

LA CONFIANCE : UN LEVIER D'ACTION COLLECTIVE POUR LES TERRITOIRES ?

Synthèse du webinaire « Quoi de neuf docteur ? »
À partir de l'intervention d'Anne-Claire Chêne,
chercheuse en sciences de gestion

atu.

Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours



QUOI
DE NEUF
DOCTEUR ?

JUIN 2022

LA CONFIANCE : UN LEVIER D'ACTION COLLECTIVE POUR LES TERRITOIRES ?

QUOI DE NEUF DOCTEUR ? : UN DIALOGUE AVEC LA JEUNE RECHERCHE

Informier et alimenter le débat autour des questions urbaines et territoriales est une des missions de l'Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours (ATU). Dans cette perspective, l'ATU a lancé en 2021 un cycle de webinaires « Quoi de neuf docteur ? » pour mettre en lumière les travaux de jeunes chercheurs qui analysent les ressorts du développement local, explorent les nouveaux enjeux ou encore renouvellent les méthodes et outils à la disposition des décideurs. Ces webinaires ouverts à tous sont l'occasion de relier des mondes qui se méconnaissent parfois : chercheurs, acteurs politiques, socio-économiques, associatifs, techniciens des collectivités locales ou de l'État, etc. Le territoire et ses acteurs faisant l'objet d'études dans de très nombreuses disciplines, une variété de points de vue est proposée.

Le webinaire du 29 novembre 2021 s'est intéressé à la confiance. Anne-Claire Chêne est revenue sur ses différentes formes et les dynamiques types qui les animent, pour identifier leurs conséquences sur les relations et l'action. Il a notamment été question de la manière dont la confiance peut servir l'action collective sans nier la coexistence d'intérêts locaux ou individuels. Nous en proposons une synthèse inspirée de son intervention et de la discussion avec les auditeurs de ce webinaire.

CONFIANCE : DE QUOI PARLONS-NOUS ?

La confiance s'inscrit dans une interaction ou une relation. Elle intervient toujours dans un contexte incertain. Elle s'appuie sur des attentes positives, autrement dit, sur des bonnes raisons de faire confiance ; si tel n'était pas le cas, il s'agirait de foi, de naïveté ou encore d'aveuglement. Dans le même temps, la confiance ne se limite pas aux seules bonnes raisons de faire confiance, sinon, cela s'assimilerait à du calcul ou de la prédiction. Ainsi, la confiance est une suspension de l'incertitude qui maintient des attentes positives dans une interaction à l'issue incertaine.

Faire confiance, c'est donc accepter de ne pas être sûr, faire comme si l'incertitude n'existait pas. Le propre de la confiance est d'oublier que l'interaction ou la relation peut mal se passer ; lorsque c'est le cas, des sentiments de trahison ou de déception peuvent apparaître. Faire confiance, c'est aussi accepter qu'on ne maîtrise pas tout et agir quand même.



“ La confiance est une suspension de l'incertitude qui maintient des attentes positives dans une interaction à l'issue incertaine. ”

La confiance est ainsi un moyen d'agir dans l'incertitude. Elle est une alternative aux mécanismes de contrôle et de surveillance car elle est un moyen moins coûteux et plus stable lorsque les situations présentent trop d'incertitudes, de paramètres, de facteurs...dès lors, chercher à tout contrôler ou surveiller deviendrait dysfonctionnel.

QUATRE BONNES RAISONS DE FAIRE CONFIANCE

La première source de confiance réside dans les caractéristiques et comportements qui vont rendre un individu, un groupe ou une organisation plus ou moins digne de confiance. Dans la plupart des recherches, il est mis en avant qu'il s'agit des bonnes intentions, de la compétence, de l'intégrité et de la fiabilité. Ces caractéristiques peuvent être collectées par des interactions directes, par des tiers (via des mécanismes de réputation ou de référence) ou par le partage de valeurs et d'identités communes.

