

Université de Montréal

L'autorisation du télétravail comme acte de confiance

par

Claudine Pilon

Département de communication

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales

en vue de l'obtention du grade de

Maîtrise en Sciences de la communication (M. Sc.)

Option communication organisationnelle

Novembre, 2012

© Claudine Pilon, 2012

Université de Montréal
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :
L'autorisation du télétravail comme acte de confiance

présenté par :
Claudine Pilon

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Dominique Meunier
présidente-rapporteure

Lorna Heaton
directrice de recherche

Carole Groleau
membre du jury

RÉSUMÉ

Ce mémoire vise à comprendre le processus menant à un acte de confiance dans un contexte organisationnel en étudiant l'implantation du télétravail. Il explore la manière dont un gestionnaire franchit les différentes étapes du processus menant à un état d'attentes positives à l'égard d'un employé et, sur cette base, prendre le risque de lui autoriser le télétravail. D'un point de vue théorique, j'adopte une vision dynamique de la confiance en mobilisant notamment l'approche processuelle ainsi que le concept de suspension (Möllering, 2001, 2006). Cette étude est basée sur des entrevues semi-structurées réalisées auprès de six gestionnaires ayant autorisé le travail à domicile. Les participants ont été rencontrés à deux reprises et ont chacun rédigé une courte réflexion écrite sur le thème de la confiance. Leurs témoignages ont été analysés selon la méthode d'analyse inductive. Mes résultats révèlent que lorsqu'un gestionnaire envisage d'autoriser le télétravail, il mobilise une banque de connaissances qu'il a préalablement acquises à travers ses interactions avec l'employé pour construire une fiction optimiste de l'avenir. Cet exercice imaginaire lui permet de suspendre son incertitude et d'anticiper avec optimisme le comportement de ses télétravailleurs. La prise du risque que représente l'autorisation du travail à domicile ne découle cependant pas uniquement de cet état d'attentes favorables. Dans les grandes entreprises, la concrétisation de cet acte de confiance semble également reposer sur une suspension collective de l'incertitude et de la vulnérabilité organisationnelle.

Mots-clés : confiance, télétravail, risque, organisation, attentes positives

ABSTRACT

This master's thesis aims to understand the process leading to an act of trust in an organizational context by studying the decision to authorize teleworking. It explores how managers cross the different stages of the process leading to a state of positive expectations with respect to an employee that allows them to authorize teleworking. From a theoretical point of view, I adopt a dynamic view of trust by mobilizing a processual approach and the concept of suspension (Möllering, 2001, 2006). This study is based on semi-structured interviews conducted with six managers who have authorized teleworking. Participants were interviewed twice and each wrote a short reflection on the theme of trust. Their stories were analyzed inductively. My results show that when a manager plans to authorize teleworking, he or she mobilizes a knowledge bank that has been previously acquired through interactions with the employee to build an optimistic fiction of future. This imaginative exercise allows the manager to suspend his or her uncertainty and anticipate optimistically the behavior of remote workers. Taking the risk represented by the authorization of telework is not only the result of a state of favourable expectations. In large business, this act of trust also seems to be based on a collective suspension of organizational uncertainty and vulnerability.

Keywords : trust, telework, risk, organization, positive expectations

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	III
ABSTRACT	IV
INTRODUCTION	1
1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE	5
1.1. LE TÉLÉTRAVAIL	5
1.1.1. <i>Historique</i>	6
1.1.2. <i>Expansion limitée</i>	7
1.1.3. <i>Avantages et désavantages</i>	8
1.1.4. <i>Caractéristiques facilitant ou limitant l'adoption du télétravail</i>	11
1.2. LA CONFIANCE	12
1.2.1. <i>Les différentes définitions de la confiance</i>	13
1.2.2. <i>La confiance : un concept dynamique</i>	16
1.2.2.1. Gradation processuelle et stabilisation.....	17
1.2.2.2. Gradation processuelle et continue	20
1.2.3. <i>Faire confiance : une activité interactive</i>	23
1.2.4. <i>Le statut du risque</i>	26
1.2.5. <i>La gestion du risque</i>	30
1.2.5.1. Un calcul rationnel	30
1.2.5.2. Le contrôle	33
1.2.5.3. La suspension.....	37
1.3. PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	41
2. MÉTHODOLOGIE	44
2.1. POSITIONNEMENT MÉTHODOLOGIQUE	44
2.2. STRATÉGIE MÉTHODOLOGIQUE	46
2.2.1. <i>Première entrevue</i>	47
2.2.2. <i>Réflexion écrite</i>	48
2.2.3. <i>Deuxième entrevue</i>	50
2.3. LE RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS	52
2.3.1. <i>Les critères de sélection</i>	52
2.3.2. <i>Stratégie de recrutement</i>	53
2.4. DESCRIPTION DES PARTICIPANTS.....	54
2.5. RETRANSCRIPTION ET ANALYSE DES ENTREVUES.....	56

3. DESCRIPTION	60
3.1. LA RELATION DE CONFIANCE ENTRE LE GESTIONNAIRE ET SES EMPLOYÉS ...	60
3.1.1. <i>Le rôle du gestionnaire et de l'employé</i>	62
3.1.2. <i>Le rôle des intermédiaires</i>	65
3.2. LE CONTEXTE D'IMPLANTATION DU TÉLÉTRAVAIL	67
3.2.1. <i>Le contexte d'Organisme-QC (Bruno et Diane)</i>	67
3.2.2. <i>Le contexte de Multi-Techno (Marie, Charles et Éric)</i>	68
3.2.3. <i>Le contexte de Mission-Carrière (Laura)</i>	69
3.2.4. <i>Le contexte de Transport Inc. (Éric)</i>	69
3.3. LES RISQUES ASSOCIÉS À L'AUTORISATION DU TÉLÉTRAVAIL	71
4. ANALYSE	73
4.1. JUSTIFICATIONS RATIONNELLES.....	74
4.2. L'ATTITUDE ROUTINIÈRE	76
4.3. CONSTRUCTION ACTIVE D'UNE BANQUE DE CONNAISSANCES.....	77
4.3.1. <i>Gradation</i>	80
4.4. LA SUSPENSION.....	82
4.4.1. <i>L'attitude « comme si »</i>	82
4.4.2. <i>La mise entre parenthèses</i>	87
4.4.3. <i>La volonté de croire</i>	89
4.4.4. <i>Dualité confiance/contrôle</i>	90
4.4.4.1. <i>Gestion par résultats</i>	91
4.4.4.2. <i>Vérification approfondie du travail</i>	93
4.4.4.3. <i>Politiques et procédures</i>	94
4.4.4.4. <i>Contrat de confidentialité</i>	95
4.4.4.5. <i>Contrôle social : culture, valeurs et mission de l'organisation</i>	96
4.5. LE PASSAGE À L'ACTION.....	98
5. DISCUSSION.....	103
CONCLUSION	112
BIBLIOGRAPHIE.....	118
ANNEXE I: GRILLE D'ENTREVUE 1.....	VII
ANNEXE II: CONSIGNES DE LA RÉFLEXION ÉCRITE	VIII
ANNEXE III: GRILLE D'ENTREVUE 2.....	IX
ANNEXE IV: FORMULAIRE DE CONSENTEMENT.....	X

INTRODUCTION

Depuis les vingt dernières années, les technologies de l'information et des communications (TIC) ont modifié les façons de communiquer et de travailler. L'Internet, le courriel, la messagerie instantanée, la vidéoconférence et plus encore ont révolutionné les pratiques des organisations. Grâce aux TIC, certains emplois peuvent dorénavant être accomplis à l'extérieur du bureau traditionnel de travail, que ce soit au domicile de l'employé, dans un lieu public ou dans un bureau satellite de l'entreprise. Ce mode alternatif de travail est plus précisément connu sous le nom de télétravail.

De plus en plus de gestionnaires sont ou seront éventuellement amenés à réfléchir à la possibilité d'intégrer le télétravail à leurs pratiques, que ce soit pour répondre à un besoin particulier d'un de leurs salariés (ex. : handicap, conciliation travail-famille) ou encore pour attirer de la main-d'œuvre qualifiée éloignée du lieu de travail habituel. Si l'implantation du télétravail laisse présager de nombreux bénéfices autant pour les employeurs que pour les employés (augmentation de la productivité et de la motivation, conciliation travail-famille, flexibilité des horaires, abolition du temps alloué aux déplacements, réduction des coûts immobiliers, etc.), elle entraîne cependant de grands bouleversements au niveau des pratiques de travail entre collègues ainsi qu'entre employés et gestionnaires.

En effet, les conversations informelles se font de moins en moins fréquentes entre employés du bureau et télétravailleurs (Golden, 2007). Les interactions deviennent plus axées sur la tâche et sont de plus en plus fixées précisément à l'horaire pour répondre aux disponibilités des travailleurs à distance (Golden, 2007). Cette situation provoque parfois un sentiment de tension, d'insatisfaction, d'ennui ou même de jalousie de la part des employés qui demeurent au bureau (Golden, 2007).

Du côté de la relation entre les télétravailleurs et les gestionnaires, un des changements majeurs entraînés par l'implantation du télétravail réside dans l'établissement d'une « nouvelle relation de supervision basée sur la confiance, la responsabilisation et l'atteinte des objectifs », ce qui « transforme radicalement le rôle du superviseur » (Bourhis, 2001, p. 11). Cascio (2000) souligne que lorsqu'une organisation adopte le télétravail, « trust is critical (...) because traditional social control based on authority gives way to self-direction and self-control » (p. 84).

Comme le gestionnaire perd une certaine part de contrôle sur ses employés autorisés à faire du télétravail, Cascio (2000) précise qu'il doit effectuer une sélection judicieuse des membres de l'équipe de travail à distance basée sur la confiance qu'ils « s'acquittent de leurs obligations et se comportent de manière prévisible » (p. 84, traduction libre). Dans la même optique, une étude de cas menée par Bourhis & Tremblay (2001) souligne que la confiance que le gestionnaire accorde à ses subordonnés est l'attribut le plus important pour qu'il se sente « à l'aise dans la gestion quotidienne de télétravailleurs » (p. 10). Baruch et Nicholson (1997) abondent dans le même sens en identifiant « the willingness and the ability of workplace-based management to trust teleworkers » (cité dans Baruch, 2000, p. 36) comme un des facteurs permettant d'assurer l'efficacité d'un programme de télétravail. Baruch (2000) résume tous ces arguments en précisant que l'organisation qui désire s'épanouir à travers le télétravail doit favoriser le développement d'une culture de confiance, provenant autant des gestionnaires que des collègues du télétravailleur.

Malgré l'importance apparente qu'on lui accorde dans les études sur le télétravail, la confiance dans la relation de supervision entre un gestionnaire et un employé est rarement présentée comme le point d'intérêt principal et n'est que très peu définie, comme si ce concept n'existait que dans le sens commun et qu'il était suffisamment simple et concret pour ne pas nécessiter de définition. Et pourtant, de nombreux chercheurs de différentes spécialisations ont concentré leurs travaux sur la confiance et y ont révélé une grande complexité et originalité en plus d'une grande variété de perspectives.

Ma recherche mettra à l'avant-plan le concept de confiance en abordant l'autorisation du travail à distance comme un acte de confiance que pose un gestionnaire envers un employé. Plus précisément, je tenterai de comprendre comment un gestionnaire en vient à prendre la décision d'autoriser le télétravail, malgré les risques que comporte cette pratique. Harrington et Ruppel (1999) soulignaient que les préoccupations principales des gestionnaires envisageant l'autorisation du télétravail concernaient les comportements opportunistes des employés et l'accès non autorisé aux données confidentielles de l'entreprise. Malgré l'existence de ces risques, Cascio (2000) soutient que la décision des gestionnaires repose en grande partie sur la confiance que l'employé s'acquitte de ses obligations. Dans cette perspective, il semble que la confiance permette

aux gestionnaires d'aborder avec optimisme le résultat de leur décision. L'auteur en dit cependant peu sur la manière dont les gestionnaires en viennent à développer cet état d'attentes favorables, malgré les risques réels auxquels ils s'exposent et la difficulté de prédire avec certitude le comportement des employés autorisés à travailler de leur domicile. Je tenterai donc de comprendre comment un gestionnaire est en mesure de mettre de côté sa conscience du risque et de parvenir à un état d'attentes favorables pour poser un acte de confiance envers un employé en lui permettant le télétravail.

Mon mémoire sera divisé en cinq chapitres. Dans le premier chapitre, je dresserai un portrait de la littérature en deux parties. En premier lieu, j'aborderai le phénomène du télétravail. Je présenterai les diverses définitions de ce concept pour ensuite tracer un bref historique de cette pratique et de sa croissance en dessous des attentes. J'énoncerai également les principaux avantages et désavantages de ce mode de travail ainsi que les caractéristiques facilitant ou limitant son adoption auprès des organisations, des gestionnaires et des employés. En second lieu, je m'intéresserai plus spécifiquement à la confiance en présentant les différentes conceptions proposées par les chercheurs. J'accorderai une attention particulière à l'approche processuelle et à la nature interactive de ce phénomène. Si l'approche la plus répandue considère la confiance comme un état psychologique, je l'aborderai pour ma part d'un point de vue dynamique, ancré dans les relations et les interactions des acteurs en jeu. Je ferai valoir l'importance de s'intéresser à l'acte de confiance et non pas simplement à la confiance comme état psychologique pour ensuite présenter ma question de recherche.

Le deuxième chapitre sera quant à lui consacré à la méthodologie de ma recherche. Je me positionnerai d'abord par rapport à l'approche qualitative et justifierai mon choix d'utiliser l'entrevue et la réflexion écrite comme outils pour récolter les témoignages des gestionnaires. J'expliquerai ma méthode de recrutement et décrirai les caractéristiques principales de mes six participants pour ensuite énoncer ma stratégie d'analyse.

Le troisième chapitre présentera une description des propos obtenus auprès de mes participants. Je décrirai notamment le développement d'une relation de confiance entre un gestionnaire et ses employés et le contexte d'implantation du télétravail dans chacune des organisations représentées. Je terminerai cette section en présentant les risques liés à l'autorisation du télétravail évoqués par mes participants.

Dans le quatrième chapitre, j'analyserai le témoignage des gestionnaires rencontrés. D'abord, je montrerai que, malgré l'identification de risques liés à l'implantation du travail à domicile, les gestionnaires détiennent des attentes favorables à l'égard des employés autorisés. Je révélerai plusieurs aspects concrets sur lesquels se fondent leurs attentes favorables, mais aussi des perspectives un peu plus abstraites et intangibles. Je détaillerai le processus menant à un état d'attentes favorables et proposerai ensuite des pistes de réflexion pour éclaircir le processus menant à l'acte de confiance que représente l'autorisation du télétravail.

Pour finir, je discuterai de mes pistes d'analyse en lien avec ma revue de littérature et ma question de recherche. Je compléterai mon mémoire par une conclusion exposant les nouvelles connaissances acquises à propos de l'acte de confiance, les limites de mon étude et des pistes de recherches futures.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET PROBLÉMATIQUE

1.1. Le télétravail

Le télétravail peut prendre diverses formes et c'est probablement ce qui explique l'absence d'une définition unanime (Baruch, 2000, 2001; Ellison, 1997; Clear et Dickson, 2005; Tremblay, Paquet et Najem, 2006). Dans la littérature sur le sujet, plusieurs termes sont utilisés pour qualifier ce phénomène¹. Si le terme « travail à domicile » se rapporte clairement aux activités professionnelles réalisées de la maison, l'expression « travail à distance » est beaucoup plus large et peut être attribuée au travail effectué à la résidence de l'employé, dans un lieu public, un bureau satellite de l'entreprise ou un centre de télétravail de quartier (Kurland et Bailey, 1999).

La plupart des définitions du télétravail mettent l'accent sur l'utilisation des technologies pour substituer le bureau traditionnel à un autre lieu de travail (Lautsch, Kossek, & Eaton, 2009; Cascio, 2000; Harrington et Ruppel, 1999), ou encore pour remplacer partiellement ou entièrement le voyage lié à l'emploi (Nilles, 1997). Par conséquent, ces définitions excluent les travailleurs autonomes dont l'unique lieu de travail est le domicile. Ces derniers sont toutefois considérés comme des télétravailleurs par Tremblay et al. (2006) pour qui le télétravail est simplement caractérisé par la réalisation d'activités professionnelles à résidence, à temps plein ou à temps partiel. Les salariés qui font quelques heures supplémentaires de la maison pour accomplir une tâche entamée au bureau, sans nécessairement être rémunérés, sont donc eux aussi présentés comme des travailleurs à distance. Comme leur pratique n'est pas encadrée par des politiques officielles de l'organisation, Kossek, Lautsch et Eaton (2006) les qualifient de télétravailleurs informels. Pour être considérés comme de véritables travailleurs à distance, Harrington et Ruppel (1999) soutiennent qu'ils doivent avoir négocié une entente formelle avec leur employeur.

Si toutes ces définitions se soucient peu du temps passé à l'extérieur du lieu de travail habituel, Baruch (2001) y accorde une importance particulière. D'après elle, « teleworking occurs when employees perform all or substantial part of their work physically separated from the location of their employer, using IT for operation and

¹ « teleworking », « telecommuting », « home-working », « working-at-a-distance », « off-site workers », « remote-workers » (Baruch, 2001, p. 114)

communication » (p. 114). Cependant, en tenant compte de cette définition, très peu de Canadiens pourraient être considérés comme étant de réels travailleurs à distance. En effet, seulement 3 % d'entre eux faisaient 40 heures de télétravail ou plus par semaine en 2000 et 2005 (Akyeampong, 2007). La plupart des télétravailleurs (67 % en 2008) passent moins de 10 heures par semaine à la maison (Turcotte, 2010).

Aux fins de mon étude, j'adopterai une définition plus souple du télétravail de manière à refléter la réalité canadienne. Je considérerai qu'un gestionnaire aura autorisé le télétravail lorsqu'un ou plusieurs de ses employés effectuera une partie ou toutes ses tâches à l'extérieur du bureau sur une base régulière (à chaque semaine), que ce soit à temps plein ou à temps partiel. Ainsi, à la différence de Baruch (2001), je me soucie moins de la quantité de travail accompli à l'extérieur du bureau que de la régularité de cette pratique.

1.1.1. Historique

Dès les années 50, certains chercheurs (Wiener, 1950; Jones, 1957a, 1957b, 1957c, 1957d, 1958, dans Baruch, 2001) évoquent la possibilité que le travail soit accompli à l'extérieur du bureau traditionnel grâce aux télécommunications et aux technologies informatiques. Wiener (1950) expose notamment une situation hypothétique où un architecte demeurant en Europe pourrait superviser la construction d'un édifice aux États-Unis à l'aide de moyens de transmission de données. Le terme télétravail a cependant été utilisé pour la première fois dans les années 70 pour caractériser « remote working from the office » (Baruch, 2001, p. 114). L'intérêt pour cette pratique s'est d'abord développé en réaction à la pénurie d'essence aux États-Unis (Ellison, 1997; Wicks, 2002). L'utilisation des technologies était alors considérée comme une solution pour diminuer les déplacements liés au travail. Une décennie plus tard, « teleworking was expected to be the "next workplace revolution" » (Kelly, 1985, dans Baruch, 2001). À cette époque, plusieurs prédictions laissaient entrevoir une expansion importante du télétravail. American Telegraph and Telephone suggérait que tous les Américains travailleraient de la maison d'ici 1990 (Craipeau et Marot, 1984, dans Baruch, 2001). Rothwell (1989, dans Baruch 2000) proposait pour sa part qu'en 1995, environ 50 % des employés et 43 % des travailleurs autonomes pourraient travailler de leur domicile grâce au développement des TIC. De leurs côtés, Olson et Primps (1984) soutenaient que près de 50 % du travail serait

éventuellement accompli de la résidence tandis que Steinle (1988) estimait que le deux tiers des emplois pourraient être adaptés au télétravail. Le Ministère des Transports des États-Unis prédisait plus modestement que 5,2 % à 10,4 % des Américains travailleraient de la maison d'ici 2000 (Baruch, 2001).

1.1.2. Expansion limitée

Les promesses de révolution et d'expansion fulgurante exprimées dans les années 1970 et 1980 ne se sont toutefois pas concrétisées (Baruch, 2000, 2001). La situation actuelle du télétravail demeure plutôt complexe à chiffrer. Dépendamment de la définition retenue, certains chercheurs remarquent une adoption du télétravail plutôt faible ou en dessous des attentes (Ellison, 1997; Harrington et Ruppel, 1995, 1999; Bailey et Kurland, 2002; Clear et Dickson, 2005; Pyoria, 2011) alors que d'autres, dans une moindre mesure, soulignent la croissance rapide de cette pratique aux États-Unis et en Europe (Golden, 2007; Wicks, 2002).

