mais éventuellement alimentera la confiance, ce qui se traduit par l'engagement et mène à l'effort, à l'innovation et à la créativité.

Le climat éthique constituera l'indicateur du niveau de réussite de la gestion à bien équilibrer ce qui lui importe et ce qui est important aux employés. Les employés perçoivent les suppressions de postes et les licenciements comme un bris dans le contrat social établi entre eux et l'entreprise. Cela contribue à entretenir un climat de méfiance.

Dans la première étude de cas, on a démontré que bâtir la confiance peut être une bonne « pratique ». Dans la deuxième, on a démontré que bâtir la confiance peut être une mauvaise « pratique ». Dans les deux cas, les dirigeants étaient engagés à adopter un comportement éthique. Dans les deux cas, tous les principes de base en éthique ont été suivis. Alors n'y a-t-il pas une contradiction que bâtir la confiance organisationnelle peut

être à la fois une bonne « pratique », mais aussi une mauvaise « pratique »? Il n'y a pas de contradiction. Il faut évaluer chaque situation organisationnelle séparément. Chaque situation est unique et peut différer l'une de l'autre. Chaque situation présente des caractéristiques qui ne sont pas pertinentes aux autres situations possibles.

Il serait intéressant, dans le futur, de développer un axe de recherche portant sur la confiance et d'entériner empiriquement le lien entre la confiance et la performance organisationnelle.

* * *

BIBLIOGRAPHIE

Argyris, Chris. *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1993.

Arletti, R., Benelli, A., Bertolini, A. « Oxytocin inhibits food and fluid intake in rats », *Physiology & Behaviour*, December (1990), Vol. 48, Issue 6: 825-830.

Barnes, Louis B. « Managing the Paradox of Organizational Trust », *Harvard Business Review*, March-April (1981) : 107-110.

Baumgartner, T., Heinrichs, M., Vonlanthen, A., Fischbacher, U., Fehr, E. « Oxytocin Shapes the Neural Circuitry of Trust and Trust Adaptation in Humans », *ScienceDirect*, 58, Vol. 58, Issue 4 : 639-650.

Becerra, Manuel., Gupta, Anil K. « Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects », *Organization Science* 1, 14 (2003) : 32-44.

Beinhocker, Eric, Davis, Ian, Mendonca, Lenny. « The 10 Trends You Have to Watch – Trust in business is running out », *Harvard Business Review*, July-August (2009): 57.

Bellemare, Guy et Briand, Louise. *La confiance pour qui? Pour une définition structurationaliste de la confiance et de la responsabilité*. Hull : Université du Québec à Hull, 1997.

Bidault, Francis, Gomez, Pierre-Yves, Marion, Gilles. *Confiance, entreprise et société*. Paris : Éditions Eska, 1995.

Butler, J.K. Jr. « Towards understanding and measuring conditions of trust : Evolution of conditions of trust inventory », *Journal of Management*, 17 (1991): 643-663.

Callahan, J.C. *Ethical issues in professional life*. New York : Oxford University Press, 1988.

« Can Oxytocin promote trust and generosity », *Monitor on Psychology*: Volume 39, No. 2, February 2008.

« Central nervous system control of food intake », *Nature International weekly Journal of science*: 404, April 2000: 661-671.

Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.
<http://www.cnrtl.fr/definition/loyal>

Classic Dictionaries Greek-English and English Greek. Chicago : Follett Publishing Company, 1962.

da Silva, Aldina, Saint-Germain, Christian. *L'éthique de la parole donnée. Collection mystique et représentations no 2*. Beauport : Publications MNH, 1998.

De Cambourg, Patrick. *Entreprise : Responsabilité et confiance, 12 dirigeants témoignent*. Paris : Éditions Économica, 2006.

De Ridder, Jan A. « Organisational communication and supportive employees », *Human Resource Management Journal*.

Delgado, Mauricio. « To Trust or Not to Trust : Ask Oxytocin », *Scientific American*, July 15, 2008.

Desjardins, Lucie. « L'éthique dans les organisations », *Actualités juridiques* 29, numéro 19-15 (1997) : 1-3.

Deutsch, Morton. « Trust and suspicion », *Journal of Conflict Resolution* 2 (1958) : 265-279.

Diffie-Couch, Priscilla. « Building a Feeling of Trust in the Company », *Management Trust* 29 (1984) : 31-36.

Driscoll, J.W. « Trust and participation in organizational decision making as a predictor of satisfaction ». *Academy of Management Journal* 21 (1978) : 44-56.

Dubois, Pierre. *Le sentiment d'appartenance du personnel*. Outremont : Les Éditions Quebecor, 2005.