La deuxième source de confiance est la propension personnelle à faire confiance. L'attitude de celui qui veut faire confiance compte car il peut avoir une plus ou moins grande facilité à faire confiance spontanément, des a priori plus ou moins positifs sur les autres et les organisations, être plus ou moins à l'aise avec l'incertitude. Dans le détail, certains vont plutôt considérer que « l'autre » est a priori digne de confiance, quand d'autres estimeront a posteriori s'il l'est. L'incertitude, quant à elle, va être vécue par certains comme un risque ou un danger, quand pour d'autres elle sera synonyme d'opportunité ou d'ouverture du champ des possibles. La personnalité et le parcours de vie forgent ce rapport de chacun à l'incertitude.

La troisième source de confiance est le contexte, culturel et situationnel. La culture indique les normes et croyances partagées dans lesquelles les relations s'inscrivent ; ces normes se déclinent de façon propre à chaque situation.

La dernière source principale de confiance sont les institutions au sens des mécanismes structurels, organisationnels, institutionnels qui apportent des garanties et des moyens de sanction où d'incitation à se montrer digne de confiance. Par exemple, en matière de sécurité routière, les radars agissent comme une institution qui incite les conducteurs à respecter les limitations de vitesse. Les systèmes de contrôle et de sanction se sont multipliés car les mobilités se

sont accrues (mobilités de formation, résidentielles, professionnelles, etc.), entraînant un délitement des liens sociaux et donc un déficit de connaissance des individus (source 1) et une perte de normes partagées (source 3).

FAIRE CONFIANCE : MODE D'EMPLOI

Accepter l'incertitude. Faire confiance implique de reconnaître l'essence même de la confiance, à savoir qu'on ne maîtrise pas tout. Faire davantage confiance implique d'accepter de se mettre en situation de vulnérabilité, de prendre le risque d'être déçu. Ce n'est pas de la naïveté pour autant puisqu'elle s'appuie sur des faits pour être actualisée, mais ce n'est pas la certitude non plus que l'autre va se comporter de telle ou telle façon. Incertitude et vulnérabilité sont donc inhérentes à la confiance. D'une certaine manière, cette démarche d'acceptation de l'incertitude va à l'encontre des systèmes basés sur la prévention et la gestion des risques largement valorisés dans la société actuelle.

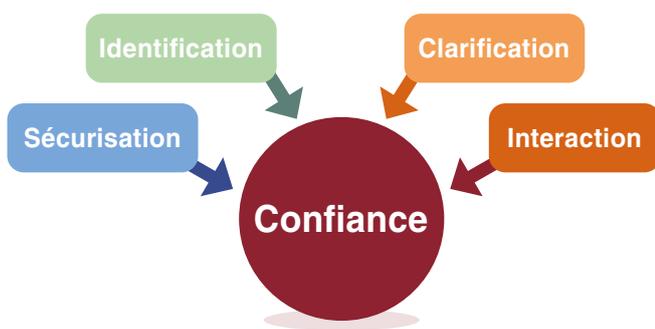
“ Faire davantage confiance implique d'accepter de se mettre en situation de vulnérabilité, de prendre le risque d'être déçu. ”

Intégrer les émotions. Faire confiance implique des émotions notamment la peur d'être trahi ou déçu, la tristesse, le dépit voire la colère quand c'est le cas. La manière de les gérer change drastiquement la façon de faire confiance. Si les émotions sont niées, la tendance est de les subir et elles sont finalement très fortes et négatives, à l'inverse, si les émotions positives sont survalorisées en cherchant le bien être, le bonheur, l'harmonie... alors « le négatif » est mis de côté : il peut ressortir plus tard et fortement. Si les émotions sont reconnues, sans les survaloriser mais en les objectivant, il est possible de fonctionner plus factuellement. En captant le signal qu'elles donnent mais sans s'y attacher ou les survaloriser, elles viennent nourrir la relation de confiance et l'action. Paradoxalement, c'est donc en intégrant les émotions qu'il est possible d'être factuel et plus lucide.