Plusieurs auteurs expliquent l'expansion limitée du télétravail par la réticence des gestionnaires à adopter ce nouveau mode de travail et à modifier leur style de gestion (Bailey et Kurland, 2002; Fairweather, 1999; Pyoria, 2011; Bailyn, 1989; Cross et Raizman, 1986; Gordon et Kelly, 1986). Comme les employés se rendent moins fréquemment au bureau, les gestionnaires doivent délaisser le style de gestion traditionnel basé sur le contrôle du temps et des présences pour favoriser la gestion par résultats (Cascio, 2000; Bourhis, 2001; Fairweather, 1999; Pyoria, 2011). Ceux qui ont besoin de structure et de contrôle ou qui ne croient pas possible de gérer un salarié hors de leur regard ont donc de la difficulté à envisager l'autorisation du travail à distance (Harrington et Ruppel, 1995; Cascio, 2000).

La faible expansion du télétravail peut également s'expliquer par l'attitude négative et fermée des gestionnaires à l'égard de ce nouveau mode de travail (Cascio, 2000; Peters, den Dulk, & de Ruijter, 2010; Clear et Dickson, 2005). Parmi leurs principales préoccupations, on retrouve notamment :

« le contrôle de la productivité, la perte de la loyauté envers l'organisation, une augmentation des coûts cachés, la diminution de l'apprentissage organisationnel et de la communication informelle, la dilution de la culture de l'organisation et l'apparition de régimes de travail inéquitables » (Bourhis, 2001, p. 19).

Les autres inquiétudes des gestionnaires se rapportent à la sécurité des données (Peters et al., 2010; Pyoria, 2011; Nilles, 1997), aux comportements opportunistes des employés (Peters et al., 2010; Harrington et Ruppel, 1999), à la distraction et à la difficulté de mesurer les performances (Peters et al., 2010). Certains gestionnaires craignent également que le travail à distance ait des conséquences néfastes sur le travail d'équipe (Baruch, 2001; Peters et al., 2010; Pyoria, 2011). Selon Pyoria (2011), il est effectivement plus facile de résoudre des problèmes complexes et échanger des idées en face à face. Peters et al. (2010) indiquent pour leur part que les salariés expérimentés qui font du télétravail ne peuvent offrir autant de soutien à leurs nouveaux collègues que s'ils travaillaient au bureau. Une étude de Lautsch et al. (2009) montrait notamment que les télétravailleurs étaient moins enclins à aider leurs pairs à l'extérieur de leur horaire normal pour respecter les frontières entre leur famille et leur travail. Par conséquent, la charge de travail des non-télétravailleurs augmentait, tout comme les conflits avec leur famille. Finalement, comme les gestionnaires supervisent des employés que leurs collègues et supérieurs ne peuvent pas voir, ils craignent de ne pas être reconnus pour leur travail (Cascio, 2000).

Une étude de Clear et Dickson (2005) révélait que les gestionnaires qui avaient une attitude négative à l'égard du télétravail n'avaient jamais personnellement expérimenté ce mode de travail. Ils jugeaient cette pratique nuisible pour la productivité et craignaient que leurs salariés en profitent pour moins travailler. Ce scepticisme était fondé sur le discours d'amis et de connaissances qui faisaient du télétravail. À l'opposé, les gestionnaires qui étaient eux-mêmes des télétravailleurs étaient positifs et ouverts à l'idée d'autoriser ce mode de travail à leurs employés. Ils envisageaient notamment une augmentation de la productivité de leur équipe.

1.1.3. Avantages et désavantages

La question de la productivité a été largement traitée dans les études sur le télétravail. Si certains gestionnaires craignent de la voir diminuer (Bourhis, 2001), plusieurs chercheurs montrent plutôt que l'adoption du télétravail favorise l'augmentation de la productivité, car les distractions et les interruptions se font plus rares et le salarié ressent moins de fatigue liée aux déplacements (Bourhis, 2001; Cascio, 2000; Baruch, 2000; Lautsch et al., 2009; Fonner et Roloff, 2010; Di Martino et Wirth, 1990; Stanworth

et Stanworth, 1991; O'Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell, & Kline, 2009). L'absentéisme est également fortement réduit puisque les employés ont tendance à travailler même lorsqu'ils sont malades (Baruch, 2000, 2001; Taskin et Devos, 2005).

Parmi les autres avantages du télétravail, on retrouve le bien-être des salariés (Baruch, 2000; Pyoria, 2011) ainsi qu'une meilleure qualité de vie et satisfaction professionnelle (Baruch, 2001; Depickere, 1999; Golden, 2006; Gajendran et Harrison, 2007; Fonner et Roloff, 2010; Bailey et Kurland, 2002; Bélanger, 1999; Golden et Veiga, 2005). D'un point de vue organisationnel, l'adoption du télétravail permet de se démarquer de la compétition (Pyoria, 2011), de projeter l'image d'une entreprise flexible (Baruch, 2001), moderne et axée sur le développement durable (Pyoria, 2011). De plus, les organisations qui pratiquent fortement le télétravail peuvent profiter d'une réduction des coûts immobiliers (Cascio, 2000; Baruch, 2000, 2001; Morganson, Major, Oborn, Verive, & Heelan, 2010). En accueillant moins d'employés quotidiennement, elles peuvent se permettre de restreindre leurs espaces bureau.

D'autres chercheurs font quant à eux valoir les bénéfices sociaux et environnementaux du télétravail (Cascio, 2000; Baruch, 2001; Pyoria, 2011). Comme les employés n'ont plus à se présenter continuellement au bureau, la congestion routière et la pollution ont la possibilité d'être réduites (Baruch, 2001; Pyoria, 2011). D'autre part, le télétravail permet d'améliorer l'accès au marché de l'emploi pour les mères monoparentales ou les handicapés qui n'aurait pas nécessairement pu travailler autrement (Baruch, 2000, 2001).

Le télétravail comporte plusieurs avantages et désavantages, mais certains d'entre eux ne sont pas toujours univoques. En effet, la littérature sur le sujet révèle des résultats contradictoires en ce qui a trait à la conciliation travail-famille et l'isolement associé au télétravail.

Selon plusieurs chercheurs, la flexibilité des horaires qu'offre le télétravail permet une meilleure conciliation travail-famille (Cascio, 2000; Tremblay et al., 2006; Fonner et Roloff, 2010; Morganson et al., 2010). Les employés qui profitent de ce mode de travail peuvent s'occuper de personnes à charge (Hartig, Kylin, & Johansson., 2007; Hilbrecht, Shaw, Johnson, & Andrey, 2008; Major, Verive, & Joice, 2008), renforcer leurs relations familiales (Morganson et al., 2010) et remplir leurs obligations domestiques (Hilbrecht et

al., 2008; Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998; Tremblay et al., 2006). Ces avantages ne sont toutefois pas toujours constants et univoques (Lautsch et al., 2009; Sparrow, 2000). Certains auteurs identifient notamment un accroissement des conflits travail-famille chez les télétravailleurs (Golden, Veiga, & Simsek, 2006; Tremblay et al., 2006). Cet inconvénient s'explique principalement par la réduction de la perméabilité des frontières entre le travail et la famille, ce qui entraîne des interférences plus fréquentes entre les deux (Morganson et al., 2010; Ellison, 1997). Taskin et Devos (2005) observent d'ailleurs une augmentation du stress lié à la vie privée chez les télétravailleurs. Comme ces derniers sont en mesure d'allonger leurs heures de service, cela peut occasionner du stress et une surcharge de travail (Hill et al., 1998; Konradt, Hertel, & Schmook, 2003; Russell, O'Connell, & McGinnity, 2009; Towers, Duxbury, Higgins, & Thomas, 2006). Dans ces circonstances, le télétravail ne permet pas aux employés de s'évader mentalement et physiquement (Russel et al., 2009).

Dans un autre ordre d'idée, le sentiment d'isolement est fréquemment présenté comme le principal désavantage du télétravail (Cascio, 2000; Baruch, 2000; Davenport et Pearlson, 1998; Gainey, Donald, & Hill, 1999; Tremblay et al., 2006; Fairweather, 1999; Pyoria, 2011). Comme les télétravailleurs n'interagissent plus autant en face à face avec leurs collègues et leurs superviseurs, ils se sentent parfois exclus de l'équipe (Baruch, 2001; Bartel, Wrzesniewski, & Wiesenfeld, 2007). Ils ont également moins d'opportunités de créer des liens et ont moins d'influence sur les autres et sur les événements du bureau (Baruch, 2001). Plusieurs études montrent que, dans ces circonstances, certains travailleurs à distance s'ennuient du contexte traditionnel de travail (Chevron et Primeau, 1996; Cooper et Kurland, 2002; Gajendran et Harrison, 2007; Golden, Veiga, & Dino, 2008). Les employés sociables qui aiment développer de nouvelles relations admettent même une diminution de leurs performances en télétravail (O'Neill et al., 2009). L'isolement associé à ce mode de travail peut cependant entraîner des conséquences positives selon Gajendran et Harrison (2007). Comme les interactions avec les collègues sont moins fréquentes, les informations partagées avec les travailleurs à distance vont à l'essentiel. En utilisant stratégiquement les technologies de communication, ils se protègent d'une surcharge informationnelle et du stress lié aux interruptions. Fonner et Roloff (2010) indiquent pour leur part que les télétravailleurs qui effectuent la majorité de

leur travail à la maison vivent moins de conflits professionnels et sont plus satisfaits que ceux qui travaillent majoritairement du bureau.

Pour contrer l'isolement associé au travail à distance, Baruch (2000) et Golden et Veiga (2005) proposent de favoriser le télétravail à temps partiel. L'étude de Golden et Veiga (2005) révèle que les individus pratiquant un télétravail modéré avaient un plus haut niveau de satisfaction que ceux qui en faisaient très peu ou beaucoup. Baruch (2000) observe également que les meilleurs résultats étaient obtenus dans le cadre d'un télétravail à temps partiel et que très peu d'employés désiraient travailler de leur domicile à temps plein.

1.1.4. Caractéristiques facilitant ou limitant l'adoption du télétravail

D'un point de vue organisationnel, le projet de travail à distance doit idéalement compter sur le soutien de la haute direction (Nilles, 1997; Bourhis, 2001). Selon Kraut (1987), les organisations décentralisées sont plus susceptibles de supporter cette pratique, car leurs gestionnaires sont habitués de gérer des employés à distance (Bourhis, 2001). L'entreprise qui favorise une culture de gestion « basée sur la responsabilisation et la confiance » facilite également « l'acceptation et la diffusion d'un programme de télétravail puisque celui-ci ne modifie en rien les pratiques de supervision » (Bourhis, 2001, p. 31). Bourhis (2001) et Pyoria (2011) suggèrent finalement que l'adoption de politiques officielles encadrant les termes et les conditions du télétravail favorise la réussite du projet. Selon elles, cela permet d'établir des attentes claires pour les télétravailleurs et d'éviter les malentendus.

D'un point de vue personnel, Baruch (2000) et Bourhis (2001) soutiennent que certains profils d'employés sont plus appropriés que d'autres à la pratique du télétravail. Pour connaître du succès, l'individu doit d'abord avoir le goût de travailler à distance (Baruch, 2001). Puis, il doit démontrer des capacités d'autodiscipline, d'auto motivation, d'autonomie, d'organisation et d'adaptation (Bourhis, 2001). Il doit également détenir de bonnes connaissances sur le travail à faire, des compétences technologiques, de bonnes habiletés de communication, de l'initiative et de la confiance en soi (Bourhis, 2001). Ensuite, la nature du travail effectué par le salarié doit être adaptée au télétravail (Peters et al., 2010). Les contacts en face à face avec les collègues ou les clients doivent être limités (Bourhis, 2001) et la présence de l'employé ne doit pas être requise au bureau (Baruch,

2001). Les emplois qui nécessitent principalement des contacts par téléphone avec des clients (Cascio, 2000), de la lecture et de l'écriture (Peters et al., 2010), de l'autonomie et de la concentration (Bourhis, 2001) sont donc particulièrement bien adaptés au télétravail.

De leurs côtés, les gestionnaires doivent détenir des habiletés de communication formelles et informelles (Cascio, 2000), entretenir des contacts étroits et fréquents avec leurs travailleurs à distance (Fonner et Roloff, 2010) et mettre l'emphase sur le partage d'informations plutôt que sur le contrôle des horaires (Lautsch et al., 2009). Bourhis (2001) soutient que l'adoption du télétravail sera facilitée si le gestionnaire démontre des aptitudes à fixer des objectifs clairs et à donner de la rétroaction sur le travail de ses employés. Il doit également être en mesure de motiver son équipe de télétravailleurs, encourager leur autonomie et surtout, avoir confiance en eux (Bourhis, 2001). Cascio (2000) précise qu'un manque de confiance « can undermine every other precaution taken to ensure successful virtual work arrangements » (p. 83).

1.2. La confiance

Dans cette section, je dresserai une revue de la littérature sur la confiance en débutant par la présentation des différentes définitions associées à ce concept. J'aborderai la perspective traditionnelle de la confiance qui la considère comme un état psychologique pour ensuite présenter un portrait plus dynamique de ce concept en exposant les différents modèles développés par les chercheurs de l'approche processuelle. J'expliquerai en quoi la confiance peut être considérée comme une activité interactive et ferai valoir le rôle du contexte et du réseau social des acteurs dans le développement d'une relation de confiance. Par la suite, je tenterai d'éclaircir le statut du risque dans les études sur le sujet pour finalement présenter divers mécanismes, autant concrets qu'intangibles, permettant de composer avec ces risques.

Avant d'entamer ma revue de littérature, je considère qu'il est important de préciser le vocabulaire entourant l'étude du concept de confiance. Dans la langue anglaise, les termes « confidence » et « trust » sont utilisés pour traduire le concept de confiance. Si certains chercheurs n'établissent pas de différence entre ces deux termes, Luhmann (1988), lui, soutient que la distinction entre « confidence » et « trust » dépend de la perception de chacun. Plus précisément, si aucune alternative n'est considérée, il s'agit d'une situation de « confidence ». À l'opposé, « if you choose one action in preference to

others in spite of the possibility of being disappointed by the action of other, you define the situation as one of trust » (Luhmann, 1988, p. 102). Cette distinction est importante, car dans le cadre de ma recherche, le terme « confiance » sera toujours utilisé en référence au terme « trust » tel que défini par Luhmann.

1.2.1. Les différentes définitions de la confiance

La confiance comme état psychologique représente la perspective la plus répandue. Kramer (1999) explique que, selon cette approche, « trust entails a state of perceived vulnerability or risk that is derived from individuals uncertainty regarding the motives, intentions, and prospective actions of others on whom they depend » (p. 571). Les termes « confident expectations », « willingness to be vulnerable », « willingness to rely », « positive expectations », « positive attitude toward others » (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998, p. 394) sont fréquemment utilisés pour définir le concept. Une des définitions les plus influentes de cette perspective a été développée par Rousseau et al. (1998) qui désignent la confiance comme « a psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another » (p. 395). Mayer, Davis et Schoorman (1995) proposent une définition semblable alors qu'ils caractérisent la confiance comme « the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party » (p. 712).

Ainsi, selon ces définitions, la confiance implique qu'un individu accepte d'être vulnérable aux actions d'un autre à partir du moment où il a des attentes favorables envers lui. Dans le même ordre d'idées, Gambetta (1988) soutient que

« trusting a person means believing that when offered the chance, he or she is not likely to behave in a way that is damaging to us, and trust will typically be relevant when at least one party is free to disappoint the other, free enough to avoid a risky relationship, and constrained enough to consider that relationship an attractive option » (p. 219, cité dans Meyerson, Weick et Kramer, 2006, p. 424).

Baier (1986) résume en quelques mots les diverses définitions présentées précédemment lorsqu'elle souligne que la confiance consiste simplement à « accepted vulnerability to another's possible but not expected ill will (or lack of good will) toward one » (p. 235).

L'état d'attentes favorables envers les intentions et les comportements d'un autre constitue donc le cœur du concept de confiance. La manière dont un individu atteint cet état ne fait cependant pas l'unanimité dans la littérature. Möllering (2006) identifie à ce sujet trois approches différentes : la raison, la routine et la réflexivité.

Pour certains chercheurs (Mayer et al., 1995), l'état d'attentes favorables s'appuie principalement sur l'identification de bonnes raisons de faire confiance (Möllering, 2006). Selon cette perspective, la confiance constitue donc un choix rationnel basé sur l'évaluation de critères bien précis, que ce soit les habiletés, la bienveillance ou l'intégrité d'une personne (Mayer et al., 1995). Ainsi, plus l'individu montre un niveau élevé d'habiletés, de bienveillance et d'intégrité, plus il est considéré comme digne de confiance.

Pour d'autres chercheurs par contre, l'état d'attentes positives constitue plutôt une question de routine. Cette perspective considère la confiance comme prise pour acquise (*taken-for-granted*) en ce sens qu'elle correspond bien souvent à la seule façon logique d'agir (Möllering, 2006). Möllering précise que cette réalité s'applique également à la méfiance. Selon l'auteur, certaines situations de la vie incitent automatiquement à la confiance alors que d'autres nous entraînent davantage vers la méfiance. Malgré l'aspect routinier et automatique de cette perspective, la confiance peut demeurer raisonnable et s'appuyer sur de bonnes raisons. Cependant, à la différence de la perspective de la raison, la routine est réalisée sans que l'individu se questionne, se justifie ou étudie les alternatives potentielles.

Finalement, certains chercheurs considèrent qu'un individu parvient à un état d'attentes positives de façon processuelle (Möllering, 2006; Zand 1972, 1997; Khodyakov, 2007a; Lewicki et Bunker, 1996). Cette perspective se concentre « not so much on what is 'given' but more on what is 'becoming' » (Möllering, 2006, p. 78). La confiance ne se base donc pas sur l'identification de bonnes raisons de faire confiance, mais plutôt sur l'expérience mutuelle et le développement d'une relation de confiance où chaque individu impliqué joue un rôle actif.

Selon Möllering (2006), bien que ces trois approches aient leur raison d'être, elles ne peuvent toutefois pas expliquer la confiance à elles seules. L'auteur soutient que la raison, la routine et la réflexivité constituent certainement les bases de la confiance, mais

que ces éléments ne peuvent mener à la confiance sans qu'il y ait une suspension, « the process that enables actors to deal with irreducible uncertainty and vulnerability » (p. 110). Dans cette perspective, il propose de définir la confiance comme

« an ongoing process of building on reason, routine and reflexivity, suspending irreducible social vulnerability and uncertainty as if they were favourably resolved, and maintaining thereby a state of favourable expectation towards the actions and intentions of more or less specific others » (p. 111).

Cette définition a l'avantage d'illustrer le processus menant à un état d'attentes favorables, d'unir les différentes approches et de préciser le statut de la vulnérabilité et de l'incertitude dans la conception de la confiance. Elle comporte toutefois une lacune en ce sens où elle se limite à la subjectivité de l'individu. Cependant, selon Luhmann (1979), une explication purement subjective de la confiance serait inadéquate, car

« from the psychological point of view, completely different grounds can motivate the offering or refusal of trust, and in any case, trust is a social relationship subject as such to its own special system of rules. Trust occurs within a framework of interaction which is influenced by both personality and social system, and cannot be exclusively associated with either » (p. 6).

Pour Khodyakov (2008), la confiance ne se limite pas à un état d'esprit ou un trait de personnalité, elle implique également une dépendance réelle entre des individus. En effet, l'auteur définit la confiance comme « a process of forming positive expectations about and relying on other people regardless of the possibility of uncertainty and risk » (p. 101). Ainsi, contrairement à plusieurs définitions de la confiance, la vision de Khodyakov (2008) ne s'arrête pas à l'intention d'être vulnérable aux actions de l'autre, elle implique aussi une vulnérabilité réelle, vécue dans l'action, car bien qu'un individu puisse anticiper le comportement de l'autre, il ne peut toutefois pas le contrôler, ni le contraindre dans le moment présent. La confiance trouve donc son existence autant au niveau subjectif que social et interactionnel, car « it also depends on the actual behavior of both parties in a given situation, and therefore is ultimately a relational concept » (Khodyakov, 2008, p. 102).