Dwyer, Rocky, Beauvais, Chantal. « Building and Maintaining Trust: The Essential Ingredient for Organizational Success », *The Journal for Philosophical Practice* 1 (2006) : 1-12.

Eisenberg, E.M. & Witten, M.G. « Reconsidering openness in organizational communication », *Academy of Management Review* 12 (1987) : 418-426.

Eisenstadt, S.N. *Patrons, clients and friends : interpersonal relations and the structure of trust in society*. New York : Cambridge University Press, 1984.

Ferr, Ernst, Fischbacher, Urs, Kosfeld, Michael. « Neuroeconomic Foundations of Trust and Social Preferences: Initial Evidence », *The American Economic Review*, 95, No. 2, May (2005) : 346-351.

Frank, John, N. « Who do you Trust? Apparently, not us », *American Marketing News*, 0730, 09.

Hargie, Owen, Tourish, Dennis, Wilson, Noel. « Communication Audits and the Effects of Increased Information : A follow-up Study », *The Journal of Business Communication* October (2002) : 415-436.

Hendry, S.H., Shaffer, D.R., & Peacock, D. « On testifying on one's own behalf : Interactive effects of evidential strength and defendant's testimonial demeanor on mock juror's decisions », *Journal of Applied Psychology*, 74(4) : 539-545.

Hirèche, Loréa. « L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle : Esquisse d'un modèle conceptuel ». Université de Paris-Dauphine, France, 2004.

Hopkins, Michael. « Trust in a bottle », *Nature*, June (2005) : 1-4.

Horton, John, and Mendus, Susan. *After MacIntyre – Critical Perspectives on the Work of Alisdair MacIntyre*. Notre Dame, Indiana : University of Notre Dame Press, 1994.

How to develop staff trust in organizations? Freshmango.
www.ehow.com/PrintArticle.html?id=4551189

Huotari, Maija-Leena and Iivonen, Mirja. *Trust in Knowledge Management and Systems in Organizations*. Hershey, PA : Idea Group Publishing, 2004.

« Is mistrust self-fulfilling? » *Economics Letters*, Vol. 104, Issue 2 (2009) : 89-91.

Kim, Peter H., Dirks, Kurt T., Cooper, Cecily D. « The Repair of Trust : A dynamic Bilateral perspective and multilevel conceptualization », *Academy of Management Review* : Vol. 34, no 3 (2009) : 401-422.

Koteinikov, Vadim. « Building Trust – the Key to influencing People », *Innovation Unlimited*. www.1000ventures.com/business_guide/crosscutting/relationships_trust.html.

Kouzes, Jim, Posner, Barry. « Five Best Practices », *Leadership Excellence*, July (2009) : 3-4.

Kramer, M. « Uncertainty reduction during job transitions : An exploratory study of the communication experience of newcomers and transferees », *Management Communication Quarterly* 7, May (1994) : 384-412.

Kramer, Roderick M. and Cook, Karen S. *Trust and Distrust in Organizations – Dilemmas and Approaches*. New York : Russell Sage Foundation, 2004.

Lane, Christel and Bachmann, Reinhard. *Trust within and between organizations – Conceptual Issues and Empirical Applications*. New York : Oxford University Press, 1998.

Lewicki, Roy J. and Edward C. Tomlinson. *Trust and Trust Building. Beyond Intractability*. Guy Burgess and Heidi Burgess, Conflict Research Consortium, Boulder : University of Colorado, 2003. www.beyondintractability.org/essay/trust_building/

Luhmann, Niklas. *La confiance, un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Paris : Éditions Économica, 2006.

MacIntyre, Alasdair. *Après la vertu*, traduit par Laurent Bury. Paris : Quadrige, 2006.

MacIntyre, Alasdair. *The Task of Philosophy – Selected essays*. Cambridge : Cambridge University Press, 2006. Miller, David, Virtues, Practices and Justice, 245-250.

McNight, D.H., Cummings, L.L. , Chervany, N.L. « Initial trust formation in new organizational relationships », *Academy of Management Review* 23 (1998) : 473-490.

« Mechanisms for assessing and enhancing organizations' readiness for collaboration in collaborative networks. » *International Journal of Production Research* 17, Vol. 47 (2009) : 4691-4710.

Mercier, S. « La formation de l'éthique en entreprise, un état des lieux », *L'éthique d'entreprise*, Paris : L'harmattan (2003) : 67-87.

Mishra, J., Morrissey, M. « Trust in Employee/Employer Relationships : A Survey of West Michigan Managers », *Public Personnel Management* 19 (1994): 443-485.