S'ouvrir au différent. Faire confiance implique une ouverture à la divergence et la différence. Si l'on cherche à ce que tout soit comme on le souhaite, ceci revient à n'accepter aucune incertitude : il n'y a donc pas de confiance à avoir. Plus l'on fait confiance, plus on accepte de différence, et inversement, plus on s'ouvre à la différence de façon constructive, plus la confiance devient solide car elle intègre de la souplesse. Il s'agit donc d'apprendre à fonctionner avec « l'autre » grâce à la différence.

QUATRE FAÇONS DE FAIRE CONFIANCE

Il existe différentes façons de faire confiance qui se distinguent en quatre dynamiques. Savoir dans quelle dynamique de confiance s'inscrit des relations personnelles, professionnelles ou encore des exercices, projets ou démarches permet de mieux en saisir les conséquences sur les relations et de mieux servir l'action.



Dynamique de sécurisation. Cette première façon de faire confiance est basée sur des a priori sur les autres et les organisations plutôt négatifs. Des preuves de fiabilité sont recherchées ; il est fait appel « au système » pour apporter un maximum de garanties notamment via des mécanismes de sanction pour dissuader de mal se comporter et, à l'inverse, d'incitations à bien se comporter.

Sécurité, garanties, règles... cette confiance est dépersonnalisée car elle porte sur l'efficacité du système pour influencer les individus à agir dans un sens plutôt qu'un autre. Cette confiance est fragile car elle ne permet pas la défaillance : elle est dure à accorder et vite retirée. Ce type de confiance est associé à des émotions souvent subies et négatives et à des dynamiques d'opposition.

Dynamique d'identification. Au lieu de faire appel au système, cette manière de faire confiance valorise les valeurs partagées ; cela consiste à croire que « l'autre » va se comporter comme attendu car il partage les mêmes intérêts, visions, croyances ou valeurs. La recherche d'alignement implique donc que les participants à la relation vont servir un intérêt commun identifié (valeur, vision, etc.). Si l'alignement des valeurs est construit, une confiance solide qui accepte les aléas peut s'installer tant que l'intention sous-jacente n'est pas remise en question. En revanche, si le partage d'une vision commune est projeté ou forcé, la relation de confiance peut être très déceptive lorsque les divergences se révèlent.

Dynamique de clarification. La confiance peut se construire de façon plus factuelle en développant sa connaissance de « l'autre », en identifiant son fonctionnement, ses compétences, ce qu'il est possible d'attendre de lui de façon moins entière, plus spécifique. Cette manière de faire confiance s'appuie sur des faits, sans a priori positif ou négatif. Elle aborde les situations de manière neutre et factuelle et offre l'opportunité de dépassionner les relations. C'est son avantage mais aussi sa limite car paradoxalement elle peut conduire à « s'ennuyer » dans les relations si elles sont moins intenses. Elle peut aussi conduire à chercher tellement d'informations sur l'autre que les processus de relation et d'action sont allongés.

“ Cette manière de faire confiance s'appuie sur des faits, sans a priori positif ou négatif. ”

Dynamique d'interaction. Cette dernière manière de faire confiance s'appuie sur la connaissance de l'autre avec un a priori positif, tout en gardant de la lucidité pour ne pas tomber dans la naïveté. Il s'agit de prendre en compte à la fois les faits et les émotions ressenties, positives comme négatives, et de s'en servir d'indications pour nourrir les échanges, impliquant une ouverture aux divergences. Il n'est pas question ici d'être d'accord sur tout mais de se comprendre. La dynamique d'interaction permet d'explicitier et de clarifier ce que l'on peut attendre les uns des autres : ce sur quoi on a des intérêts communs, ce sur quoi on a envie de travailler ensemble, ce sur quoi on pense que l'autre est compétent et l'autre se sent compétent, ce sur quoi on est prêt à donner une chance à l'autre de faire et quels sont les éléments de contexte à prendre en compte qui peuvent influencer la relation. La dynamique d'interaction est donc plus réflexive. Elle est aussi plus résistante et résiliente ; par contre, elle demande d'y consacrer du temps, de l'énergie et de faire un travail conscient sur soi et la relation.