Luhmann (1979) accorde lui aussi une importance particulière à l'action, mais détermine un cadre bien précis d'action lié à la confiance. Il utilise le terme « act of trust » (p. 20) pour distinguer les actions attribuables aux « trusting expectations » (p. 24) des autres types d'action. Lorsqu'un individu pose un acte de confiance, « one engages in

action as though there were only certain possibilities in the future » (p. 20). Selon le chercheur, si le passage à l'action n'est pas fondé sur des *trusting expectations*, il ne s'agit pas d'un acte de confiance, mais plutôt d'espoir. Luhmann (1979) met également en garde contre de possibles comparaisons entre l'acte de confiance et les modèles de prises de décision rationnelle. Pour l'auteur, la confiance n'est ni un moyen qui peut être adopté à des fins particulières, ni une prédiction. Bien que, comme la confiance, ces techniques aient pour fonction de réduire la complexité, elles ne constituent pas des actes de confiance en soi, mais plutôt des équivalents fonctionnels de la confiance (Luhmann, 1979). Luhmann (1979) précise que « as far as they extend, trust is unnecessary » (p. 88).

Dans le cadre de ma recherche, j'étudierai plus particulièrement l'acte de confiance, car il s'appuie autant sur le processus menant à un état d'attentes positives (la confiance) que sur le passage à l'action, c'est-à-dire la prise du risque. Comme ce concept permet d'unir l'aspect subjectif, social et interactionnel de la confiance, il me semble l'angle le plus intéressant à adopter. Le concept d'acte de confiance a également l'avantage de distinguer les comportements risqués fondés sur des attentes positives des comportements risqués s'appuyant sur l'espoir, la résignation ou la prise de décision rationnelle.

Le concept d'acte de confiance comporte deux axes, l'un subjectif, caractérisé par un état d'attentes favorables (la confiance) et l'autre interactionnel, s'observant par la prise d'un risque envers un autre individu. Afin de définir le premier axe, j'adopterai la définition de confiance proposée Möllering (2006)². Elle me semble la plus complète, car elle prend en considération une variété de perspectives (raison, routine et réflexivité) et offre ainsi beaucoup de souplesse. Qui plus est, elle intègre un concept particulièrement important, la suspension, qui permet de comprendre comment un individu parvient à un état d'attentes favorables envers un autre en mettant de côté sa vulnérabilité et son incertitude.

1.2.2. La confiance : un concept dynamique

La plupart des chercheurs s'entendent pour dire que la confiance implique un état d'attentes favorables envers les intentions et les comportements d'un autre. Afin de

² « an ongoing process of building on reason, routine and reflexivity, suspending irreducible social vulnerability and uncertainty as if they were favourably resolved, and maintaining thereby a state of favourable expectation towards the actions and intentions of more or less specific others » (p. 111).

comprendre précisément comment un individu atteint cet état et pose un acte de confiance, je dois nécessairement aborder la confiance comme un concept dynamique. En effet, je ne peux me permettre d'étudier l'acte de confiance isolément, sans prendre en considération l'évolution de la relation de confiance entre le gestionnaire et son employé. L'approche processuelle a l'avantage de ne pas se concentrer sur une phase unique et isolée de la confiance, mais la présente plutôt comme une caractéristique qui évolue et se construit à travers le temps.

Les chercheurs de cette approche ont développé des modèles processuels de la confiance plutôt diversifiés. En effet, certains considèrent que la confiance se renforce de manière processuelle pour finalement atteindre un palier de stabilisation alors que d'autres mettent l'accent sur le développement et le renforcement d'une relation de confiance dans une logique processuelle et temporelle, sans toutefois identifier de paliers de stabilisation.

1.2.2.1. Gradation processuelle et stabilisation

Lewicki et Bunker (1996) élaborent un modèle montrant « la manière dont la confiance se développe, se maintient et se répare dans les relations de travail » (p. 115, traduction libre). Les auteurs établissent trois stades d'une relation de confiance : (1) la « calculus-based trust », (2) la « knowledge-based trust » et (3), l'« identification-based trust » (Lewicki et Bunker, 1996, p. 124).

La première étape se définit par l'évaluation rationnelle des gains et des pertes potentielles du *trustor*³ liées à l'engagement dans une relation de confiance avec un *trustee*⁴ (Lewicki et Bunker, 1996). Plus précisément, le stade de la *calculus-based trust* se caractérise par un calcul économique visant à déterminer si les résultats obtenus grâce à la création et au maintien de la relation seront plus avantageux que les coûts qui y sont rattachés. Après un certain temps, certaines relations de type *calculus-based trust* évolueront vers la *knowledge-based trust*. Ce type de confiance se développe à partir d'un historique d'interaction qui fournit aux acteurs une banque d'informations suffisantes pour anticiper le comportement de l'autre. En se connaissant davantage, les parties pourront tolérer certains désagréments, car ils seront en mesure d'y trouver des explications. Selon Lewicki et Bunker (1996), la majorité des relations atteindra la

³ Le terme *trustor* sera utilisé en référence à l'individu qui fait confiance.

⁴ Le terme *trustee* sera utilisé en référence à l'individu qui fait l'objet de la confiance du *trustor*.

knowledge-based trust, car les partis apprendront inévitablement à se connaître si leur association perdure à travers le temps. Peu de relations parviendront cependant à l'*identification-based trust*, le niveau ultime. Ce type de confiance est caractérisé par une connaissance mutuelle approfondie des deux partenaires. À ce stade, un individu est non seulement en mesure de trouver des explications aux actions de l'autre, mais aussi d'identifier, de comprendre, de prédire et d'apprécier les désirs, les besoins, les préférences et les intentions de l'autre. Lorsque ce niveau de confiance est atteint, « the other can be confident that his or her interests will be fully protected and that no surveillance or monitoring of the actor is necessary » (Lewicki & Bunker, 1996, p. 122). À mesure où l'*identification-based trust* se renforce, les partis seront capables de « penser comme l'autre », « se sentir comme l'autre » et « répondre comme l'autre » (Lewicki & Bunker, 1996, p. 123, traduction libre).

Zand (1972) élabore quant à lui un modèle qui illustre le passage d'un état de confiance à un comportement de confiance. Le « spiral reinforcement model of the dynamics of trust » (p. 233) montre le processus par lequel la confiance (ou son opposé, la méfiance) se construit à travers les interactions entre les membres d'une équipe formée pour résoudre un problème. Pour que ce processus s'enclenche, le *trustor* doit inévitablement transformer son état de confiance (ou de méfiance) en un comportement de confiance (ou de méfiance).

Pour Zand (1972), la confiance représente donc davantage qu'un simple état psychologique, car elle se traduit également par un comportement de confiance qui consiste à :

« (a) increase one's vulnerability, (b) to another whose behavior is not under one's control, (c) in a situation in which the penalty (disutility) one suffers if the other abuses that vulnerability is greater than the benefit (utility) one gains if the other does not abuse that vulnerability » (p. 230).

L'auteur ne rejette cependant pas entièrement l'aspect psychologique de la confiance, car il accorde une grande importance au niveau initial de confiance ou de méfiance du *trustor* envers le *trustee*. Selon Zand (1997), l'histoire émotionnelle et psychologique de l'individu ainsi que sa personnalité et sa formation détermineront sa propension à faire confiance aux autres.

Si le *trustor* considère initialement le *trustee* comme digne de confiance, cela se traduira par un comportement de confiance (Zand, 1972). Zand (1997) explique que « leaders communicate trust by how they disclose information, share influence, and exercise control » (p. 91). Plus précisément, il soutient que les individus qui font initialement confiance aux autres partageront plus activement des informations fiables, précises et complètes aux autres membres du groupe à propos du problème à résoudre. Ils seront plus ouverts à l'influence des autres en se montrant réceptifs à leurs idées et à leurs opinions et imposeront moins de contrôle aux membres du groupe, car ils auront confiance que leurs équipiers respecteront leurs engagements. Pour Zand (1997), la confiance n'est cependant pas à sens unique, du *trustor* au *trustee*. En effet, l'auteur explique que la confiance fonctionne sous forme de cycles :

« When the leader trusts, he reveals information, accepts influence, and minimally controls the other person. The other trusting person, expecting trust, perceives the leader's initial behavior as trusting and concludes that she was right to expect the leader to be trustworthy. She therefore feels justified in showing trust and reveals information, accepts influence, and exercises self-control. The leader seeing the other's responses as trusting, feels confidence in his initial expectation that the other person would be trustworthy. He then feels justified in demonstrating more trust than he did at the beginning » (p. 96).

La spirale de la confiance s'effectue donc en trois phases selon Zand (1997) : (1) « predisposing beliefs », (2) « short-cycle feedback » et (3) « equilibrium » (p. 93). Lorsqu'ils entrent dans une réunion visant à résoudre un problème, les leaders ont des croyances prédéterminées à propos de la confiance qu'ils devraient démontrer et « an estimate of how trustworthy other people are » (p. 94). Selon l'auteur, « these beliefs come from the leader's view of whether the other people have strong opposing interests, her past experiences with the other people, and what she has heard about the reputation of the other people » (p. 94). La confiance ne serait donc pas uniquement comportementale, mais aussi psychologique en ce sens où les leaders prendraient la décision de montrer un comportement de confiance à partir d'une réflexion préalable. La deuxième étape de la spirale de la confiance, *short-cycle feedback*, est caractérisée par la confirmation ou l'infirmité des croyances prédéterminées (Zand, 1997). Lors de cette phase, les membres de l'équipe jugeront le comportement des autres. Si les collègues semblent partager des informations importantes avec justesse et qu'ils semblent réceptifs aux opinions des autres, la confiance des membres de l'équipe augmentera. Après un certain

temps, les *short-cycle feedback* deviennent répétitifs et le niveau de confiance atteint un équilibre, normalement au milieu de la réunion. Pour le reste de la rencontre, le niveau de confiance se stabilisera à un niveau bas, moyen ou fort.

Le modèle développé par Zand (1972, 1997) a l'avantage d'illustrer le passage de l'état de confiance au comportement de confiance ainsi que le processus par lequel la confiance se renforce dans l'interaction des membres d'un groupe. Son modèle met donc l'accent sur la bidirectionnalité de la confiance, les interactions et les relations entre les différents membres d'un groupe.

Le modèle de Zand (1972, 1997) a cependant le désavantage de n'être appliqué qu'à une seule situation organisationnelle, soit la réunion d'équipe pour résoudre des problèmes. Ce faisant, son modèle ne permet pas réellement d'observer l'évolution générale de la relation de confiance entre les individus, car il se limite à l'étude d'un événement isolé. Je crois qu'il est plutôt nécessaire d'aborder la confiance comme un processus continu qui se renforce ou se détériore à travers une diversité d'interactions entre les acteurs en jeu, comme je le détaillerai dans la section suivante.

1.2.2.2. Gradation processuelle et continue

Selon Luhmann (1979), la confiance se développe étape par étape à travers le temps par ce qu'il désigne comme un principe de gradation. Le processus de construction d'une relation de confiance ne peut cependant pas débiter dans n'importe quelles circonstances. En effet, l'auteur établit les conditions nécessaires à l'enclenchement de ce processus : (1) le *trustor* doit s'engager dans une situation de dépendance par rapport au *trustee*, (2) le *trustor* doit accroître sa vulnérabilité envers le *trustee* en s'exposant au risque que sa confiance soit trahie, (3) le *trustee* doit être dans une situation où il est possible pour lui d'abuser de la confiance du *trustor* et avoir un intérêt à le faire, et (4) le *trustee* doit agir contre ses intérêts personnels et doit renoncer à la possibilité d'abuser de la confiance du *trustor*. Cette première étape du processus « demands mutual commitment and can only be put to the test by both sides becoming involved in it, in a fixed order, first the truster⁵ and then the trustee » (Luhmann, 1979, p. 42). Le premier test auquel sera confronté le *trustee* n'implique pas « d'enjeux élevés, ni un grand engagement personnel » (Luhmann,

⁵ Luhmann (1979) utilise le terme « truster » plutôt que « trustor ». Les deux ont cependant la même signification.

1979, p. 44, traduction libre), car il s'agit, pour les partenaires, de traverser avec succès un processus d'apprentissage mutuel. Cette étape n'est complétée que lorsque le *trustee* « has had the opportunities to betray that trust and has not used them » (Luhmann, 1979, p. 45). Une fois que le *trustee* a passé le premier test, le *trustor* lui confiera un mandat plus important et assumera graduellement un degré plus élevé de vulnérabilité, renforçant ainsi la relation de confiance l'unissant au *trustee*.

Khodyakov (2007a) accorde lui aussi une importance particulière au contexte temporel pour expliquer la création, le développement et le maintien de la confiance. Afin de préciser le processus de la confiance, il propose de l'aborder comme une forme d'agentivité, car cela permet selon lui de diriger

« our attention to how the past, present, and future work in the development of trust as respectively manifested in routine behavior, evaluation of currently available information, and anticipation of future results under conditions of uncertainty and risk » (p. 116).

L'agentivité repose sur trois éléments principaux : l'itération, la « projectivité » et l'évaluation pratique (Emirbayer et Mische, 1998, dans Khodyakov, 2007a).

L'itération réfère au passé et à la nature réflexive de la confiance. La confiance s'appuie donc, en partie, sur les expériences du passé, sur la réputation des individus qui font l'objet de la confiance, ainsi que sur les « past patterns of behavior on social practices through routines, traditions, and schemata » (Khodyakov, 2007a, p. 126). En d'autres mots, le passé agit sur la confiance en ce sens où il fournit une banque de connaissances sur laquelle un *trustor* peut s'appuyer pour anticiper le comportement du *trustee*.

La « projectivité » réfère quant à elle au futur et à la nature imaginative de la confiance. Khodyakov (2007a) explique que les individus ne basent pas uniquement leur décision de faire confiance sur des éléments du passé, car « they also imaginatively construct future possibilities and options » (p. 126). Ainsi, avant de faire confiance, un individu prendrait autant en considération ses connaissances réelles que ses anticipations du futur basées sur ses « espoirs, craintes, angoisses, aspirations, désirs et calculs » (p. 126, traduction libre).

L'évaluation pratique réfère finalement au temps présent et plus précisément au moment où la décision de faire confiance ou non est prise. Il s'agit donc, selon Khodyakov (2007a), de la dimension temporelle la plus importante. L'individu procède à

une évaluation des options qui s'offrent à lui à partir des « informations existantes, des normes comportementales et des standards moraux » (p. 126, traduction libre). D'après l'auteur, cette évaluation consiste, dans une certaine mesure, à un calcul des coûts matériels et non matériels ainsi que des bénéfices potentiels de faire confiance ou non. Lorsqu'un individu décide de faire confiance, cela signifie qu'il anticipe « only positive rewards from such relationships and is ready to act 'as if' the other person could be trusted » (Khodyakov, 2007a, p. 126).

Ainsi, selon Khodyakov (2007a), « the decision to trust another person is made in the present and is affected by the partner's reputation, which represents the past, and by the expectation of possible tangible and/or non-material rewards, which represents the future » (p. 126). Bien que l'auteur utilise le terme « décision », il ne se réfère pas aux modèles de prise de décision rationnelle que critiquait Luhmann (1979). Khodyakov (2007a) spécifie que l'individu ne peut être entièrement rationnel dans ses actions, car il évolue dans un environnement incertain et risqué où les changements surviennent très rapidement.

Chaque fois qu'un individu prend la décision de faire confiance, on assiste, en quelque sorte, à une « translation » temporelle. Ce qui constituait le présent et le futur rejoint le passé et renforce les connaissances du *trustor* envers le *trustee*. La réputation du *trustee* s'affine donc à travers le temps. Khodyakov (2007a) explique que

« If the actor has a record of bad relationships with other partners, he or she is less likely to be considered trustworthy, and therefore new partners may be unwilling to engage in further exchange with this actor. In contrast, if both partners had successful previous relationships with each other or have positive information about each other, they are more likely to establish trustworthy relationships » (p. 127).

Bref, le processus de la confiance s'explique à partir d'aspects temporels et relationnels. Pour Khodyakov (2007a), la confiance est « a process of constant imaginative anticipation of the reliability of the other party » (p. 126). L'anticipation imaginative de la fiabilité de l'autre n'est cependant pas figée dans l'esprit du *trustor*. Au contraire, elle évolue à travers le temps et les relations.

Möllering (2001) définit quant à lui la confiance comme un processus continu d'interprétations, d'anticipations et de suspension. Selon l'auteur, la confiance comme processus débiterait par une phase d'interprétation du monde réel où seraient considérées

toutes les « bonnes raisons » de faire confiance à partir des connaissances disponibles. Lors de cette phase, le *trustor* demeure conscient de l'inconnu et du fait qu'il ne détient pas une connaissance pleine et entière des actions futures et des intentions du *trustee*. À un certain moment, le *trustor* acceptera ses interprétations et mettra de côté sa conscience de l'inconnu pour parvenir à un état d'attentes positives ou négatives. En agissant de la sorte, le *trustor* procède à une suspension. Par suspension, Möllering (2001) désigne « the mechanism that brackets out uncertainty and ignorance, thus making interpretative knowledge momentarily 'certain' and enabling the leap to favourable (or unfavourable) expectation » (p. 414). Après avoir procédé à une suspension, le *trustor* est en mesure de parvenir à un état d'attentes favorables ou défavorables vis-à-vis des actions et des intentions du *trustee*. Si les attentes sont positives, Möllering (2001) soutient qu'il s'agit de confiance. À l'opposé, si les attentes sont négatives, il s'agira plutôt de méfiance.

1.2.3. Faire confiance : une activité interactive

Bien que la confiance semble constituer un processus profondément personnel basé sur ses propres perceptions, interprétations, attentes et actions, plusieurs chercheurs soulignent l'aspect interactif et social de la confiance. Certains auteurs s'intéressent à l'entourage immédiat de l'individu alors que d'autres abordent l'entourage élargi du *trustor* (professionnels, médias, institutions, gouvernement, etc.).

La familiarité a été identifiée par plusieurs auteurs comme étant une condition d'émergence de la confiance (Luhmann, 1979, 1988; Khodyakov, 2007a; Möllering, 2006). Selon Luhmann (1979), la familiarité est un préalable important pour la confiance, car « one trusts the familiar before the unfamiliar » (p. 33). En étant familier avec un *trustee*, le *trustor* est en mesure d'« entertain relatively reliable expectations and, as a consequence, to contain the remaining elements of risk as well » (p. 19). Ces attentes peuvent être autant positives (confiance) que négatives (méfiance), dépendamment de l'historique d'interaction avec le *trustee*. D'après Luhmann (1979), « trust is only possible in a familiar world; it needs history as a reliable background. One cannot confer trust without this essential basis and without all previous experiences » (p. 20). Ainsi, pour faire confiance, le *trustor* a besoin d'informations à propos du *trustee*, principalement

parce que la confiance repose sur un mécanisme de surinterprétation des informations⁶ (Luhmann, 1979). En d'autres mots, un *trustor* est en mesure de faire confiance même lorsqu'il détient un minimum d'informations à propos du *trustee*, car il extrapole à partir de ces connaissances limitées. Sans information à sa disposition, l'extrapolation est impossible ce qui élimine pratiquement toutes possibilités de confiance.

Selon Khodyakov (2007a), la familiarité et la similarité avec le *trustee* sont à la base de la « thick interpersonal trust » (p.121). Il explique que les gens qui se connaissent bien et qui ont beaucoup de points en commun sont plus sujets à se faire confiance. À un moment de leur relation, la confiance devient parfois automatique et les individus ne la perçoivent même plus comme de la confiance.

Cependant, les connaissances détenues à propos d'un *trustee* sont parfois limitées ou inexistantes, particulièrement lorsque l'historique de la relation est encore tout jeune. Afin de combler ce manque de connaissances, le *trustor* se tournera vers des intermédiaires pour évaluer la réputation du *trustee* et déterminer s'il est digne de confiance ou non (Khodyakov, 2007a). En effet, Khodyakov (2007a) souligne que si le *trustor* et le *trustee* n'ont jamais été en relation, le niveau de confiance du *trustee* sera évalué en fonction de l'image des intermédiaires vers qui le *trustor* peut se tourner pour obtenir de l'information sur le *trustee*. Ainsi, si un intermédiaire n'a que de bons commentaires à propos du *trustee*, le *trustor* sera plus enclin à lui faire confiance. Rousseau et al. (1998) appuient cet argument en affirmant que « third-party relations have been found to impact trust, where existing social structures shape a person's reputation based upon a third party's ability to tell stories that corroborate one's trustworthiness » (p. 396).