Misztal, Barbara. *Trust in Modern Societies, The Search for the Bases of Social Order*. Cambridge : Polity Press, 1996.

Moberg, Dennis J. « The Big Five and Organizational Virtue ». *Business Ethics Quarterly* 9 (1999) : 245-272.

Molina-Morales, Xavier, F. and Martinez-Fernandez, Teresa, M. « Too much love in the neighborhood can hurt : How an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms », *Strategic Management Journal* 30 (2009) : 1013-1023.

Moore, Geoff. « On the Implications of the Practice-Institution Distinction : MacIntyre and the Application of Modern Virtue Ethics to Business », *Business Ethics Quarterly* 1 (2002) : 19-32.

Murphy, Mark C. *Alasdair MacIntyre*. Cambridge : Cambridge University Press, 2003.

National Institute of Business Management. « Put trust on top of your list », *ExecLeadership*, July 2009.

Ogien, Albert, Quéré, Louis. *Les moments de la confiance*. Paris : Éditions Économica, 2006.

« Oxytocin increases trust in humans », *Nature International weekly Journal of science* : 435, June 2005 : 673-676.

Paquet, Gilles. *Gouvernance : Une invitation à la subversion*. Montréal : Éditions Liber, 2005.

Paquet, Gilles. *Pathologies de gouvernance : essais de technologie sociale*. Montréal : Éditions Liber, 2004.

Pettit, J, Vaught, B. & Pulley, K. « The role of communication in organizations: Ethical considerations », *The Journal of Business Communication* 27 (1990) : 233-249.

« Put Trust on top of your list ». *Executive Journal*, July 2009 : 7.

Reichheld, Frederick F. *The Loyalty Effect, The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston : Business School Press, 1996.

Reina, Dennis S. and Reina, Michelle L. *Trust & Betrayal in the Workplace*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers Inc., 2006.

Reuben, Ernesto, Sapienza, Paola, Zingales, Luigi. « Is mistrust self-fulfilling? », *Economic Letters* 104 (2009) : 89-91.

Reynolds, Larry. *The Trust Effect*. London : Nicholas Brealey Publishing, 1997.

Rinke, Wolf J. *How to Build Trust*. Innovative Leader, 2000.
www.winstonbrill.com/bril001/html/article/401-450/article445_bod

Robert, Paul. *Le Nouveau Petit Robert*. Paris : Nouvelle édition millésime, 2007.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., and Camerer, C. *Not so Different After All : A Cross-Discipline View of Trust*. *Academy of Management Review* (1998) 23 : 393-404.

Ruppel, Cynthia, P., Harrington, Susan, J. « The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation », *Journal of Business Ethics* 25 (2000) : 313-328.

Shaw, Robert. *Trust in the Balance : building successful organizations on results, integrity, and concern*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997.

Schrag, Brian. « The Moral Significance of Employee Loyalty », *Business Ethics Quarterly* 11 (2001) : 41-66.

Solomon, R.C. *Ethics and Excellence*. New York : Oxford University Press, 1992.

Standford Encyclopedia of Philosophy. <http://stanford.edu/entries/trust/>

« 10 Ways to Maximize Employee Engagement. » *HR Focus*, Vol. 86, Issue 8 (2009) : 5

Thinkexist.com. <http://thinkexist.com/quotations/trust/>.

Thomas, Gail Fann, Zolin, Roxanne, Hartman, Jackie L. « The Central Role of Communication in Developing Trust and its effect on Employee Involvement », *Journal of Business Communication* 46 (2009) : 297-310.

Three steps for building trust in teams and organizations.

www.strongerteams.wordpress.com/2006/08/01/three-steps-for-building-trust-in-teams-a...

« Too much love in the neighbourhood can hurt : how an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms. » *Strategic Management Journal*, Vol. 30, Issue 9 (2009) : 1013-1023.

Trust, ethics & corruption: what the public really thinks – part of the rethinking government study. EKOS. Spring 2002.

Verheugen, Günter. « Corporate Social Responsibility Essential for Public Trust in Business », *Discours – CSR Forum*, Brussels, le 10 février 2009.

Whitener, E.M. « Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behaviour », *Academy of Management Review* 3 (1998) : 513-530.

« Who do you Trust? Apparently, not us. » *Marketing News*, Vol. 43 Issue 12 (2009) : 12.

Zak, Paul J. « Trust : a temporary human attachment facilitated by oxytocin », *Behavioral and Brain Sciences* 28 (2005) : 368-369.

Zimmerman, S., Sypher, B.D., Haas, J.W. « A Communications Metamyth in the Workplace : The assumption that more is better ». *Journal of Business Communication* 33 (1996) : 185-205.