“ Prendre en compte à la fois les faits et les émotions ressenties, positives comme négatives, et s'en servir d'indications pour nourrir les échanges, impliquant une ouverture aux divergences ”

Ces quatre dynamiques types de confiance s'appuient sur des ressorts différents. Elles ont toutes leurs avantages et inconvénients sur lesquels il est nécessaire d'arbitrer individuellement et collectivement. Ces dynamiques peuvent se compléter mais il y a toujours une dominante à l'œuvre. Il n'y a pas de fatalité car il est possible de développer la confiance à l'intérieur de chacune de ces dynamiques types, et de changer de mode de fonctionnement si celui-ci s'avère inopérant ou inefficace par rapport à la situation ou au contexte.

CES OUTILS QUI SERVENT OU DESSERVENT LA CONFIANCE ET L'ACTION

Les règles de droit sont des mécanismes de contrôle et d'orientation des comportements qui s'imposent à tous pour vivre ensemble ; ainsi, quand les collectivités élaborent des documents normatifs, c'est pour que chacun soit au courant de la règle. S'il n'y en avait pas, le marché ou encore le contrat dominerait, avec des négociations comprenant des rapports de force entre les parties, souvent au détriment des plus faibles. Ils servent la confiance s'ils sont au service de la relation et de l'action. Ils la desservent dans le cas contraire, notamment s'ils deviennent une fin en soi.

Les référentiels et les chartes sont aussi de plus en plus souvent employés dans le cadre de relations entre acteurs publics et privés dans les projets de développement urbain et territorial. Un de leurs intérêts est d'aider à co-construire et aligner des valeurs ou des idées comme par exemple entre membres d'une équipe municipale qui peuvent rentrer ensuite en discussion avec des opérateurs sur des bases clarifiées. Ils servent ainsi la confiance lorsqu'ils créent du dialogue et favorisent une convergence qui pourra être déclinée si besoin en règles ou documents opposables (ex. documents d'urbanisme).

S'agissant des démarches de démocratie ou de participation citoyenne, il est préférable de les circonscrire aux périmètres sur lesquels il est réellement possible de laisser les citoyens ou acteurs de la société civile décider, si l'on veut qu'elles soient crédibles. Si la consultation sert uniquement à collecter des avis, mieux vaut l'annoncer en amont. Si une consultation est lancée alors que la décision finale est déjà prise et que la démarche participative vise à mieux faire accepter la décision, ce type de stratégie risque de se retourner contre l'organisateur puisqu'elle crée de fausses attentes et augmente la désillusion. Si une démarche de participation est proposée, pour qu'elle inspire confiance durablement, il faut donc s'assurer de l'envie réelle de la lancer, circonscrire les intentions et le périmètre, aller au bout de la démarche.

Les outils tels que les référentiels, chartes, règles, règlements, etc. se multiplient à notre époque. Pour construire la confiance, il est nécessaire de les interroger, de se demander à qui ils servent et s'ils permettent l'action : offrent-ils un cadre qui permet d'agir ? Ou sont-ils élaborés dans une logique de protection et de méfiance qui viennent desservir l'action ? Dans les entreprises qui ont décidé d'aller vers davantage de confiance, une des premières étapes consiste souvent à passer au crible chacun des processus et chacune des règles à la lumière de leur utilité individuelle et collective. Si un processus aide à mieux travailler, il est conservé, si ce n'est pas le cas, qu'il est inutile ou ne change rien, il est supprimé. Tout type d'organisation pourrait s'en inspirer pour améliorer ses process et la confiance en son sein.



CRÉER LES CONDITIONS DE LA CONFIANCE DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENT DE PARADIGMES

Notre époque a vu surgir de nouvelles communautés politiques et de la société civile en rupture avec celles en place depuis des décennies. Les premières remettent notamment en question les logiques d'attractivité, de performance et de développement admises depuis les Trente Glorieuses. Les visions du monde et trajectoires des uns et des autres n'étant pas alignées, cela suscite un éloignement et une défiance qui compliquent l'action. Dans les périodes de transition et de rupture de paradigmes, la tendance est au raidissement des postures et au renforcement des polarisations de part et d'autre. Dans ce cadre, avoir recours à des individus et des structures qui ont une propension à la confiance-interaction peut aider à faciliter les relations et la confiance entre les différents acteurs, en partant de la situation réelle et en posant des pas concrets plutôt que de projeter un idéal.