Enfin, Weber et Carter (2003) se sont penchées sur les relations de confiance émergentes (l'amitié et l'amour) et ont également déterminé que « knowing someone who knows the other involved in the initial encounter can ease the two through this initial stage in relationship building » (p. 29). Les auteures affirment même que, dans un contexte de relation émergente, le simple fait de consulter un intermédiaire suffit pour évaluer si l'autre est digne de confiance. Les connaissances acquises via cet intermédiaire permettent ainsi de gagner une certaine familiarité avec l'autre.

⁶ « overdrawn information » (Luhmann, 1979, p. 32)

D'autres chercheurs considèrent pour leur part que la confiance s'inscrit dans un contexte social beaucoup plus large que le simple entourage immédiat du *trustor*. En effet, selon Möllering (2006), le *trustor* ne procède pas à une suspension de façon isolée, car « although people have to make leaps of faith⁷ individually, they are not alone in this but embedded in social networks » (p. 123). L'auteur précise que la suspension réfère à une fiction de la réalité produite individuellement, collectivement et institutionnellement.

Brownlie et Howson (2005) ont exploré empiriquement l'idée de suspension développée par Möllering (2001, 2006) en analysant les données d'une recherche sur l'attitude des professionnels et des parents vis-à-vis la vaccination contre la rougeole, les oreillons et la rubéole. Elles ont clairement montré l'influence du réseau social sur la capacité de procéder ou non à une suspension. En effet, leur analyse révèle que les parents semblaient avoir eu plus de difficulté à procéder à une suspension dans le cadre de cette campagne de vaccination que d'autres campagnes précédentes, notamment parce que des reportages établissaient un lien possible entre la vaccination et le développement de la maladie de Crohn et de l'autisme.

La décision des parents de faire vacciner leur enfant s'appuyait sur leur expérience vis-à-vis de la vaccination, l'historique des expériences de leurs pairs, l'agenda médiatique, l'opinion des professionnels de la santé ainsi que la position de l'état. Les objectifs de vaccination annuels déterminés par l'état avaient tendance à rendre les gens plus méfiants, car ils croyaient improbable qu'ils puissent être informés sur les aspects controversés de la vaccination (Brownlie et Howson, 2005).

À partir de ces résultats, Brownlie et Howson (2005) avancent que la suspension peut être comprise uniquement en prenant en considération les interactions, les relations, les systèmes et les institutions dans lesquels elle se produit, car c'est dans ces circonstances que le parent interprètera les informations à sa disposition et prendra la décision de faire vacciner ou non son enfant.

Bref, l'étude de Brownlie et Howson (2005) montre que

« the way parents view information about risk shapes – and is shaped by – the trust they place in information givers. This trust, in turn, is not just about the quality of the information or of the relationship through which information is conveyed but it is also about wider socio-political changes

⁷ Le terme « leaps of faith » est employé en tant que synonyme de suspension.

(including the nature of medical knowledge, expertise and technological development) which parents, professionals and indeed health authorities have to negotiate » (p. 234).

Ainsi, le contexte dans lequel évolue le *trustor* semble grandement agir sur sa capacité à procéder ou non à une suspension et de ce fait, à faire confiance. Rousseau et al. (1998) soutiennent d'ailleurs que « context is critical to understanding trust. Acontextual research will be limited in its ability to represent the true functioning of trust » (p. 502). Selon Möllering (2006), la confiance n'est pas un phénomène dyadique entre deux acteurs isolés, car il y a toujours un contexte, une histoire et d'autres acteurs qui entrent en jeu.

1.2.4. Le statut du risque

Comme plusieurs chercheurs l'expliquent, la confiance repose en grande partie sur des attentes positives envers le comportement et les intentions d'un *trustee*. Cependant, bien que des individus puissent imaginer positivement l'avenir, leurs attentes se forment souvent sur des informations limitées et parfois même biaisées ce qui mène à l'incertitude et à la vulnérabilité (Khodyakov, 2007a).

Burns & Stalker (1961) définissent plus précisément l'incertitude comme « the ignorance of the person who is confronted with a choice about the future in general, and in particular about the outcomes which may follow any of his possible lines of action » (p. 112). Milliken (1990) appuie lui aussi cette idée puisqu'il soutient que l'incertitude découle d'une insuffisance d'information et de l'incapacité à prédire avec précision les conséquences de ses actions présentes sur l'avenir.

La vulnérabilité est quant à elle définie par Meyerson et al. (2006) « in terms of the goods or things one values and whose care one partially entrusts to someone else, who has some discretion over him or her » (p. 419). Dans ces circonstances, le *trustor* s'expose à de potentiels préjudices du *trustee* qui, en se voyant confier ce bien ou cette chose, pas nécessairement de nature matérielle, serait susceptible de l'endommager. Dans le même ordre d'idée, Mayer et al. (1995) soutiennent que « being vulnerable implies that there is something of importance to be lost. Making oneself vulnerable is taking a risk » (p. 712). Zand (1997) précise que les préjudices auxquels s'expose un *trustor* peuvent prendre différentes formes, que ce soit « l'embarras, l'incapacité de faire ce qui était prévu, des

coûts plus élevés, des délais prolongés qui vous font perdre votre temps et, dans des cas extrêmes, la perte de la vie » (p. 91, traduction libre).

Si l'incertitude et la vulnérabilité semblent faire l'unanimité comme caractéristiques de la confiance, il est important de préciser que les individus qui font confiance ne perçoivent pas nécessairement cette incertitude et vulnérabilité. En effet, si pour Mayer et al. (1995), le *trustor* est conscient du risque et le prend seulement si les avantages perçus sont plus élevés que les désavantages anticipés, pour d'autres chercheurs, l'incertitude et la vulnérabilité sont mises de côté et considérées comme étant non problématiques par l'individu qui fait confiance (Möllering, 2001, 2006).

Ainsi, si l'importance du risque fait pratiquement consensus dans la littérature sur la confiance, le statut qu'on lui accorde est quant à lui plutôt varié. Le risque est parfois considéré comme une condition d'émergence de la confiance ou encore une conséquence de la confiance lorsqu'il est assumé dans l'action (la prise du risque). Si certains chercheurs accordent un statut relativement important à la prise du risque en l'identifiant parfois comme un acte de confiance (Luhmann, 1979), une action de confiance (Mayer et al., 1995) ou un comportement de confiance (Zand, 1972; Mayer et al., 1995), d'autres considèrent la prise du risque comme une simple conséquence fonctionnelle dont les liens avec la confiance elle-même (l'état psychologique) sont parfois futiles ou trompeurs (Möllering, 2006; Hardin, 2002; Rousseau et al., 1998).

Rousseau et al. (1998) identifient le risque comme une des conditions d'émergence de la confiance. Ils expliquent que le risque provient de l'incertitude vis-à-vis du comportement du *trustee* à savoir si celui-ci agira de façon appropriée ou non. Selon eux, « trust would not be needed if actions could be undertaken with complete certainty and no risk » (p. 395). En d'autres mots, « risk creates an opportunity for trust, which leads to risk taking. Moreover, risk taking buttresses a sense of trust when the expected behavior materializes » (p. 395). Le risque apparaît donc comme un élément essentiel dans la conception de la confiance de Rousseau et al. (1998), car en plus de constituer une condition d'émergence de la confiance, il est également considéré comme une conséquence de la confiance lorsqu'il est assumé dans l'action. Qui plus est, la prise du risque permet au *trustor* de confirmer ou d'infirmer l'état d'attentes positives qu'il avait à l'égard du comportement du *trustee* et ainsi renforcer ou diminuer son sentiment de

confiance. Rousseau et al. (1998) précisent toutefois que « trust is not a behavior (e.g. cooperation), or a choice (e.g., taking a risk) but an underlying psychological condition that can cause or result from such action » (p. 395). Pour ces auteurs, la prise du risque n'est donc pas associée à un comportement de confiance, mais simplement à une conséquence de la confiance.

Pour sa part, Luhmann (1979) soutient que le risque constitue une condition d'émergence de la confiance, car « the truster sees in his own vulnerability the instrument whereby a trust relationship may be created » (p. 43). Luhmann (1988) spécifie cependant que le risque n'existe pas a priori, mais qu'il émerge d'une action de l'individu. Il précise que :

« trust is based on a circular relation between risk and action, both being complementary requirements. Action defines itself in relation to a particular risk as external (future) possibility, although risk at the same time is inherent in action and exists only if the actor chooses to incur the chance of unfortunate consequences and to trust » (p. 98).

La confiance trouve donc son existence dans l'action et, par conséquent, dans le risque. L'action revêt une importance particulière pour la compréhension de la confiance, car cette dernière a pour fonction principale de réduire la complexité sociale et ainsi, de permettre l'action (Luhmann, 1979). Selon Luhmann (1979), « by introducing trust, certain possibilities of development can be excluded from consideration. Certain dangers which cannot be removed but which should not disrupt action are neutralized » (p. 25). Ainsi, plus un individu accroît sa confiance envers les autres, plus il accroît ses possibilités d'actions.

De son côté, Möllering (2001) considère que la prise du risque (le passage à l'action) constitue une conséquence de la confiance. L'auteur explique que l'état d'attentes positives, l'*output* de la confiance, peut devenir un *input* fonctionnel pour des actions ou des associations, mais que ces dernières ne doivent pas être confondues avec la confiance. Hardin (2002) abonde dans le même sens lorsqu'il affirme que « there is no "act of trusting". Rather, there is trusting or not trusting to whatever degree, and there is taking the risk of engaging with someone » (p. 59)⁸. Pour lui, la confiance et la prise du

⁸ S'il est selon moi justifié de ne pas associer toute prise de risque à la confiance et tout état de confiance à une prise de risque, je crois que le concept d'acte de confiance ne doit toutefois pas être rejeté tel que le propose Hardin (2002). L'acte de confiance n'est pas uniquement caractérisé par la prise d'un risque, mais surtout par l'attitude et l'état d'esprit de l'individu vis-à-vis du risque qu'il décide d'encourir envers une

risque sont deux choses totalement différentes. Un *trustor* peut parfois agir à partir de la confiance qu'il porte envers un individu et ainsi prouver, par ses actions, qu'il a confiance. Cependant, l'auteur souligne qu'il est possible pour un *trustor* de prendre un grand risque envers quelqu'un à qui il ne fait pas confiance et de ne pas prendre de risque envers une personne en qui il a totalement confiance. Ainsi, pour Hardin (2002), la prise du risque n'est pas automatiquement associée à la confiance et vice versa.

Möllering (2001) souligne lui aussi que des actions qui peuvent parfois sembler constituer des actes de confiance ne sont pas nécessairement le résultat d'attentes favorables, mais seraient plutôt confondues avec des équivalents fonctionnels de la confiance, tel que le pouvoir par exemple. Certaines actions peuvent toutefois découler directement de l'état d'attentes positives, mais pour l'auteur, elles constituent seulement des conséquences fonctionnelles de la confiance. D'après le chercheur, les actions ne constituent donc pas un élément essentiel du processus de confiance. En effet, il souligne que « trust may often be present without manifesting itself in specific actions and associations » (Möllering, 2001, p. 415).

Dans la même optique qu'Hardin (2002) et Möllering (2001), Mayer et al. (1995) reconnaissent que la confiance ne doit pas être confondue avec la prise du risque, car selon eux, un individu n'a pas besoin de prendre un risque pour avoir confiance en quelqu'un. Ils précisent que :

« there is no risk taken in the *willingness* to be vulnerable (i.e., to trust), but risk is inherent in the *behavioral manifestation* of the willingness to be vulnerable. One does not need to risk anything in order to trust; however, one must take a risk in order to engage in trusting action » (p. 724).

Ces auteurs croient ainsi que la confiance peut être observable par des actions ou des comportements de confiance. Mayer et al. (1995) identifie à ce sujet le « risk-taking in relationship (RTR) » (p. 709) comme étant une manifestation comportementale et une conséquence de la confiance. Ils précisent toutefois que la confiance n'est pas impliquée dans tous les comportements risqués. En effet, si le comportement n'implique pas d'interdépendance avec un autre individu, il ne s'agit pas de confiance.

autre personne. Luhmann (1979) distingue la prise de risque fondée sur des attentes favorables (acte de confiance) de la prise de risque basée sur la résignation, l'espoir ou la rationalité. Ainsi, deux individus pourraient encourir le même risque, l'un basé sur des attentes favorables envers le *trustee*, l'autre sur la résignation. Le premier aurait posé un acte de confiance, mais pas le second.

Pour Zand (1972), le risque trouve son existence à travers le comportement d'une personne. L'auteur précise que la confiance s'observe à travers des comportements bien précis qui accroissent significativement la vulnérabilité du *trustor*. Selon lui, un individu qui fait confiance aux autres fournira des informations importantes, compréhensibles et justes en temps opportun; il sera réceptif à l'influence de son entourage; acceptera plus d'interdépendance avec les autres; et évitera d'abuser de la vulnérabilité de ses homologues. Zand (1972) explique que le risque est assumé et vécu lorsqu'un individu transforme son état de confiance en comportement de confiance. Pour le chercheur, la prise du risque constitue donc une conséquence de la confiance.

1.2.5. La gestion du risque

Dans la confiance, le risque ne peut vraisemblablement pas être évité ou éliminé. En effet, s'il n'y a pas de risques, la confiance n'a aucune possibilité d'émergence, car dans tous les cas, « the trustor could be harmed in principle » (Möllering, 2006, p. 8). La résignation au risque est également peu fréquente dans les études sur la confiance. En effet, les chercheurs identifient plutôt différentes façons de composer avec le risque et de le rendre plus acceptable aux yeux du *trustor*.

1.2.5.1. Un calcul rationnel

D'abord, les chercheurs considérant la confiance comme un choix rationnel soutiennent que les individus affichant des comportements de confiance ont décidé d'agir de la sorte suite à un calcul rationnel indiquant que les bénéfices potentiels envisagés étaient plus élevés que les inconvénients projetés (Kramer, 1999). Selon cette perspective, un individu arriverait à composer avec le risque et le rendre plus acceptable à partir d'un simple calcul. Si les inconvénients découlant de la prise du risque semblent trop élevés par rapport aux bénéfices envisageables, l'individu ne prendrait tout simplement pas le risque.

Mayer et al. (1995) font état d'un autre type de calcul pour expliquer le choix de s'engager ou non dans la prise d'un risque. Les auteurs soutiennent qu'un *trustor* s'engagera dans une action de confiance envers un *trustee* « if the level of trust surpasses the threshold of perceived risk » (p. 726). Si, au contraire, le niveau de risque perçu est plus élevé que le niveau de confiance envers le *trustee*, le *trustor* ne s'engagera pas dans

une action de confiance. Le niveau de confiance est déterminé par trois facteurs principaux : les habiletés, la bienveillance et l'intégrité du *trustee* (Mayer et al., 1995). Selon les auteurs, « if all three factors were high, the employee would trust » (p. 722). Bien que certaines caractéristiques soient parfois moins présentes que d'autres chez le *trustee*, la confiance demeure possible. En effet, les auteurs voient la confiance comme un continuum où un *trustee* peut être considéré digne de confiance à différents niveaux. Ainsi, pour Mayer et al. (1995), « whether or not a specific risk will be taken by the *trustor* is influenced both by the amount of trust for the *trustee* and by the perception of risk inherent in the behavior » (p. 726). Les auteurs indiquent donc qu'un individu peut avoir confiance à un autre, sans nécessairement prendre un risque.

D'après Mayer et al. (1995), la décision de s'engager dans une action de confiance dépend également de la propension d'un individu à faire confiance aux autres. Lewicki et Bunker (1996) précisent que certains individus ont une prédisposition à la naïveté et à l'exploitation alors que d'autres sont plutôt prédisposés à la prudence et à la suspicion lorsqu'ils sont confrontés à la possibilité de s'engager dans une relation de confiance. Selon Mayer et al. (1995), la propension d'une personne à faire confiance dépend entre autres de ses expériences passées, sa personnalité et ses antécédents culturels, mais s'avère une caractéristique plutôt stable en ce sens où son niveau varie très peu. Dépendamment du niveau de confiance qu'il porte à l'égard du *trustee* et de sa propension à faire confiance, un *trustor* sera prêt à assumer un certain niveau de risque seulement. Ainsi, le *trustor* arriverait à composer avec la prise du risque et à le rendre plus acceptable en s'assurant d'avoir un niveau de confiance plus élevé que le niveau de risque perçu.

Certains chercheurs ont vivement critiqué cette vision mathématique de la confiance, stipulant que « rational choice models overstate decision makers' cognitive capacities, the degree to which they engage in conscious calculation, and the extent to which they possess stable values and orderly preferences » (Kramer, 1999, p. 573).

Luhmann (1988) s'oppose à l'idée que le risque puisse être assumé seulement lorsque les bénéfices sont plus élevés que les inconvénients envisagés (Kramer, 1999) ou lorsque le niveau de risque semble moins élevé que le niveau de confiance (Mayer et al., 1995). Selon l'auteur, la confiance est uniquement possible dans une situation où les dommages potentiels pourraient être plus importants que les avantages recherchés. Ainsi,

pour que la prise du risque soit associée à la confiance, il faut nécessairement que le risque encouru soit plus élevé que les bénéfices anticipés. Zand (1972) offre d'ailleurs un exemple très révélateur à ce sujet :

« a parent is exhibiting trusting behavior in hiring a baby sitter so he can see a movie. The action significantly increases his vulnerability, since he cannot control the baby sitter's behavior after leaving the house. If the baby sitter abuses that vulnerability, the penalty may be a tragedy that may adversely affect the rest of his life; if the baby sitter does not abuse that vulnerability, the benefit will be the pleasure of seeing a movie » (p. 230).

Cet exemple indique clairement que le comportement de confiance, la prise du risque, implique des conséquences beaucoup plus importantes (une tragédie) que les avantages (voir un film). Suivant la logique des chercheurs considérant la confiance comme un choix rationnel, le parent n'aurait donc pas pris ce risque. Selon Zand (1997), le niveau de confiance d'un individu peut se mesurer à partir de la relation entre la valeur des bénéfices envisagés par le comportement de confiance et les pertes potentielles. Plus elles sont grandes par rapport aux avantages projetés, plus l'individu fait preuve d'un niveau de confiance élevé. D'un autre côté, Zand (1972) soutient que les individus qui tentent de minimiser leur vulnérabilité font preuve d'un manque de confiance envers les autres. Ainsi, pour Zand (1997), le comportement de confiance implique nécessairement une augmentation de la vulnérabilité d'un individu vis-à-vis d'un autre. L'auteur offre cependant peu de détails sur la manière dont un individu arrive à s'engager dans un comportement de confiance, malgré la vulnérabilité à laquelle il s'expose. Selon lui, « you trust because you believe that there is little probability that the other will, deliberately or accidentally, abuse your vulnerability » (Zand, 1997, p 91).

Khodyakov (2007a) offre le même genre de réflexion lorsqu'il affirme que « the decision to enter trust relationships means that the actor anticipates only positive rewards from such relationships and is ready to act 'as if' the other person could be trusted » (p. 126). D'autre part, il mentionne qu'en plus d'anticiper favorablement l'avenir, le *trustor* tente également « to step in the shoes of their partners and understand how they might act in a particular situation » (p. 126). L'auteur reconnaît qu'un tel exercice imaginaire est souvent bien loin du comportement réel de l'autre « but it gives people a sense of predictability, or at least a sense of readiness for action » (p. 127).

Ainsi, selon Khodyakov (2007a) et Zand (1972), le *trustor* serait en mesure de composer avec le risque en parvenant à un état d'attentes positives envers le *trustee*. Khodyakov (2007b) suggère que l'atteinte d'un tel état pourrait s'expliquer par la dualité unissant la confiance et le contrôle. À première vue, cette position est plutôt étonnante, car le contrôle est souvent perçu comme un substitut de la confiance (Khodyakov, 2007b; Möllering, 2005). Pour Mayer et al. (1995) par exemple, la confiance est « the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party » (p. 712). Selon ces auteurs, la confiance et le contrôle sont donc incompatibles et la présence de l'un implique nécessairement l'absence de l'autre. Cependant, Khodyakov (2007b) et Möllering (2005) croient plutôt que le contrôle et la confiance sont indissociables et qu'ils doivent être abordés comme une dualité en ce sens où « trust and control each assume the existence of the other, refer to each other and create each other, but remain irreducible to each other » (Möllering, 2005, p. 284).

1.2.5.2. Le contrôle

La littérature sur le contrôle est très vaste et je ne peux en dresser un portrait étoffé puisqu'il s'agit seulement d'un aspect secondaire de ma recherche. Cette section portant sur le contrôle organisationnel écartera volontairement les formes de contrôle traditionnel telles que le contrôle simple, technologique et bureaucratique (Edwards, 1981, dans Barker, 1999). Je considère qu'il est peu pertinent de s'y pencher, car les organisations qui autorisent le télétravail sont reconnues pour délaissé le contrôle traditionnel et favoriser l'autocontrôle de leurs employés (Cascio, 2000). Je m'intéresserai donc plus particulièrement aux formes de contrôle décentralisées, participatives et démocratiques telles que le contrôle concerté (Barker, 1999) et le contrôle social (Khodyakov, 2007b). J'aborderai également brièvement les mécanismes de contrôle formel présents dans la plupart des organisations tels que les règles, les procédures et les contrats. Je me pencherai ensuite plus précisément sur la dualité unissant la confiance et le contrôle et expliquerai en quoi elle favorise la suspension de l'incertitude et de la vulnérabilité vers un état d'attentes favorables.

Dans une étude empirique effectuée auprès d'employés d'une compagnie manufacturière, Barker (1999) révèle l'émergence d'une nouvelle forme de contrôle.

L'instauration d'un nouveau modèle basé sur des équipes autogérées a effectivement favorisé le développement d'un contrôle concerté. Ce changement majeur du mode de gestion, annoncé par la direction, s'est accompagné d'une refonte importante de la culture organisationnelle. Selon Barker (1999), cette dernière doit être comprise « as a set of discursive formations that create an “environment” » (p. 32). L'auteur explique que la culture d'entreprise permet d'établir une manière commune de penser, de se sentir et d'agir, fondée notamment sur les valeurs, les principes et la mission de l'organisation. Il précise que

« to interact collectively, an organization's members need and influencing “form” from which to base their interactions (i.e. simultaneously interpret meaning and act), a form that is flexible, malleable, and full of possibilities, not a rigid, constraining structure » (Barker, 1999, p. 32).

En ce sens, la culture organisationnelle crée « a *systematic mechanism* that will effectively control our behavior » (p. 41). Dans les organisations de type participatives, il s'agit plus précisément de « concertive control » (p. 41). Ce type de contrôle est diffus, partagé et concerté plutôt qu'incarné par une figure d'autorité formellement désignée. Selon Barker (1999), le contrôle concerté est beaucoup plus efficace et persuasif que les modes de contrôle traditionnels, car il reflète les propres valeurs de travail des employés qui y sont ainsi beaucoup plus réceptifs.

L'auteur souligne également que lorsque la culture organisationnelle est combinée au contrôle, une « *generative discipline* » (p. 41) est créée. Selon l'analyse proposée par Barker (1999), un employé qui adopte un comportement approprié ne le fait pas pour répondre à des règles formelles énoncées par une figure autoritaire, mais plutôt parce qu'il désire répondre aux attentes de ses collègues. Par exemple, « employees might come to work on time because their peers now have the authority to demand the worker's willing compliance » (p. 39).

Bien que Barker (1999) n'aborde pas la question de confiance, le contrôle concerté semble reposer en partie sur la confiance que détiennent les membres de l'équipe envers les autres. En effet, cette forme de contrôle est flexible et pleine de possibilités (Barker, 1999). Les membres de l'équipe ont donc toute la liberté requise pour l'outrepasser. Pour que ce système fonctionne, il faut nécessairement que les individus aient confiance que les autres respecteront les valeurs, les principes et la mission de

l'organisation en se comportant convenablement. Möllering (2005) et Khodyakov (2007b) soutiennent à ce sujet que la confiance et le contrôle se produisent mutuellement. Dans le but d'explorer empiriquement la dualité unissant la confiance et le contrôle, Khodyakov (2007b) a interrogé des musiciens performant sans chef d'orchestre. Contrairement aux orchestres traditionnels, le fonctionnement d'Orpheus est davantage basé sur la confiance que sur le contrôle hiérarchique. Il adopte un esprit de collaboration, d'égalité et de démocratie en donnant à tous les membres l'opportunité de participer aux décisions créatives. Afin d'améliorer la situation chaotique des premières répétitions, les musiciens ont décidé de formaliser davantage leur organisation en se dotant de diverses stratégies de contrôle formel et social (Khodyakov, 2007b). Le contrôle formel réfère aux règles et aux procédures et permet de surveiller, de mesurer et d'encadrer le comportement et les performances. Il vise à réduire les chances d'opportunisme et de désobéissance. Le contrôle social se rapporte quant à lui aux normes, aux valeurs et à la culture organisationnelle et ne cherche pas à contraindre, mais plutôt à renforcer ou encourager certains types de comportements et d'attitudes désirables.

Au fil du temps, le groupe Orpheus a instauré un système de rotation des meneurs de l'orchestre et mis en place une équipe responsable de préparer les différents détails liés aux répétitions. Comme la culture de l'orchestre était basée sur la confiance mutuelle des musiciens, il était également attendu que chacun contrôle son propre comportement pour le bien de l'équipe. La culture organisationnelle de l'orchestre exerçait donc un contrôle informel sur ses membres (Khodyakov, 2007b). En effet, lorsque leurs idées étaient rejetées par l'orchestre, les musiciens n'insistaient pas pour qu'elles soient adoptées et n'y voyaient pas d'attaque personnelle. D'un autre côté, lorsque certains exprimaient des réserves par rapport à l'idée d'un collègue, ceux-ci tentaient de le faire de manière civilisée et non offensante afin de ne pas décourager les autres à exprimer leurs opinions dans le futur. Puis, comme les musiciens désiraient conserver l'image d'une personne digne de confiance, ils s'assuraient d'exprimer poliment leur désaccord avec leurs pairs et faisaient preuve d'autocontrôle (Khodyakov, 2007b). Le simple fait de faire partie de l'orchestre Orpheus suppose qu'un individu détienne ces caractéristiques interpersonnelles et ce professionnalisme, car tous les nouveaux musiciens sont soigneusement sélectionnés et intégrés. Dans ces circonstances, le processus de socialisation d'un nouveau membre constitue une étape très importante pour lui permettre

d'apprendre la culture de l'orchestre, ses valeurs et ses traditions, mais aussi pour permettre aux autres musiciens d'apprendre à le connaître et de développer des attentes positives envers lui (Khodyakov, 2007b). Celles-ci sont basées sur la bienveillance et le professionnalisme perçu, mais aussi sur les diverses stratégies de contrôle qui modèleront un comportement acceptable (Khodyakov, 2007b). Ainsi, selon Khodyakov (2007b), un individu parvient à un état d'attentes favorables envers les autres membres de l'orchestre non seulement grâce à la confiance, mais aussi grâce au contrôle. Si les musiciens de l'orchestre Orpheus font confiance aux autres, ce n'est pas simplement parce qu'ils sont optimistes par rapport aux compétences et à la bienveillance de leurs confrères, mais aussi parce qu'ils savent qu'une structure sociale contrôle formellement et informellement leurs comportements (Khodyakov, 2007b).

De son côté, Möllering (2005) soutient que les attentes favorables d'un individu envers un autre se forment à partir d'une relation réflexive entre la confiance et le contrôle. En d'autres mots, il ne s'agit pas simplement d'imposer une structure de contrôle (ex. : un contrat, une entente verbale, des règles, etc.) pour parvenir à un état d'attentes favorables. Il faut aussi, nécessairement, avoir la conviction que l'autre respectera ses engagements et n'exploitera pas la liberté restante dont il dispose à des fins malintentionnées, et c'est à ce niveau que la confiance entre en jeu.

Möllering (2005) précise que le contrôle, comme la confiance, implique une question d'incertitude et de doutes, car les acteurs « always have the possibility to act against the social structures to which they refer and on which they depend, even if they normally would not » (Giddens, 1984, p. 374, cité dans Möllering, 2005, p. 293). Pour appuyer ses propos, Möllering (2005) met de l'avant les principes d'un contrat qui, selon lui, illustre parfaitement la dualité unissant la confiance et le contrôle. Un contrat officialise une entente et présente toutes les conditions relatives à celle-ci. Lorsqu'un individu signe un contrat, il s'engage à respecter les conditions. Toutefois, aussi nombreuses et précises soient-elles, rien ne permet de garantir qu'elles seront effectivement respectées. En ce sens, la relation réflexive entre le contrôle et la confiance ne mène pas automatiquement à un état d'attentes favorables. Un individu parvient à cet état seulement lorsqu'il procède à une suspension (Möllering, 2005). Selon Möllering (2005), la suspension permet à l'acteur de mettre de côté sa conscience du risque et de

rendre l'incertitude et le doute plus tolérables. Il explique que « positive expectations are reached whenever such a leap of faith beyond the trust/control duality is made » (p. 296).

1.2.5.3. La suspension

Pour Möllering (2001, 2005, 2006), la suspension représente le concept clé permettant de comprendre la manière donc le *trustor* parvient à un état d'attentes favorables à l'égard du *trustee*. Il dénonce le fait que, trop souvent, certains chercheurs identifient une liste de bonnes raisons (bienveillance, compétences, intégrité, etc.) pour expliquer l'état d'attentes positives envers un *trustee*. L'auteur soutient que « there is no automatic logic connecting interpretation ('good reasons') to trustful favourable expectation » (Möllering, 2001, p. 413). En d'autres mots, ce n'est pas parce qu'un *trustor* a de bonnes raisons de faire confiance qu'il arrivera à former des attentes positives. Cette transition est rendue possible par la suspension, un « mechanism that brackets out uncertainty and ignorance, thus making interpretative knowledge momentarily 'certain' and enabling the leap to favourable (or unfavourable) expectation » (Möllering, 2001, p. 414). Möllering (2001, 2006) explique que les acteurs ne détiennent pas suffisamment d'informations concrètes sur les intentions et le comportement du *trustee* et doivent mettre de côté cette conscience de l'inconnu pour parvenir à un état d'attentes positives. L'auteur précise qu'à un certain moment, « we reach a point where our interpretations are accepted and our awareness of the unknown, unknowable and unresolved is suspended » (Möllering, 2001, p. 414). Selon lui, c'est donc la suspension qui permet aux acteurs « to deal with irreducible uncertainty and vulnerability » (Möllering, 2006, p. 110) liées à la confiance.

Möllering (2006) fait référence à des études qui ont montré des évidences de suspension en pratique. Par exemple, Bernstein, Potvin et Martin (2004) ont interviewé des patients confrontés à une chirurgie du cerveau. L'un d'entre eux a affirmé que « you can be very confident in your doctor and there still can be an error. It just makes you feel comfortable going through the process if you have confidence in the doctor » (Bernstein & al., 2004, p. 210). Möllering (2006) soutient que « by achieving suspension, patients can be less terrified and undergo life-threatening brain surgery in a trustful, optimistic way » (p. 122).

Dans une autre étude citée par Möllering (2006), McKneally, Ignagni, Martin et D’Cruz (2004) ont interviewé des patients en phase de rétablissement d’une ablation de leur vésicule biliaire. Ils ont remarqué que les patients avaient différentes manières de procéder à une suspension : « in preparation for the decision ‘not to worry’, they started to focus on positive aspects rather than risks, but for some it was also a kind of resignation to the fact that they had ‘no choice’ » (McKneally et al., 2004, p. 54, cité dans Möllering, 2006, p. 123).

Dans ces exemples, on remarque que les individus sont en mesure de faire face au risque grâce à la suspension (Möllering, 2006). Leurs inquiétudes et leurs peurs sont en quelque sorte mises de côté pour laisser place aux aspects positifs que pourrait leur rapporter la chirurgie. Les individus ne cherchent donc pas à éliminer ou à éviter la vulnérabilité, mais plutôt à l’accepter positivement.

Selon Möllering (2006), il existe trois manières d’aborder la suspension : l’attitude « comme si »⁹, la « mise entre parenthèses »¹⁰ et la « volonté de croire »¹¹.

L’attitude « comme si »

En premier lieu, Möllering (2006) soutient que « *all trust requires a kind of as-if attitude on the part of trustors toward the social reality they face* » (p. 112). Lewis et Weigert (1985) expliquent que « *to trust is to live as if certain rationally possible futures will not occur* » (p. 969) et que « *to trust is to act as if the uncertain future actions of others were indeed certain* » (p. 971). Sztompka (1999) souligne quant à lui que lorsqu’un individu fait confiance, il se comporte comme s’il connaissait le futur.

Cette attitude découle d’une fiction construite par le *trustor* qui surinterprète délibérément les informations à sa disposition (Möllering, 2006). La construction de cette fiction peut, selon Möllering (2006), être comprise à partir du concept de surinterprétation des informations de Luhmann (1979). Ce mécanisme mène les individus à « *deliberately overinterpret whatever information is available to ‘serve as a springboard into uncertainty’* » (Luhmann 1979, p. 33). L’auteur explique que la surinterprétation des informations permet au *trustor* de procéder à un type de « *system-internal ‘suspension’* »

⁹ *As-if attitude* (Möllering, 2006, p. 112)

¹⁰ *Bracketing* (Möllering, 2006, p. 115)

¹¹ *Will to believe* (Möllering, 2006, p. 119)

(p. 79) qui neutralise le risque en excluant certaines possibilités, en ne les prenant plus en considération. Il souligne que « the possibility of a disappointment is not simply ignored, but anticipated and dealt with internally » pour ne pas réfréner l'action (Luhmann, 1979, p. 79).

L'étude de Brownlie et Howson (2005) illustre empiriquement ce mécanisme de surinterprétation des informations. Des parents s'appuyaient sur un discours de probabilités pour décider de faire vacciner leur enfant ou non, car ils étaient confrontés à plusieurs incertitudes. Plusieurs participants ont d'ailleurs soulevé le fait qu'ils faisaient face à des

« 'knowledge' gaps and these include: ignorance about why single vaccines cannot be offered (...); the nature of the diseases MMR is directed at (...); the history of MMR (...); and, as suggested earlier, most pervasively, the nature of autism and its putative link to the MMR vaccine » (p. 227).

Les chercheuses soutiennent que « when parents are identifying good reasons either to vaccinate or not, they are acting as bricoleurs, piecing together different knowledge » (p. 226). En ce sens, les parents ne détiennent pas toutes les informations nécessaires pour faire un choix éclairé, mais ils surinterprètent l'information à leur disposition pour prendre une décision.

En somme, un individu qui adopte l'attitude « comme si » se convainc qu'il n'y a pas de risque, d'incertitude ni de vulnérabilité en comblant son déficit d'information par la construction d'une fiction. Il agit en fait comme s'il avait en sa possession toutes les pièces du casse-tête lui permettant d'anticiper l'avenir avec certitude.

La mise entre parenthèses

La mise entre parenthèses est aussi basée sur la construction d'une fiction, mais contrairement à l'attitude « comme si », l'individu qui procède à une mise entre parenthèses demeure conscient de son déficit d'informations et du fait qu'il ne peut anticiper avec certitude le futur (Möllering, 2006). Au lieu de combler son manque d'informations par une surinterprétation des connaissances à sa disposition, l'individu met de côté l'incertitude et la vulnérabilité comme si elles étaient favorablement résolues. Möllering (2006) explique que la mise entre parenthèses peut s'expliquer par des termes tels qu'« en dépit de », « malgré que », et « néanmoins ». L'utilisation de ces termes

indique que le *trustor* est conscient des risques, mais que malgré tout, il fait confiance. L'individu adopte, en quelque sorte, la logique du « just do it » (Möllering, 2006, p. 115) qui pourrait s'observer par des expressions tels que « 'everything will be fine', 'no need to worry', or 'just go ahead' » (Möllering, 2001, p. 414).

Dans l'étude de Brownlie et Howson (2005), les parents qui se questionnaient sur la vaccination avaient différentes attitudes par rapport aux discussions sur les risques. Parfois, ces discussions renforçaient leur anxiété vis-à-vis de la vaccination, mais d'autres fois, « information about risk became a way of bracketing out uncertainty » (p. 234). Cette recherche souligne que le processus de mise entre parenthèses est inégal en ce sens où les parents sont en mesure de composer avec certaines incertitudes, à certains moments, mais pas avec d'autres. Certains parents interrogés ont souligné que, par le passé, ils vaccinaient leur enfant de façon quasi automatique, sans réflexion préalable. La vaccination avait quelque chose de routinier et de normal. Cependant, dans le cadre de la campagne de vaccination contre la rougeole, les oreillons et la rubéole, les parents avaient plus de difficultés à traverser le processus de mise entre parenthèses, notamment à cause de certains reportages qui soulevaient une relation possible entre la vaccination et le développement de la maladie de Crohn et de l'autisme. À ce sujet, Brownlie et Howson (2005) soulignent que l'aspect temporel de la suspension est de grande importance. Dépendant du contexte dans lequel se trouve un individu, la suspension pourrait s'avérer facile ou difficile. Les parents « may differ in how they respond to different children depending, for instance, on the history of that particular child, or, (...) the timing of media reports » (p. 227).

Volonté de croire

La suspension peut également être achevée à partir de la volonté de croire (Möllering, 2006). Möllering (2006) n'y fait pas référence d'un point de vue religieux seulement, mais aussi d'un point de vue général, dans les relations sociales par exemple. L'auteur associe une telle croyance à la foi. Pour James (1948), avoir la foi se traduit par une volonté d'agir dans une situation où le résultat n'est pas certifié à l'avance (dans Möllering, 2006). Dans ces circonstances, l'individu « has no conclusive evidence of his ability to make the leap successfully, but his will produces the faith that will help him to achieve it » (Möllering, 2006, p. 120).

Brownlie et Howson (2005) citent un parent qui n'osait pas, au moment de l'entrevue, procéder à une suspension et faire vacciner son enfant : « probably I was hoping that your will, your resistance will wear down and you will just go ahead and say 'oh let's just go and get it done, get it over and done with' » (p. 228). Les chercheuses soulignent que le parent semblait espérer que « the passage of time could – almost in spite of her will – allow her to suspend and make that leap » (p. 228).

Möllering (2006) précise que l'individu ne croit pas aveuglément en tout, seulement en ce qui lui semble une possibilité réelle et plausible. Le *trustor* entretient cette croyance à partir de ses expériences et sentiments personnels en dépit de pouvoir compter sur des preuves concrètes et éloquents. La foi requiert donc un sentiment de rationalité de la part de l'acteur, car bien que sa conviction soit véritable, elle n'est cependant pas concluante ni justifiable (James, 1948, dans Möllering, 2006). Selon Möllering (2006), c'est ce sentiment de rationalité qui produit la volonté de croire et permet au *trustor* de former des attentes favorables à l'égard des actions, des intentions et du comportement du *trustee*.

1.3. Problématique et question de recherche

À la lumière de ma revue de littérature, je suis en mesure de constater que la vulnérabilité et l'incertitude constituent des éléments indissociables de l'acte de confiance. Plusieurs chercheurs sont d'accord que la confiance implique une certaine vulnérabilité et incertitude du *trustor* à l'égard d'un *trustee*, mais la manière dont un individu arrive à surpasser cet état et à assumer cette vulnérabilité et cette incertitude dans l'action demeure encore peu explorée empiriquement.

Si le concept de suspension développé par Möllering (2006) permet de comprendre comment un individu parvient à un état d'attentes favorables envers un autre en mettant de côté sa vulnérabilité et son incertitude, son champ d'application ne prend toutefois pas en considération l'action ou, plus précisément, la prise d'un risque. Selon Möllering (2001), certaines actions peuvent parfois découler directement de l'état d'attentes positives, mais elles constituent seulement des conséquences fonctionnelles de la confiance. Je crois qu'il est cependant nécessaire d'accorder un statut plus important aux actions découlant de l'état d'attentes favorables, car j'estime qu'un individu ne peut procéder à une suspension sans envisager la prise d'un risque. La suspension s'appuie principalement sur une surinterprétation des connaissances et la construction d'une fiction

pour combler un déficit d'information. Lorsque ce déficit est comblé, l'incertitude et la vulnérabilité sont considérées comme étant non problématiques. Cependant, si l'individu n'envisage aucune prise de risque en particulier (ex : se faire vacciner, subir une chirurgie, faire garder son enfant), quel déficit d'information chercherait-il à combler? À partir de quoi fonderait-il la construction d'une fiction lui permettant d'anticiper favorablement la suite des choses?

La prise du risque est présente dans tous les exemples cités plus haut et constitue le point névralgique de la confiance. En effet, lorsque le *trustor* construit une fiction pour mettre de côté son incertitude et vulnérabilité, il mobilise des connaissances qui concernent directement le risque qu'il s'apprête à prendre. En ce sens, l'exercice imaginaire caractérisant la suspension est intimement lié à l'action envisagée. D'autant plus que, dans les exemples présentés, la suspension ne permet pas uniquement au *trustor* de parvenir à un état d'attentes positives envers le *trustee*, elle leur permet aussi de passer à l'action, de prendre un risque. À mon sens, les exemples offerts par Möllering (2006) constituent des actes de confiance, car ils impliquent la prise d'un risque basée sur des attentes favorables.