“ Notre époque a vu surgir de nouvelles communautés politiques et de la société civile en rupture avec celles en place depuis des décennies. ”

Finalement, cultiver l'entre-soi est rassurant mais ne permet pas d'affronter les changements de trajectoires qui sont inévitables vus les défis à relever sur les plans sociétal, social, économique et écologique. Se connaître, se comprendre, pouvoir échanger et agir ensemble nécessite de mettre au cœur des écosystèmes, à toutes les échelles, les personnes et structures qui ont des compétences d'écoute, de mise en relation, d'ouverture, de capacité à faire avec l'incertain et de créer des dynamiques de dialogue. Ainsi, des espaces se créeront pour construire la connaissance mutuelle, où il sera possible de se comprendre sans nécessairement être d'accord et où cette compréhension servira de base à l'action.

“ Dialoguer, c'est faire circuler la parole et se relier au point de vue de l'autre. ”

Le terme « dialogue » a son importance. Dialoguer, c'est faire circuler la parole et se relier au point de vue de l'autre. Il nourrit la dynamique d'interaction. La discussion sert à étayer ses points de vue pour que l'autre les comprenne et s'inscrit dans la dynamique de clarification. Le débat quant à lui cherche à convaincre l'autre et le rallier à son point de vue ; il s'inscrit de ce fait dans une logique d'opposition ou d'alignement forcé qui intervient souvent avant même d'avoir compris ce que l'autre veut vraiment dire. Or, il n'est pas nécessaire d'être d'accord pour pouvoir travailler ensemble, il faut d'abord se comprendre. Une fois que les parties se comprennent, elles peuvent décider d'être d'accord ou pas, et agir quand même.

MAINTENIR LA CONFIANCE, RECONNAITRE LA DÉFIANCE

Pour maintenir une relation de confiance dans la durée, un des éléments clés est de ne jamais la prendre pour acquise. La confiance réclame du temps, de la lucidité, de détecter des signaux faibles et des divergences. Un des grands paradoxes de la confiance, qui la rend délicate, est que d'un côté il est nécessaire de maintenir une part d'illusion, de faire comme si tout allait bien se passer, car s'arrêter sur les moindres détails la rendrait impossible, et de l'autre, trop d'illusion peut provoquer aveuglement puis éloignement au moment où les faits se font jour. Des temps réguliers laissant place au dialogue sont donc nécessaires pour maintenir une qualité d'interaction, d'échange et une confiance durable. Des espaces de dialogue doivent ainsi permettre l'expression des avis divergents et des différentes interprétations des faits. La dynamique de confiance axée sur l'interaction nécessite d'accepter qu'à court terme des désaccords puissent s'exprimer - phase de divergence produisant de l'inconfort - pour qu'ensuite une phase de convergence intervienne pour aboutir à une forme de sérénité et à un confort durable. Dans les autres mécanismes de confiance, il peut être recherché à se rassurer tout de suite, en cherchant par exemple un alignement des valeurs ou des visions soit à éviter à court terme tout ce qui est désagréable. À long terme, ce type de stratégie est plus instable pour la confiance.

“ La confiance réclame du temps, de la lucidité, de détecter des signaux faibles et des divergences. ”

Animer ce dialogue demande des compétences techniques, relationnelles et d'animation comme les techniques de communication non violente, de méditation, de centrage, etc. En complément, des techniques de facilitation, d'intelligence collective, peuvent être mobilisées. Les résultats des mécanismes pour faciliter le dialogue dépendent pour beaucoup de la qualité des animateurs.