Möllering (2006) souligne que la suspension « appears to resonate particularly well when trust is considered in the context of medical care » (p. 122) et les exemples offerts par l'auteur en témoignent. L'étude de la suspension dans un contexte médical est cependant très particulière, car peu importe le choix du patient (accepter les soins ou les refuser), ce dernier court un risque pour sa santé. Le statu quo est pratiquement inapplicable. Dans ces circonstances, la suspension est étroitement liée à l'abandon, car le patient n'a pas le choix de réagir au diagnostic de son médecin. Dans un contexte médical, le patient n'initie pas la prise d'un risque, il réagit à la situation qui émerge d'elle-même. L'incertitude et la vulnérabilité se manifestent donc soudainement aux yeux du patient qui n'a d'autres choix que d'y répondre, soit par la suspension, soit par la résignation.

Il est selon moi primordial et pertinent d'étudier la suspension dans un autre contexte qui laisserait davantage place à l'initiative d'un individu. En effet, il est à se demander si ce phénomène s'observe différemment dans une situation où un *trustor* occasionne lui-même le risque à prendre et s'y dirige volontairement.

Le contexte organisationnel me semble tout à fait approprié pour étudier le phénomène de la suspension et de l'acte de confiance sous un nouvel angle. En effet, les organisations doivent souvent innover pour se démarquer des autres et faire face à la compétition. Dans ces circonstances, elles sont parfois amenées à prendre des décisions risquées dont les retombées sont difficilement prévisibles. Ces décisions risquées ne peuvent toutefois pas être automatiquement associées à un acte de confiance. Pour que la prise d'un risque corresponde à un acte de confiance, elle doit nécessairement impliquer une interdépendance entre deux individus (Mayer et al., 1995). L'autorisation du télétravail s'avère donc, dans ces circonstances, une piste de recherche particulièrement intéressante. Après tout, cette décision place le gestionnaire dans une situation de vulnérabilité et d'incertitude vis-à-vis de l'employé, car il lui est difficile de prédire si le comportement du travailleur à distance sera bénéfique ou préjudiciable pour lui et l'organisation.

D'autre part, si l'acte de confiance implique la prise d'un risque basée sur un état d'attentes favorables envers un individu (Luhmann, 1979), je peux, de prime abord, l'associer à l'autorisation du télétravail. En consultant la littérature sur le sujet, j'ai constaté que les attentes favorables envers le comportement et les intentions de l'employé constituaient un des éléments importants dans l'implantation du télétravail (Cascio, 2000) et que des risques étaient associés à cette pratique (Harrington et Ruppel, 1999). À la différence du contexte médical où un patient assume entièrement et personnellement le risque encouru, il semble que la prise d'un risque dans un contexte organisationnel peut quant à elle entraîner des répercussions beaucoup plus larges, car elles peuvent autant atteindre le gestionnaire que l'organisation en tant qu'entité abstraite.

Le contexte organisationnel présente vraisemblablement des particularités intéressantes pour l'étude de l'acte de confiance et de la suspension. Dans ces circonstances, j'ai donc élaboré un projet de recherche visant à **comprendre la manière dont un gestionnaire franchit les différentes étapes du processus menant à un état d'attentes favorables envers un employé et à l'acte de confiance que représente l'autorisation du télétravail.**

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. Positionnement méthodologique

J'ai adopté une approche qualitative pour explorer le processus menant à l'acte de confiance que représente l'autorisation du télétravail. Comme l'a montré ma revue de littérature, la confiance est un concept complexe qui fait l'objet d'une diversité de perspectives. La suspension, le cœur de la confiance, se décline en divers mécanismes qui impliquent parfois que le *trustor* soit conscient de son déficit d'information et de son incapacité à prédire avec certitude le futur (mise entre parenthèses, volonté de croire) ou encore qu'il soit totalement convaincu qu'il ne s'expose à aucun risque (attitude « comme si »). Comme je crois que chacun expérimente et conceptualise la confiance d'une manière différente selon ses expériences personnelles, le contexte et l'historique de la relation avec le *trustee*, je devais donc nécessairement utiliser une méthode permettant d'appréhender la réalité à travers le regard des participants en leur offrant une grande liberté d'expression et une structure souple (Flick, 1999). Les méthodes qualitatives me permettaient également d'étudier en profondeur un phénomène de l'intérieur et de soutenir sa complexité (Flick, 1999).

Pour plusieurs raisons, l'entrevue semi-structurée s'avérait une méthode appropriée pour étudier l'acte de confiance. Conçu à partir d'un scénario incomplet dans lequel quelques questions sont préalablement préparées par le chercheur, mais où une grande place est réservée à l'improvisation (Myers et Newman, 2007), ce type d'entrevue répondait aux besoins de ma recherche, car il favorisait l'expression d'une variété de points de vue en permettant aux participants de s'exprimer librement et d'interpréter le phénomène étudié de manière personnalisée.

Deux traditions principales caractérisent l'entrevue. La première, l'« interview-as-technique-for-getting-data », considère les données comme des ressources reflétant la réalité des participants à l'extérieur de l'entrevue alors que dans l'« interview-as-a-human-encounter-leading-to-in-depth-shared-understanding », les données reflètent une réalité construite conjointement par le chercheur et le participant (Alvesson, 2003, p. 31). J'adopte la perspective de la deuxième tradition, car celle-ci permet de prendre en considération l'artificialité de l'entrevue et porte un regard réflexif sur ce que constitue la réalité.

Je devrai demeurer consciente que l'entrevue propose un cadre d'interaction artificiel où les répondants « are reflecting on issues that they may have never considered so explicitly before » (Myers et Newman, 2007, p. 5). En effet, « interviewees usually want to appear knowledgeable and rational, hence the need to construct a story that is logical and consistent » (Myers et Newman, 2007, p. 5). En agissant de la sorte, le chercheur n'accède pas nécessairement au « true self » des participants, car ces derniers tentent possiblement de construire une image de soi valable et cohérente avec l'identité qu'ils désirent invoquer à travers leurs propos (Alvesson, 2003). L'interviewé ne révèle donc pas nécessairement sa propre identité, mais plutôt une identité construite sur mesure pour l'occasion (Alvesson, 2003). Rapley (2001) soutient lui aussi que l'entrevue n'est pas le reflet de la réalité, car la conversation constitue le produit d'une interaction spécifique et que les participants de la recherche « can be concerned to produce themselves, in and through talk, in a 'favorable light', a *morally adequate* light » ou « produce themselves as a certain type-of-person » (Rapley, 2001, p. 308). Comme le souligne Dingwall (1997, dans Rapley, 2001), le lien entre les propos tenus en entrevue et l'expérience réelle demeure inconnu et dans une certaine mesure, inconnaisable.

Par conséquent, je devrai éviter d'envisager les propos du participant comme la pure et simple vérité (Alvesson, 2003) ou comme une fenêtre transparente sur la vie au-delà de l'entrevue (Silverman, 1998, dans Rapley, 2001). La réalité n'existe pas a priori au-delà de l'entrevue, elle est plutôt construite conjointement par le chercheur et le participant (Flick, 1999). Le chercheur joue un rôle actif et central dans la production des propos du participant, car « they guide the talk, they promote it through questions, silence and response tokens and chiefly *they decide which particular part of the 'answer' to follow-up* (cf. Watson and Weinberg, 1982) » (Rapley, 2001, p. 315). De leur côté, les répondants s'orientent constamment « towards the questions, concerns, assumptions, interpretations and judgements of others in producing their talk » (Firth et Kitzinger, 1998, p. 317, dans Rapley, 2001, p. 308). Alvesson (2003) souligne par exemple que les interviewés peuvent s'imaginer l'objectif se cachant derrière l'entrevue et formuler des réponses en vue d'atteindre cet objectif pour répondre aux attentes du chercheur. À l'étape de l'analyse, je devrai donc prendre en considération la relation entre le chercheur, le terrain et les participants comme une partie intégrante de la connaissance produite (Flick, 1999).

2.2. Stratégie méthodologique

Suite à la rédaction de ma revue de littérature, j'ai réalisé qu'il serait difficile d'aborder l'acte de confiance en une seule et unique entrevue. L'acte de confiance peut prendre diverses formes, impliquer différents degrés de risque et se produire dans des contextes organisationnels variés. Dans ces circonstances, je ne pouvais aborder ce concept de manière générale, sans point de départ préalable, car j'aurais risqué de m'éparpiller trop largement, sans pouvoir prendre le temps de comprendre un contexte spécifique entourant un acte de confiance particulier. Rousseau et al. (1998) soulignent justement que « context is critical to understanding trust. Acontextual research will be limited in its ability to represent the true functioning of trust » (p. 502).

Comme le contexte constitue un aspect primordial de l'étude de la confiance, j'ai donc convenu de déterminer préalablement un acte de confiance que tous les participants auraient vécu (l'autorisation du télétravail) afin de détenir un point de comparaison entre les différents témoignages. D'autre part, en identifiant dès le départ un acte de confiance particulier, j'espérais que cela permettrait aux gestionnaires de formuler leurs réflexions plus aisément autour d'un élément concret et familier.

J'ai élaboré une stratégie en trois étapes permettant d'aborder progressivement le thème de la confiance. J'ai d'abord déterminé qu'il était nécessaire d'établir un premier contact avec les participants à partir d'une entrevue qui n'aborderait pas directement le concept de confiance, mais plutôt le contexte d'implantation du télétravail en général. Je leur ai ensuite demandé de produire une réflexion écrite sur la confiance à partir de laquelle je les ai questionnés plus précisément sur ce concept lors d'une seconde entrevue. Le processus s'est étendu sur une période de deux à cinq semaines, selon la disponibilité de chaque participant.

J'ai adopté une stratégie progressive, car selon Seidman (1991), les répondants sont plus enclins à s'exprimer ouvertement sur des sujets sensibles et personnels après avoir rencontré le chercheur à quelques reprises. Polkinghorne (2007) précise que « people are often resistant to reveal self-explorations of their feelings and understandings to others, especially strangers » (p. 481). D'après l'auteur, la volonté des participants de présenter un portrait socialement désirable peut parfois les inciter à passer sous silence certains détails de leurs expériences personnelles. Pour contrer ces effets indésirables, une relation

de confiance doit s'établir entre le chercheur et le participant (Polkinghorne, 2007). Plus précisément, le répondant doit sentir que le chercheur fait preuve d'ouverture et ne pose pas de jugement envers ses propos. Selon Seidman (1991), il est plutôt difficile d'acquérir la confiance d'un participant en une seule et unique entrevue. Il suggère ainsi de rencontrer minimalement chaque participant à trois reprises. Polkinghorne (2007) ajoute que « time between interviews also provides time for participants to reflect and deepen their subsequent response » (p. 481). J'expliquerai maintenant plus en détail chaque étape de ma stratégie méthodologique.

2.2.1. Première entrevue

La première rencontre avec les gestionnaires avait notamment pour objectif d'établir une relation de confiance avec l'interlocuteur et de l'initier au processus de recherche scientifique. La première entrevue, d'une durée approximative d'une heure, portait donc principalement sur des thèmes concrets tels que le contexte d'implantation du travail à distance et la sélection des employés autorisés à faire du télétravail (ANNEXE I).

La pertinence de consacrer une entrevue entière au contexte d'implantation du télétravail réside dans le fait qu'il est difficile de comprendre la confiance et la suspension indépendamment de son contexte, car elles s'inscrivent dans un réseau social très large (Brownlie et Howson, 2005). Il fallait donc aborder l'autorisation du télétravail de manière générale et non pas seulement personnelle et subjective de façon à comprendre le rôle de l'environnement, du contexte et du réseau social sur la capacité du gestionnaire de mettre de côté son incertitude et sa vulnérabilité pour poser un acte de confiance. Dans cette optique, je devais nécessairement obtenir de l'information sur l'historique de la relation entre le gestionnaire et l'employé ainsi que sur l'environnement organisationnel et social dans lequel œuvrait le gestionnaire au moment de poser un acte de confiance.

La première entrevue permettait donc aux participants de s'exprimer librement sur des thèmes très larges tels que le contexte d'implantation du télétravail et la sélection des employés. Des questions générales telles que : « Pouvez-vous m'expliquer en détail d'où est venue l'idée d'implanter le télétravail dans votre organisation? » et « Comment avez-vous sélectionné les employés autorisés à faire du télétravail? » ont été soumises aux participants.

Je me suis ensuite ajustée à la situation émergeant de l'interaction en élaborant autour des réponses obtenues auprès des participants. L'exercice de coconstruction entre le sujet et la chercheuse a donc débuté dès la première entrevue au cours de laquelle je les ai encouragés à élaborer davantage autour de certains aspects plutôt que d'autres. J'ai particulièrement insisté sur les éléments de risques liés à l'autorisation du télétravail, leurs craintes et leurs doutes, mais aussi sur le contexte organisationnel spécifique au moment où ils avaient pris leur décision. Ces relances et cette latitude dans le déroulement de mes entretiens m'ont permis d'obtenir des témoignages diversifiés.

L'entrevue comporte toutefois certains désavantages. Dans la mesure où le temps alloué à la rencontre est prédéterminé, le participant est contraint de fournir ses réflexions pratiquement sur-le-champ. Si les informations contextuelles et la sélection des employés autorisés à faire du télétravail me paraissaient suffisamment concrètes pour en discuter verbalement avec les participants, le thème de la confiance me semblait quant à lui trop abstrait pour l'aborder de front lors d'une entrevue. Bien que le terme « confiance » soit signifiant dans le sens commun, plusieurs études empiriques ont rapporté une certaine difficulté des participants à s'exprimer verbalement sur cette notion. Zand (1997) par exemple, soutient que des leaders questionnés sur le sujet avaient tendance à confondre la confiance avec la convivialité et l'affection. Ainsi, je considérais qu'il était primordial d'utiliser une autre méthode permettant aux gestionnaires de prendre le temps de réfléchir et d'expliquer leur conception de la confiance. J'ai donc proposé aux participants de répondre à une question en rédigeant une réflexion écrite.

2.2.2. Réflexion écrite

La « réflexion écrite » n'est pas très répandue dans les études empiriques. Elle s'apparente toutefois à d'autres méthodes réclamant la production de textes écrits de la part des participants tels que le journal de bord (Symon, 2004) ou la correspondance (Rautio, 2009) qui permettent eux aussi d'obtenir de riches informations introspectives. Contrairement à ces deux méthodes, la mienne ne nécessitait pas de réflexions continues et périodiques à travers une période de temps déterminée, mais plutôt une seule production écrite. En effet, j'ai demandé aux participants de rédiger un texte d'une longueur de deux à trois pages partir de la question suivante : « qu'est-ce que veut dire, pour vous, faire confiance à un employé? ».

Selon le concept à l'étude, il semble que le recours à des méthodes écrites et asynchrones soit parfois préférable à d'autres méthodes telles que l'entrevue ou l'observation. Par exemple, Rautio (2009) s'est intéressé au concept de la beauté et a effectué quelques entrevues pour finalement se rendre compte qu'elle obtenait peu de diversité et de profondeur dans les propos des participants. Elle explique que « to be able to discern what is beautiful in your everyday life, you need to evaluate your daily life in light of the past, present, and your hopes for the future. Such an evaluation is highly contextual and very subjective » (p. 19). Selon elle, le fait de réfléchir à la notion de beauté demandait donc un engagement considérable, des réflexions profondes et du temps, ce que ne permettait pas nécessairement l'entrevue. Pour répondre à ces exigences, elle a opté pour la correspondance en réclamant la production d'une lettre par mois pendant un an auprès de ses quatre participantes.

Je considère que les études du concept de la beauté et de la confiance font face aux mêmes difficultés. En effet, bien que les deux termes soient relativement signifiants dans le sens commun, la beauté et la confiance sont des concepts plutôt abstraits à propos desquels il est difficile de s'exprimer verbalement dans le cadre d'une entrevue. Comme la beauté, la confiance est grandement contextuelle et il peut certainement s'avérer difficile pour un participant de se remémorer les détails du développement de la relation de confiance avec ses employés.

Par contre, le fait de réclamer des réflexions profondément subjectives et une définition personnelle du concept de confiance peut s'avérer quelque peu intimidant pour les répondants. Weber et Carter (2003) soulignent notamment que plusieurs participants à leur recherche hésitaient à répondre à certaines questions portant sur la confiance, car ils ne détenaient pas, selon eux, de bonne définition de ce concept. Il me semblait alors approprié de questionner les participants par écrit sur leur conception de la confiance afin de leur offrir le temps nécessaire pour formuler des réflexions plus approfondies.

Les grandes lignes de l'exercice écrit ont été présentées aux participants dès les premiers contacts entourant leur recrutement. Les consignes de l'exercice (ANNEXE II) leur ont ensuite été fournies par écrit dès la fin de la première entrevue. Je pouvais donc répondre immédiatement aux interrogations de l'interlocuteur sur le texte à rédiger. Le

délai accordé pour cette étape variait entre une et quatre semaines, selon la disponibilité des gestionnaires.

Afin d'éviter que les participants se sentent inconfortables ou anxieux à l'idée de m'entretenir sur ce phénomène relativement abstrait, je leur ai clairement indiqué qu'il existait plusieurs façons d'aborder la confiance et qu'il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise réponse à ma question. Je leur ai également offert des pistes de réflexion en leur soulignant qu'elles étaient présentées à titre indicatif seulement et qu'il n'était donc pas obligatoire de les aborder dans leur réflexion écrite. Je leur ai finalement suggéré d'organiser leurs idées autour d'exemples concrets, liés ou non à l'autorisation du télétravail. Le texte devait être composé avant la tenue de la deuxième entrevue et servait de point de départ à cette seconde rencontre.

2.2.3. Deuxième entrevue

Le second entretien, d'une durée approximative d'une heure, concernait plus précisément l'expérience personnelle du gestionnaire vis-à-vis l'incertitude et la vulnérabilité liées à l'acte de confiance que représentait l'autorisation du télétravail (ANNEXE III). Il avait pour objectif de préciser la conception de la confiance des participants et de comprendre comment ils mettaient de côté leur conscience du risque pour parvenir à un état d'attentes favorables à l'égard de leurs employés.

Suite à la première entrevue, certains avaient eux-mêmes abordé la question du risque alors que d'autres n'y avaient aucunement fait référence. La pertinence d'utiliser l'entrevue semi-structurée prenait, à ce moment, tout son sens. J'étais en mesure d'adapter mes questions de la deuxième entrevue à la réalité de chacun des gestionnaires et de formuler des questions cherchant à approfondir le concept de confiance à partir des éléments de réponses obtenus lors de la première entrevue et dans la réflexion écrite. J'ai formulé la majorité de mes questions à partir de la technique du « mirroring » (Myers et Newman, 2007) qui consiste à réutiliser les mots et les phrases du participant pour formuler des questions de relance. Le fait d'utiliser des questions miroirs permet d'éviter d'imposer la vision du chercheur et d'accéder à la vision du participant dans ses propres mots (Myers et Newman, 2007).

Lorsque les gestionnaires s'étaient montrés conscients du risque lors de la première entrevue, je cherchais à comprendre, lors de la seconde rencontre, à quel point ils étaient convaincus, au moment d'autoriser le télétravail, que ces risques n'allaient pas se réaliser. Je personnalisais mes questions en intégrant des citations du premier entretien faisant état des risques énoncés par le gestionnaire lui-même. Par exemple, lors de la deuxième entrevue avec un participant, j'ai demandé :

« Lors de la première entrevue, vous m'avez fait part de certains risques liés à l'autorisation du télétravail. Par exemple, vous avez évoqué la difficulté de savoir si l'employé avait bel et bien été rencontrer le client, mais aussi l'exposition potentielle des données confidentielles de l'entreprise à l'extérieur des murs. J'aimerais savoir, lorsque vous étiez à l'étape d'autoriser le télétravail, à quel point étiez-vous convaincu que ces risques n'allaient pas se réaliser? »

Ce type de question faisait référence aux deux concepts clés de ma recherche : l'incertitude et la vulnérabilité. La vulnérabilité est abordée à partir du terme « risque » alors que l'incertitude est abordée plus indirectement à l'aide de l'expression « à quel point étiez-vous convaincu? ». Comme la confiance implique un état d'attentes positives, il aurait été plutôt improbable que le gestionnaire se caractérise comme incertain et vulnérable. Ainsi, en tournant la question au positif (convaincu) plutôt qu'au négatif (incertain), cela évitait de créer un malaise ou de l'incompréhension chez le gestionnaire. D'autre part, comme la question était suffisamment ouverte, les gestionnaires pouvaient aussi bien se dire totalement convaincus que plus ou moins convaincus. Tous les gestionnaires se sont par contre montrés « totalement convaincus ». Je leur ai ensuite posé la question suivante : « comment en êtes-vous venu à être convaincu à ce point-là? ». Ces questions constituaient le cœur de ma deuxième entrevue, car ce sont les réponses à ces interrogations qui me permettaient d'explorer la manière dont le gestionnaire composait avec l'incertitude et la vulnérabilité pour poser un acte de confiance.

La préparation de la deuxième entrevue des participants n'ayant pas fait état de risques particuliers lors du premier entretien s'est avérée plus complexe. Lors de la seconde rencontre avec eux, j'ai donc concentré mes efforts à préciser leur conception de la confiance telle qu'énoncée dans leur réflexion écrite et lors de la première entrevue. En discutant de la confiance, ils ont utilisé à plusieurs reprises des expressions telles que « je savais qu'il aurait du succès puis que ça irait bien », « il n'y avait aucun doute dans mon esprit », « j'étais pas du tout du tout inquiète », « la confiance implique de ne pas avoir de

doute sur le travail de l'employé », « j'aurais aucun doute, aucun problème », « J'ai vraiment aucun doute! ». J'ai donc pu, à l'instar des participants s'étant montrés conscients des risques liés à l'autorisation du télétravail, les questionner sur la manière dont ils étaient arrivés à être aussi convaincus à l'égard de leurs employés.

2.3. Le recrutement des participants

2.3.1. Les critères de sélection

Avant d'entamer le recrutement des participants, j'ai établi deux critères de sélection : (1) avoir pris la décision d'autoriser le télétravail à temps plein à un ou plusieurs employés et (2) avoir travaillé dans un même lieu de travail avec les employés autorisés à faire du télétravail.

Mon premier critère de sélection avait pour objectif de recruter des participants s'étant exposés à un risque relativement élevé en autorisant le télétravail à temps plein. L'autorisation du télétravail à temps partiel me semblait moins risquée, car le gestionnaire conservait un certain contact visuel avec l'employé et maintenait les immobilisations nécessaires à son rapatriement au bureau en cas de problèmes. Ce critère a par contre été assoupli en cours de route. En effet, à un certain moment, une gestionnaire a accepté de participer à notre projet, mais elle avait autorisé le télétravail à temps partiel seulement. Le nombre d'heures réservées au télétravail et les modalités de fonctionnement avaient toutefois été formellement inscrits au contrat de l'employée autorisée. Compte tenu du fait que le recrutement des participants stagnait, je lui ai posé quelques questions par courriel de façon à déterminer si l'autorisation du télétravail à temps partiel impliquait, pour elle, des enjeux de confiance. Comme elle semblait accorder beaucoup d'importance à cet aspect, je l'ai sélectionnée comme participante à mon projet de recherche. J'ai également convenu qu'à l'avenir, je pourrais recruter les gestionnaires ayant autorisé le télétravail à temps partiel si cette pratique avait été officialisée dans le contrat de l'employé.

Mon deuxième critère de sélection avait pour but d'exclure les gestionnaires supervisant uniquement des télétravailleurs à la pige ou à contrat sans ne jamais avoir travaillé avec eux dans un même lieu de travail. Ces gestionnaires étaient exclus, car j'estimais que l'embauche de télétravailleurs à la pige ou à contrat impliquait un engagement moins grand et que la relation de confiance ne s'était pas nécessairement

développée avant l'autorisation du télétravail. Ce critère a également été assoupli en cours de recrutement. Une gestionnaire a accepté de participer à ma recherche, mais elle n'avait jamais travaillé dans le même bureau que les employés qu'elle avait autorisé à faire du télétravail. Les employés sélectionnés avaient cependant travaillé dans des bureaux de l'organisation à travers le monde avant de travailler de leur domicile. Il ne s'agissait donc pas d'employés à la pige ou à contrat. Cette gestionnaire a donc malgré tout été sélectionnée pour participer à mon projet de recherche.

2.3.2. Stratégie de recrutement

Compte tenu des limites de temps et des limites budgétaires liées à la réalisation de mon projet de recherche, je devais d'abord identifier des entreprises pratiquant le télétravail dans la grande région de Montréal afin de recruter des participants potentiels. J'ai d'abord consulté le site Internet de l'Association du Télétravail du Canada qui offrait une liste exhaustive d'entreprises pratiquant le télétravail à travers le pays. La plupart des organisations listées étaient de grandes entreprises privées ou des organismes gouvernementaux. Après avoir réduit cette liste aux entreprises ayant des bureaux au Québec, j'ai cherché les coordonnées de celles-ci afin de prendre contact avec elles. Je me suis rapidement rendue à l'évidence qu'il était difficile, voire impossible, de rejoindre une personne ressource influente au sein de ces grandes organisations. J'ai alors tenté de trouver des petites entreprises pratiquant le télétravail dans l'espoir qu'elles se montrent plus ouvertes ou du moins, qu'il soit plus facile d'entrer en contact avec une personne ressource influente. J'ai donc fouillé les articles de journaux traitant du télétravail et j'ai ainsi identifié plusieurs petites compagnies pratiquant le télétravail. J'ai obtenu plus de réponses auprès d'elles, mais la plupart ne répondaient pas tout à fait aux critères. Parfois, le télétravail était autorisé sur une base exceptionnelle ou occasionnelle, à raison de quelques journées par mois seulement. D'autres fois, le télétravail n'était qu'envisagé et pas encore implanté.

En parallèle aux méthodes de recrutement présentées précédemment, j'ai discuté de mon projet de recherche avec plusieurs membres de mon entourage afin qu'ils puissent éventuellement me référer à des amis, connaissances ou collègues qui répondaient à mes critères de sélection. Cette méthode m'a permis de recruter trois participants et trois autres ont ensuite été rejoints grâce à la technique boule de neige.

Lorsque j'ai obtenu leurs coordonnées, je leur ai envoyé un courriel me présentant comme une étudiante à la maîtrise menant un projet de recherche sur la confiance et le télétravail. Je leur ai exposé les grandes lignes de mon projet, les critères de sélection ainsi que les détails de la participation attendue. Lorsqu'ils souhaitaient participer, je leur faisais parvenir le formulaire de consentement (ANNEXE IV) en leur expliquant qu'il contenait tous les détails relatifs à leur participation (confidentialité des renseignements, indemnité, avantages et inconvénients, etc.) et les encourageais à en prendre connaissance avant notre première rencontre de façon à obtenir un consentement éclairé de leur part.

Lors de la première entrevue, j'ai réservé quelques minutes à la révision du formulaire de consentement afin d'informer verbalement les participants des risques et des mesures prises pour les contrer. Comme la confidentialité semblait constituer un enjeu important pour les gestionnaires rencontrés, j'ai beaucoup insisté sur le fait que les passages des entrevues ou de la réflexion écrite permettant une identification du participant ou de l'organisation allaient être modifiés. Je leur ai également souligné que les enregistrements des entrevues ne seraient pas diffusés et qu'ils seraient détruits une fois mon mémoire terminé. J'ai finalement réitéré mon engagement de conserver la confidentialité de leur identité et de celle de l'organisation pour laquelle ils travaillaient lors de la lecture des consignes de la seconde entrevue.

2.4. Description des participants¹²

Mon échantillon de six gestionnaires, trois femmes et trois hommes dans la quarantaine et cinquantaine, est particulièrement diversifié. Mes six participants proviennent de milieux organisationnels très différents et détiennent une expérience de supervision de télétravailleurs à temps plein ou à temps partiel variant de quelques mois seulement à près d'une dizaine d'années.

Bruno et Diane proviennent d'un organisme public provincial (Organisme-QC) qui a implanté le télétravail il y a moins d'un an dans le cadre d'un projet pilote. Au total, 16 employés pratiquent le télétravail à temps plein sur un total de 900 salariés. Bruno occupe le poste de directeur et a piloté le projet avec deux de ses collègues. Il n'a cependant pas participé à la sélection des employés en demandant plutôt à ses chefs de service de choisir

¹² Tous les noms des participants et des organisations sont fictifs.

les meilleurs candidats. Diane occupe quant à elle un poste de chef de service et supervise sept employés en télétravail. Pour des raisons de disponibilités, Diane a été rencontrée pour une seule entrevue. Elle m'avait toutefois fait parvenir sa réflexion écrite avant la tenue de notre rencontre afin que je puisse la questionner sur sa conception de la confiance.

Marie a travaillé pendant 25 ans dans une multinationale du domaine des technologies et de l'informatique (Multi-Techno) où les discussions concernant le télétravail ont débuté en 1995. Elle a supervisé une vingtaine d'employés en télétravail à temps plein dans différents pays pendant près de dix ans et a elle-même été supervisée à distance.

Charles, le mari de Marie, travaille pour Multi-Techno depuis maintenant 32 ans. Tous ses employés sont en télétravail et lui-même travaille de son domicile à temps plein. Il supervise des télétravailleurs depuis une dizaine d'années et a lui aussi été supervisé à distance avant d'avoir des employés en télétravail sous sa responsabilité.

Laura travaille pour une firme de consultation privée associée à un organisme public (Mission-Carrière). Son entreprise compte huit employés et un seul d'entre eux est autorisé à faire du télétravail à temps partiel.

Éric occupe de son côté un poste de gestionnaire dans une grande entreprise de transport (Transport Inc.) depuis environ un an. Il a également travaillé pendant près de 20 ans chez Mutli-Techno. Dans le cadre de son expérience chez Multi-Techno, il a eu l'occasion de superviser des télétravailleurs à temps plein. Cependant, depuis qu'il travaille pour Transport Inc., il autorise le télétravail de façon occasionnelle seulement, à raison d'une ou deux journées par semaine à la demande de ses trois employés.

Considérant la difficulté de recruter des participants répondant aux critères de sélection, j'ai cessé mes démarches après avoir rencontré le sixième gestionnaire. Comme les répondants ont été rencontrés à deux reprises et produisaient chacun une réflexion écrite de deux à trois pages, je comptais déjà sur un volume suffisant de matériel d'analyse.

2.5. Retranscription et analyse des entrevues

L'objectif principal de ma recherche consistait à élargir les connaissances sur le processus menant à l'acte de confiance dans les organisations. Je détenais certainement un point de départ pour mon analyse, car plusieurs chercheurs avaient développé des modèles processuels de la confiance (Möllering, 2001, 2006; Khodyakov, 2007a; Luhmann, 1979; Zand, 1972; Lewicki et Bunker, 1996). Cependant, mon objectif n'était pas de tester empiriquement un de ces modèles en particulier, mais plutôt d'aborder ouvertement les discours obtenus de façon à permettre « research findings to emerge from the frequent, dominant, or significant themes inherent in raw data » (Thomas, 2006, p. 238, cité dans Blais et Martineau, 2006, p. 2).

Dans ces circonstances, l'analyse inductive s'avérait la plus pertinente pour faire sens des propos de mes participants. Contrairement à l'approche déductive qui analyse les réflexions recueillies à partir d'un cadre théorique prédéfini, l'analyse inductive tente plutôt de faire émerger les thèmes et les catégories des témoignages eux-mêmes (Blais et Martineau, 2006). Dans cet ordre d'idée, Blais et Martineau (2006) définissent l'induction

« comme un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général; cela signifie qu'à partir de faits rapportés ou observés (expériences, événements, etc.), le chercheur aboutit à une idée par généralisation et non par vérification à partir d'un cadre théorique pré-établi » (Blais et Martineau, 2006, p. 4-5).

Chevrier (2009) souligne qu'il n'est pas défendu, pour un chercheur adoptant l'analyse inductive, de mobiliser « des écrits scientifiques pertinents (...) pour lui fournir des concepts utiles et l'assister dans sa compréhension du phénomène (...) il s'agit surtout d'éviter de s'emprisonner dans une théorie » (p. 77).

Blais et Martineau (2006) présentent quatre étapes principales de l'analyse inductive : (1) « préparer les données brutes », (2) « procéder à une lecture attentive et approfondie », (3) « procéder à l'identification et à la description des premières catégories » et (4), « poursuivre la révision et le raffinement des catégories » (p. 6-8).

Afin de procéder à l'analyse des propos tenus par mes participants, j'ai d'abord retranscrit les entretiens dans leur entièreté en suivant un modèle uniforme. Les 11 entrevues effectuées auprès des six participants ont été retranscrites mot à mot de façon à relater le plus fidèlement possible leurs propos. Afin de prévenir toute possibilité

d'identification, certains termes spécifiques utilisés par les participants ont cependant été remplacés par des termes plus généraux lors de la transcription. Dans certains cas, ces termes (ex. : titres d'emploi, clientèle spécifique) auraient permis d'identifier facilement l'organisation pour laquelle travaillait le participant. Les pauses et les notes de description ont été indiquées, mais je n'ai pas considéré nécessaire d'emprunter une méthode de notation précise étant donné que je n'avais pas l'intention de faire une analyse de discours.

J'ai ensuite procédé à de nombreuses relectures des retranscriptions de façon à me familiariser avec le contenu de mes entretiens et des réflexions écrites produites par mes participants. Pour chaque document, j'ai identifié les caractéristiques principales des propos émis par mes répondants de manière à dresser un portrait préliminaire de leur conception de la confiance.

Une fois que je me suis appropriée le sens de mes entrevues et des réflexions écrites, j'ai entrepris la codification. Pour ce faire, j'ai identifié des segments de texte qui traitaient d'un sujet particulier pour ensuite leur attribuer une « étiquette (un mot ou une courte phrase) pour nommer cette nouvelle catégorie » (Blais et Martineau, 2006, p. 7). Ces dernières ont été « créées à partir des phrases ou des sens trouvés dans les portions de textes » (Blais et Martineau, 2006, p. 8). Pour faciliter les lectures subséquentes, j'ai surligné et mis entre parenthèses chacune des étiquettes. Une fois ce processus terminé pour toutes les entrevues et les réflexions écrites, j'ai procédé à une compilation de toutes les catégories. J'ai ensuite réduit leur nombre en regroupant les appellations semblables sous une même étiquette ou en créant des sous-catégories. Par exemple, les classes « compétences », « jugement » et « autonomie » ont été réunies sous le terme « raison », car elles se référaient toutes à des justificatifs de faire confiance. J'ai donc modifié la codification de mes documents d'analyse pour refléter cette nouvelle catégorisation, après quoi j'ai classé chaque extrait dans un fichier intitulé à sa catégorie.

J'ai finalement identifié des récurrences et établi des liens entre mes catégories de manière à illustrer le processus menant à l'acte de confiance que représente l'autorisation du télétravail.

Avant d'entamer l'analyse des témoignages obtenus auprès de mes participants, je propose d'abord de poser un regard réflexif sur ma stratégie méthodologique en trois étapes.

Le fait d'aborder progressivement le concept de confiance semble avoir été un choix judicieux. En effet, certains participants n'avaient jamais participé à un projet de recherche et semblaient quelque peu nerveux au début de la première entrevue. Le choix de poser des questions plutôt factuelles sur le contexte d'implantation du télétravail les a rapidement mis à l'aise, car il semblait facile pour eux de m'entretenir sur ces aspects concrets. Ils m'ont offert des réponses détaillées qui m'ont ensuite permis de préparer la deuxième entrevue de manière très personnalisée. En connaissant déjà le contexte d'implantation, leur opinion générale sur le télétravail et la manière dont ils avaient sélectionné les employés, les interactions concernant la confiance ont été facilitées et plus concentrées, car les répondants n'avaient pas constamment à remettre en contexte leurs propos.

L'idée de la réflexion écrite semble également avoir été appréciée par les gestionnaires, car elle leur a permis de s'arrêter pendant un moment pour réfléchir à leur conception de la confiance. Au début de la deuxième entrevue, les participants m'ont offert une courte rétroaction sur l'exercice. Marie m'a indiqué que la réflexion écrite lui avait permis de « penser à mon affaire, comment je voulais structurer ça ». Pour sa part, Laura m'a dit : « c'est une bonne idée que t'as eue (...) parce que j'ai eu bien des temps morts dans mon cerveau (rires) t'sais, je ne savais pas comment l'aborder ». Charles abondait dans le même sens en affirmant « je trouvais ça intéressant parce que c'est le genre de question qui te fait arrêter puis penser un peu ». Si la réception de l'exercice fut généralement positive, le contenu de celui-ci n'a pas tout à fait répondu à mes attentes. En effet, les gestionnaires ont davantage exprimé l'importance de la confiance que ce que signifiait, pour eux, faire confiance à un employé. Cette situation peut possiblement s'expliquer par le fait que la plupart des gestionnaires aient complété l'exercice hâtivement, la veille ou même quelques heures avant la deuxième entrevue. Les réflexions sur la confiance étaient cependant fraîches à l'esprit des gestionnaires et ces derniers semblaient ainsi bien préparés à m'entretenir plus en profondeur sur ce sujet lors du second entretien. Ils se sont d'ailleurs référés à plusieurs reprises à l'exercice écrit, non

pas simplement pour réitérer leurs propos, mais pour préciser et poursuivre leurs réflexions. Les écrits des gestionnaires ont été peu mobilisés dans mon analyse, mais ils se sont néanmoins avérés utiles pour la préparation de la deuxième entrevue et ont constitué un point de référence important pour les participants. Cela semble effectivement avoir facilité l'interaction en la rendant plus spontanée et fluide.

Finalement, malgré mes efforts répétés pour relancer mes participants lors des entretiens, les témoignages obtenus ne me permettent pas de mettre de l'avant des extraits relatant des expériences spécifiques illustrant le processus menant à un état d'attentes favorables et à l'acte de confiance. Les propos recueillis auprès des gestionnaires rencontrés révèlent que le développement d'une relation de confiance avec un employé n'est pas associé à des événements spécifiques, majeurs et marquants, mais plutôt à une succession d'expériences et d'interactions quotidiennes parfois banales, ce qui explique la nature générale des extraits qui seront présentés dans les prochaines sections de mon mémoire.

3. DESCRIPTION

Dans ce chapitre, je présenterai les propos obtenus auprès de mes six participants. J'amorcerai cette section par la description du développement d'une relation de confiance entre les gestionnaires et leurs employés, sans nécessairement faire référence au télétravail. Il est selon moi important de mettre en perspective le rapport de confiance entre les acteurs en jeu pour ainsi mieux comprendre leur cheminement vers l'autorisation du travail à domicile. J'entrerai ensuite dans le vif du sujet en présentant le contexte d'implantation du télétravail de chacune des entreprises représentées par mes participants, après quoi je relaterai les risques associés à ce changement.

3.1. La relation de confiance entre le gestionnaire et ses employés

La relation de confiance entre le gestionnaire et l'employé débute, selon plusieurs participants, dès l'entrevue d'embauche. En premier lieu, le gestionnaire est en mesure d'apprécier et de reconnaître les acquis de l'employé grâce à son curriculum vitae où il retrouve la liste de ses diplômes, de ses compétences techniques et de ses expériences professionnelles. En entrevue, il peut ensuite évaluer la réaction du candidat à des questions de mise en situation qui lui permettent d'obtenir un aperçu du comportement de l'employé dans certaines circonstances et de développer une confiance initiale envers lui. Charles et Éric demeurent toutefois conscients que les connaissances acquises au sujet d'un employé lors d'une entrevue peuvent s'avérer plus ou moins représentatives de la réalité. Afin de vérifier leurs observations, les gestionnaires consultent les anciens superviseurs du candidat pour récolter leurs commentaires concernant les compétences, les attitudes et la personnalité de l'employé.

Dès le début de leur association, les participants disent avoir une confiance implicite envers les nouveaux travailleurs, car ils détiennent les compétences techniques pour l'emploi. Diane souligne à plusieurs reprises qu'elle est naturellement portée à faire confiance, car les employés qu'elle embauche sont des professionnels diplômés qui ont une bonne formation pour occuper un emploi dans le domaine d'Organisme-QC. De son côté, Éric croit que les gens sont fondamentalement honnêtes et s'appuie lui aussi sur le fait que ses salariés soient des professionnels pour expliquer la confiance implicite qu'il porte à leur égard. Il considère également que le processus d'embauche chez Multi-

Techno et Transport Inc. est suffisamment rigoureux pour lui permettre de croire dès le départ que l'employé est digne de confiance.