Enfin, lorsque la confiance est rompue entre des parties, la première étape pour la restaurer est de le reconnaître et que l'intention de repartir sur de nouvelles bases soit présente. Si les parties continuent à se blâmer, il n'est pas possible de le faire. Dans ce cas de figure, il vaut mieux reconnaître la situation de défiance. Si les parties doivent tout de même travailler ensemble, les interactions et actions se feront sur la base d'éléments extrêmement précis et bornés. La dynamique qui s'enclenchera se fera donc sous une forme sécurisée dans une quête de mécanismes de garantie pouvant être apportés par des tiers de confiance lorsque cela est nécessaire (organisation ou structures dans le cadre d'une médiation).

“ Lorsque la confiance est rompue entre des parties, la première étape pour la restaurer est de le reconnaître et que l'intention de repartir sur de nouvelles bases soit présente. ”

LUMIÈRE SUR... ANNE-CLAIRE CHÊNE

Anne-Claire Chêne est chercheuse post-doctorante à l'Institut de Recherche en Gestion (IRG) de l'Université Gustave Eiffel. Docteure en gestion, avec une spécialité « management et organisation », ses recherches opérationnelles et académiques portent sur les enjeux des innovations organisationnelles et managériales et sur les moyens pour les individus et les organisations d'agir dans un contexte d'incertitude et de complexité. Elle travaille actuellement sur les questions de confiance et de résilience.

Sa thèse portait sur « La dynamique de la confiance entre individus et organisation dans une "entreprise libérée" : un processus complexe de construction de sens ».

Durant sa thèse, Anne-Claire a étudié la dynamique de la confiance entre individus et organisation dans un cabinet de conseil et services informatiques de 200 personnes qui s'inscrivait dans le courant des entreprises libérées. L'immersion de trois ans et la démarche de théorie ancrée qui a été adoptée ont conduit à définir la confiance comme suspension de l'incertitude et à conclure que faire confiance est un processus complexe de construction de sens impliquant les niveaux individuel et collectif, et que ce processus est non seulement cognitif mais aussi émotionnel et identitaire. Cette thèse présente quatre déclinaisons du processus qui s'appliquent aux individus et aux organisations et ouvrent des pistes quant à la façon dont les organisations peuvent développer et maintenir la confiance en construisant du sens d'une façon propre à leur contexte.



POUR EN SAVOIR PLUS

Publications d'Anne-Claire Chêne :

Chêne A.-C. (2020). La dynamique de la confiance entre individus et organisation dans une « entreprise libérée » : un processus complexe de construction de sens, Thèse de doctorat, Université Paris Est, 465 p. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03160197/document>

Chêne A.-C., Le Goff J. (2017). « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien confiance-contrôle comme principe organisationnel », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, XXIII, n° 56, p. 185-204. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01677967/document>

Autres références :

Algan Y., Cahuc P. (2007). La société de défiance : Comment le modèle social français s'autodétruit ?, Rue d'Ulm, Paris.

Bibard L. (2012). « Accepter le risque et l'incertitude : point de passage obligé », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, XVIII, n° 45, p. 101-119.

Bornarel F. (2007). « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », Revue française de gestion, n° 175, n° 6, p. 95-95.

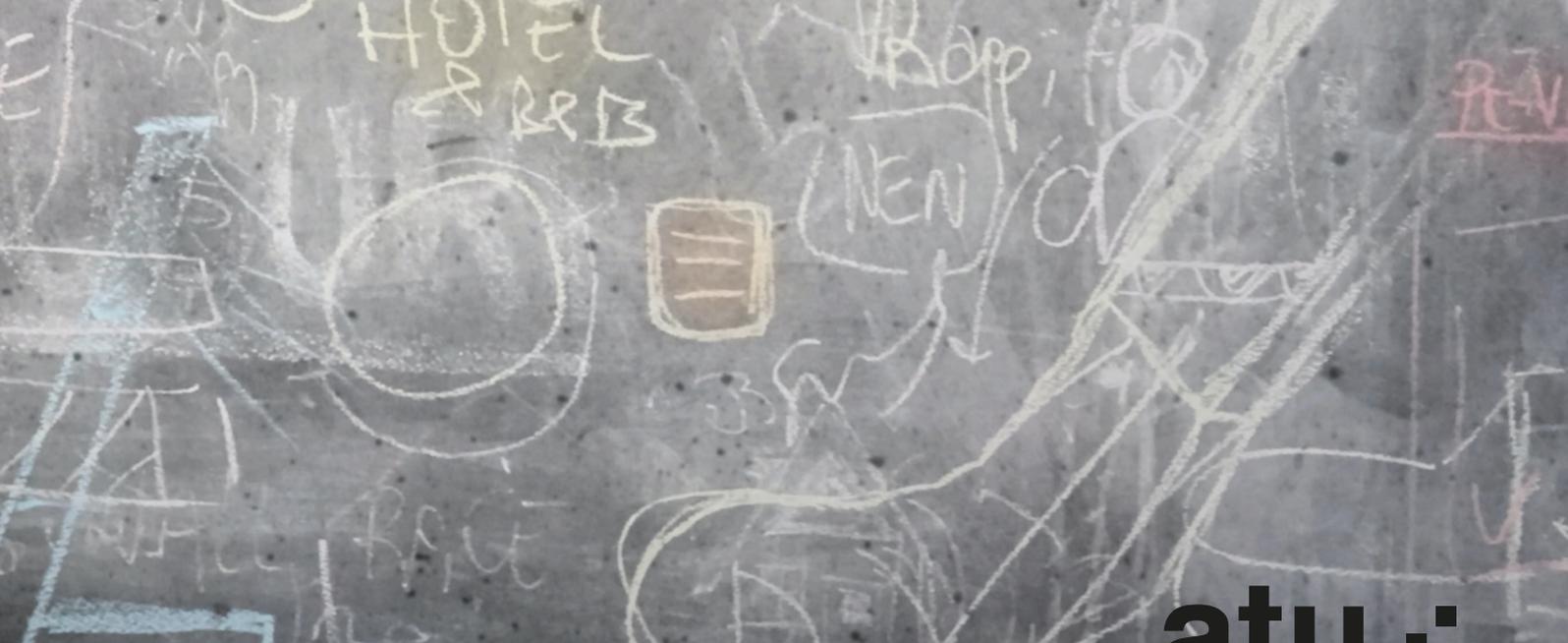
Genelot D. (2017). Manager dans (et avec) la complexité, 1re édition, Eyrolles, Paris.

Gustafsson S., Gillespie N., Searle R., Hope Hailey V., Dietz G. (2020). « Preserving Organizational Trust During Disruption », Organization Studies, p. 0170840620912705.

Jauer (2020). « Pouvons-nous encore faire confiance ? », Courrier international, 12 juillet 2020.

Karsenty L. (2013). La confiance au travail, Octares Editions, Toulouse.

Long C.P., Sitkin S.B. (2018). « Control–Trust Dynamics in Organizations: Identifying Shared Perspectives and Charting Conceptual Fault Lines », Academy of Management Annals, 12, n° 2, p. 725-751.



atu.

Agence d'Urbanisme de l'Agglomération de Tours

3 cour - 56, avenue Marcel Dassault

BP 601- 37206 Tours Cedex 3

Tél : 02 47 71 70 70

atu@atu37.fr

www.atu37.org

**QUOI
DE NEUF
DOCTEUR ?**

Pour réagir à cette synthèse ou en savoir plus sur le webinaire
« Quoi de neuf docteur », n'hésitez pas à nous contacter : bourdu@atu37.fr

www.atu37.org

© ATU - Juin 2022 / Quoi de neuf docteur ?
La confiance : un levier d'action collective pour les territoires ?

Directeur de la publication : Jérôme Baratier.
Rédacteurs : Emilie Bourdu, Anne-Claire Chêne.
Conception graphique et réalisation : Willy Bucheron.
Illustration créé par [pch.vector - fr.freepik.com](http://pch.vector-fr.freepik.com)
Les droits de reproduction sont réservés sous toutes formes.
Photo de couverture : Andrea Piacquadio - provenant de Pexels.