Les gestionnaires insistent en outre sur le fait qu'ils présument normalement la bonne foi des individus, jusqu'à preuve du contraire. Plus précisément, ils ne supposent pas que leurs employés de longue date et leurs salariés récemment embauchés soient malintentionnés. Dans l'extrait suivant, Bruno m'explique l'importance d'aborder chaque fréquentation avec un minimum de confiance :

Bruno - Quand je t'engage comme employé, je pense que t'as les compétences et les attitudes. (...) Si je t'ai engagé, c'est parce qu'il y avait comme un minimum de confiance. Après ça, bien je présume que t'es de bonne foi dans ce que tu vas réaliser puis dans ce que tu m'annonces. (...) Il faut que je parte que les gens, habituellement, y'a personne qui ne veut pas réussir, tout le monde a ce désir-là.

Bruno se fonde notamment sur les compétences et l'attitude de l'employé pour développer un minimum de confiance dès l'embauche, deux aspects plutôt concrets et aisément observables par le gestionnaire. Par contre, lorsqu'il parle de bonne foi et de désir de réussir, il s'appuie sur des éléments un peu plus abstraits. Il explique que l'établissement d'une confiance de base repose parfois sur son instinct et son intuition :

Bruno - Y'a une question d'intuition, puis d'instinct, puis de connaissances (...) Des fois, t'es en relation avec quelqu'un puis ça fait pas une éternité là! Puis tu vas dire, oui OK, c'est correct, jusqu'à un certain point, je lui fais confiance. (...) Mais ça porte sur quoi? (silence) Je saurais pas te le dire. Mais y'a quelque chose que t'sais, c'est une question de senti puis tu dis oui, OK, c'est correct, j'y vais. Y'a comme la flamme de base. Ensuite, ça peut augmenter, ou diminuer, dépendant là.

De son côté, Marie réitère à plusieurs reprises que « par définition », elle fait confiance « jusqu'à tant qu'on me prouve que je ne dois pas avoir confiance ». Elle souligne qu'elle prête de bonnes intentions à ses employés et que cette confiance implicite constitue un élément de sa personnalité. Lors de la deuxième entrevue, elle exprime plus précisément la nature tacite de la confiance qu'elle porte envers les individus récemment embauchés :

Marie - (...) les gens qu'on connaît depuis moins longtemps, c'est parce qu'ils n'ont pas nécessairement été mis à l'épreuve. On n'a pas pu vérifier. Alors c'est vraiment cette confiance implicite qu'on assume que ça va bien aller, sans savoir. Les confiances absolues, c'est que ça a été vérifié.

Ainsi, pour Marie, la confiance implicite implique de détenir des attentes positives fondées sur très peu de connaissances au sujet de l'employé.

Au fil du temps et des interactions entre le gestionnaire et l'employé, la relation de confiance se développe peu à peu. Plusieurs acteurs sont impliqués dans la construction d'une relation de confiance et chacun joue un rôle particulier. Évidemment, le gestionnaire et l'employé sont les acteurs les plus importants, mais l'entourage de ces individus (les collègues, les partenaires, les clients, etc.) a également un rôle à jouer. À la lumière des témoignages obtenus, j'ai pu observer que la confiance ne se développe pas d'elle-même sous le passage du temps, mais plutôt à partir d'actions, de comportements et d'interactions concrètes entre les acteurs en jeu.

3.1.1. Le rôle du gestionnaire et de l'employé

Les gestionnaires se disent très impliqués dans le développement d'un environnement de confiance et d'une relation de confiance avec un employé. Selon eux, il est de leur responsabilité de poser des actions concrètes visant à permettre à l'employé de prouver ce dont il est capable :

Laura - Comme employeur, je dois permettre à cette employée de me montrer sa personnalité de travailleur. Je dois en ce sens favoriser la délégation de tâches de travail, susciter les responsabilités et les décisions. Car c'est dans les faits et les résultats de ses actes, dans l'observation de ses décisions, de ses comportements que je saurai encore plus développer ma confiance envers cette employée.

Ainsi, les actions et les décisions du gestionnaire lui permettent d'observer l'employé dans diverses situations de travail et de développer un sentiment de confiance à son égard. Lors de la deuxième entrevue, Laura m'entretient davantage sur son rôle dans la construction d'une relation de confiance avec un employé :

Laura - (...) si je le laisse dans un cadre d'emploi où il fait tout le temps la même affaire (...), qu'est-ce que j'apprends de nouveau? (...) Comment je fais pour savoir si l'employé est capable (...) si j'ai comme pas pu, pas tester, mais pu observer avant certaines de ses réactions puis comment il agit dans différentes situations? (...) Plus je le vois agir dans des situations non formelles, puis que je vois qu'il agit bien dans son comportement de travail, c'est certain que le niveau de confiance augmente en proportion de ce que la personne est capable de donner.

Cet extrait montre bien le rôle des actions et des décisions du gestionnaire sur la possibilité de développer une relation de confiance. En permettant à l'employé de vivre

une variété d'expériences, Laura acquiert de nouvelles connaissances à son sujet et est ainsi plus à même de lui confier des responsabilités subséquentes.

Charles explique pour sa part qu'il est de la responsabilité du gestionnaire et de l'organisation de créer et de maintenir un environnement de confiance pour permettre à l'employé de se développer :

Charles - Si le niveau de confiance n'est pas là, puis s'il y a un doute, l'employé perçoit. Donc l'employé devient nerveux, l'employé a peur de faire des erreurs ou encore se dit ah non, je ne serai pas capable de faire ça ou je suis pas supporté par mon directeur. Fait que là, on a comme les deux pieds dans la vase ou on n'est pas capable d'avancer librement. (...) Y'a beaucoup de bénéfiques pour l'employeur, le directeur, mais pour l'employé aussi, parce qu'au lieu de se tourmenter, on se concentre à la tâche puis on va de l'avant.

Marie évoque également l'importance de créer un environnement de confiance au sein de l'organisation pour obtenir le meilleur de chaque employé. Selon elle, cet environnement permettra à l'employé de développer sa confiance en soi. De plus, elle croit que les gens qui ont confiance « vont prendre un peu plus de risques puis des fois ils vont être plus créatifs puis ils vont faire des choses qui vont vraiment faire germer une idée nouvelle qui est meilleure pour le groupe ». De façon plus imagée, elle ajoute :

Marie - Si on restreint tout puis que le carré de sable est tout petit, bien on va avoir un tout petit château de sable. Mais si c'est un grand carré de sable puis qu'il n'y a pas vraiment de limite puis qu'ils peuvent chercher n'importe quel plat ou moule pour faire, bien vous avez plus de chances d'avoir un chef-d'œuvre.

De son côté, Bruno souligne que le doute a tendance à faire diminuer la confiance des employés envers l'organisation. Il explique donc qu'il est de son devoir de livrer des messages clairs, transparents et véridiques à ses employés pour conserver une atmosphère de confiance au sein de l'organisation. Bruno démontre également une ouverture à l'influence des autres et souligne qu'il doit favoriser le développement du professionnalisme de ses employés en leur permettant de le nourrir de nouvelles idées.

Outre le rôle actif du gestionnaire et de l'organisation dans le développement d'un environnement de confiance, Charles insiste sur la bidirectionnalité de la confiance :

Charles - Dans mon livre à moi, je vois ça entier : employé, directeur puis corporation. On a chacun nos chips à mettre dans le pot pour construire la confiance. C'est pas seulement le directeur. Je ne peux pas avoir confiance en quelqu'un si cette personne-là n'a pas confiance en moi. J'imagine que

l'employé, j'ai de la difficulté à avoir confiance en mon patron si je ressens que lui n'a pas confiance en moi. Puis après ça, je dois comme développer une confiance vers l'entreprise (...) l'entreprise doit faire des pas, doit démontrer des faits pour que l'employé puisse se sentir en confiance aussi. C'est une voie à deux directions là.

Laura soulève également l'idée de la bidirectionnalité de la confiance. Elle explique que lorsqu'elle délègue des tâches à ses employés,

Laura - (...) ça fait pas juste permettre à l'employeur de développer de la confiance envers l'employé, ça permet aussi à l'employé de développer sa propre confiance en lui, puis développer aussi une confiance envers l'employeur. Fait que c'est très interchangeable là, on peut jouer avec la confiance comme ça là.

Le développement d'une relation de confiance est donc une responsabilité partagée entre le gestionnaire, l'employé, mais aussi l'organisation. Le gestionnaire a un rôle important à jouer, car à partir de décisions et d'actions concrètes, il détermine l'ampleur des responsabilités de ses employés et leur offre la possibilité d'agir dans diverses circonstances. Ses actions et décisions ne sont cependant pas suffisantes, à elles seules, pour permettre le développement ou le renforcement d'une relation de confiance avec un employé. Ce dernier a lui aussi un rôle déterminant à jouer, car il doit, pour sa part, faire la démonstration de ses compétences, connaissances et qualités. Si ses démonstrations sont convaincantes, la relation de confiance progressera. En effet, Bruno, Marie, Laura et Charles m'ont expliqué que lorsqu'un employé se voit confier un mandat et qu'il répond avec brio aux exigences, leur confiance à son égard augmente. Au départ, la tâche ou la responsabilité confiée à l'employé n'est pas de grande envergure, mais à mesure où l'employé démontre qu'il est capable de réussir dans diverses situations, le gestionnaire est de plus en plus enclin à lui confier des mandats plus importants :

Charles - On doit par exemple supporter un client qui va faire une migration de 1000 serveurs pendant le week-end. (...) Les produits à supporter, disons c'est le produit A. Fait que là j'ai une équipe devant moi, puis Joe, c'est un spécialiste sur le produit A. À travers les années ou à travers le temps, il m'a démontré qu'il pouvait travailler sous la pression, qu'il était méthodique puis qu'il était très bon à travailler avec un client. Fait que je vais confier la tâche à Joe, puis là je vais avoir confiance qu'il va réaliser le travail. Bob, ou Pierre, qui a un peu moins d'expérience, qui a démontré certaines difficultés à travailler sous le stress, je ne vais peut-être pas confier une migration de 1000 serveurs. Je vais peut-être lui confier une migration de 25 serveurs, par exemple. Avec un impact au bout de la ligne un peu moins grand. Mais, fait que là je gère un peu mon risque (...) si Pierre réussit, oups, son niveau de confiance à lui augmente, mon niveau

de confiance à moi augmente. Y'a géré cette situation-là bien, peut-être que la prochaine fois, il pourra gérer une situation un petit peu plus grande, un petit peu plus grande, un petit peu plus grande.

De son côté, lorsque Laura délègue des tâches ou confie des responsabilités, cela lui permet d'observer des faits concrets dans le comportement de ses employés et de renforcer la confiance qu'elle leur porte :

Laura - Ça se traduit par (...) la réussite de mandats, par l'atteinte de cibles, par des initiatives auxquelles peut-être même moi j'aurais pas pensé puis ça vient comme renforcer, je dirais comme le premier niveau de confiance. Non seulement l'employé le pense, mais dans ces gestes (...) qu'il le fasse un peu comme si c'était à lui la boîte là. (...) Ça ne veut pas dire que l'employé (...) va réussir parfait, haut la main, à 100 % de ce qu'on va lui demander de faire. Mais c'est de voir comment il va se débrouiller pour le faire, puis comment il va agir (...) c'est dans le comportement qu'on voit.

La réussite d'un travailleur contribue évidemment à renforcer la confiance du gestionnaire à son égard, mais le résultat obtenu semble parfois moins important que l'observation des démonstrations comportementales du salarié. En effet, Laura est consciente que l'employé ne réussira possiblement pas parfaitement, mais elle est néanmoins en mesure de développer graduellement sa confiance envers l'employé en observant ses actions, ses gestes, sa débrouillardise et son jugement. Dans le même ordre d'idée, Bruno et Marie ont évoqué la possibilité que leurs travailleurs commettent des erreurs dans les mandats qui leur sont confiés. Malgré tout, cette expérience est abordée de manière constructive par les gestionnaires qui y voient l'opportunité d'observer la réaction de l'employé face aux problématiques soulevées. Si ce dernier démontre une écoute et une ouverture envers les commentaires de son gestionnaire et qu'il apporte les correctifs nécessaires dans ses comportements ultérieurs, il gagnera la confiance de son supérieur.

3.1.2. Le rôle des intermédiaires

Outre le gestionnaire et l'employé, l'entourage de ces deux individus peut également favoriser le développement de leur relation de confiance. Comme le gestionnaire n'est pas en mesure d'observer le comportement de son employé dans toutes les situations de travail, il s'avère utile pour lui de prendre en considération les commentaires des collègues, des clients ou des partenaires de l'organisation ayant affaire avec le salarié.

Cette rétroaction permet au gestionnaire d'acquiescer de nouvelles connaissances à propos de son employé qu'il n'aurait possiblement pas pu découvrir par lui-même.

Comme Bruno occupe un poste de direction, il ne côtoie pas fréquemment les employés qui travaillent sur le terrain. Bruno a donc fait appel à ses chefs de service pour sélectionner les futurs télétravailleurs, car s'il était personnellement en mesure de valider la prestation de services et les résultats des employés, il n'était cependant pas capable de « témoigner de toute la personne ». Il considère ainsi qu'il a fait preuve de « confiance interposée », car il était persuadé que ses chefs de service lui suggèreraient les meilleurs candidats pour le projet de télétravail.

De son côté, Marie a fait mention d'un mentor attribué à chaque nouvel employé de Multi-Techno. Le rôle du mentor était d'assurer l'intégration de l'employé et d'informer Marie de son évolution en tant que travailleur. Comme Marie était située à Montréal et que ses employés étaient distribués à travers le monde, la rétroaction du mentor et des collègues lui permettait d'acquiescer de plus amples connaissances sur ses salariés. Lorsque l'un d'entre eux a demandé l'autorisation de faire du télétravail, Marie s'est dite convaincue qu'il représentait un bon candidat, car le « feedback des autres gens sur son travail » lui permettait de ne pas avoir de doutes à son sujet :

Marie - Les gens aimaient travailler avec lui. Je recevais ça, j'entendais ça. C'était simple travailler avec lui. Il y a des gens avec qui ce n'est pas simple de travailler. Ils vont dire « quand tu veux ça? » puis qu'ils te donnent un peu ce qu'on appelle en anglais un « push back ». Lui c'était toujours « Quoi d'autre? Quand? », t'sais c'était toujours facile alors ça aussi, on reçoit ça comme feedback puis on sait que les gens vont aimer travailler avec lui.

Marie spécifie également l'importance de prendre en considération la rétroaction des autres employés pour maintenir un environnement de confiance au sein de son équipe de travail. Elle utilise l'expression « confiance horizontale » pour désigner la confiance entre collègues. Selon elle, la collaboration et le travail d'équipe constituent la « recette du succès » et elle considère que si elle fait confiance à un employé, mais que les autres membres de l'équipe ne lui font pas confiance, cela ne fonctionnera pas.

Dans le même ordre d'idée, Laura explique que le respect des valeurs de l'organisation est un souci partagé au sein de Mission-Carrière et que si ce n'est pas elle qui voit un écart de conduite, ce seront les employés qui lui en feront part. Laura souligne

que certains d'entre eux lui rapportent parfois des événements, non pas pour dénoncer un employé, mais plutôt pour préserver la qualité de leur milieu de travail.

Maintenant que j'ai dressé un portrait général du développement d'une relation de confiance entre un gestionnaire et un employé, je présenterai le contexte spécifique d'implantation du télétravail de chaque organisation. Comme le mentionnait la littérature sur la confiance, on doit impérativement comprendre le contexte pour dresser un portrait précis de l'acte de confiance.

3.2. Le contexte d'implantation du télétravail

3.2.1. Le contexte d'Organisme-QC (Bruno et Diane)

L'idée d'implanter le télétravail chez Organisme-QC a été soulevée pour la première fois en 2008 dans le cadre d'une planification stratégique où un projet de réorganisation du travail a été mis sur pied. Deux groupes de travail ont été formés pour revoir la trajectoire de services et proposer de nouvelles modalités de fonctionnement. Ces groupes d'employés ont identifié le télétravail comme une solution qui permettrait de se démarquer des autres entreprises et d'éliminer plusieurs irritants. Comme le personnel semblait démontrer un intérêt particulier pour ce mode de travail flexible, un groupe de directeurs (dont Bruno) s'est approprié l'idée et l'a retravaillée pour ensuite la proposer aux employés sous forme de projet pilote à l'été 2011.

Le télétravail a été offert aux employés occupant deux emplois particuliers dans l'organisation. Les salariés qui occupent ces postes ont une pratique déjà très autonome et sont appelés à se déplacer régulièrement sur un grand territoire pour rencontrer des clients. Le télétravail devenait donc fort intéressant pour eux, mais aussi pour les gestionnaires et les chefs de service qui y voyaient une opportunité d'augmenter l'efficacité de leur équipe et la qualité de leur travail. Diane souligne également que le télétravail s'avérait une solution particulièrement intéressante pour son équipe d'urgence, car celle-ci gagnait en mobilité et pouvait intervenir beaucoup plus rapidement auprès des clients.

L'implantation du télétravail représentait un changement d'envergure pour Organisme-QC et certains dirigeants se sont d'ailleurs montrés quelque peu réticents au départ. L'organisation avait un passé caractérisé par la gestion traditionnelle, le contrôle et

la surveillance étroite du travail des employés. Cette culture a cependant évolué au cours des dernières années pour offrir davantage de flexibilité aux employés, démontrer une plus grande ouverture à l'égard de leurs idées et les impliquer dans la redéfinition des trajectoires de services et des pratiques organisationnelles. Comme les données d'Organisme-QC sont de nature très sensible et que le respect de la confidentialité constituait un enjeu important, les dirigeants et les responsables du projet ont pris part à un processus de discussions et de négociations ayant finalement permis d'implanter le télétravail sous forme de projet pilote. La sélection des employés autorisés à faire du télétravail a d'abord débuté par un appel de volontaires. Les chefs de service ont par la suite choisi seize d'entre eux tout en respectant une certaine répartition géographique à travers le territoire.

3.2.2. Le contexte de Multi-Techno (Marie, Charles et Éric)

Étant une multinationale dans le domaine de l'informatique, Multi-Techno a rapidement envisagé le télétravail, vers 1995, lorsque l'utilisation d'Internet s'est développée. Charles explique que la nature du poste de ses employés convenait particulièrement bien à ce nouveau mode de travail, car ils étaient régulièrement sur la route pour visiter des clients. Il souligne également que son département nécessitait une répartition d'employés à travers le monde, mais que l'entreprise ne détenait pas nécessairement des locaux dans tous les pays. Le télétravail représentait donc une solution intéressante pour assurer une représentation internationale. Dans ce contexte de globalisation, les employés de Multi-Techno étaient de plus en plus appelés à collaborer avec des collègues situés dans d'autres régions du monde. Le fait de travailler au bureau ou à la maison ne changeait donc rien à la relation de collaboration des membres de l'équipe.

Au cours des dernières années, Multi-Techno désirait réduire ses coûts d'opération et cela s'est traduit par la fermeture de plusieurs bureaux à travers le monde. Afin de conserver ses employés, l'organisation a autorisé massivement le télétravail. Comme les espaces bureaux de Multi-Techno sont dorénavant très limités, l'autorisation du travail à domicile est pratiquement automatique. Bref, selon Marie, « il y avait des conditions d'affaires, un environnement d'affaires qui se prêtait au télétravail ».

Chez Multi-Techno, l'idée d'implanter le télétravail ne semble pas avoir soulevé de grands questionnements ou d'inquiétudes majeures. Au contraire, comme le respect mutuel et la confiance des employés trônaient au sommet des valeurs les plus importantes de l'organisation, les dirigeants n'ont tout simplement pas envisagé la possibilité que leurs salariés se comportent de manière inadéquate en télétravail ou que ce changement entraîne des conséquences néfastes. Non seulement ce projet s'emboîtait parfaitement aux valeurs de l'entreprise, il répondait également à une volonté de réduire les coûts d'opérations et de satisfaire les besoins particuliers de certains employés.

3.2.3. Le contexte de Mission-Carrière (Laura)

Mission-Carrière œuvre dans le domaine de l'employabilité et conseille des individus dans leurs recherches d'emploi. Laura explique que son entreprise encourage les gens à se trouver un travail qui les satisfera et qui respectera leurs valeurs. Elle souligne qu'il y a probablement une déformation professionnelle chez Mission-Carrière qui la mène à façonner un milieu de travail basé sur ses valeurs dont fait partie la confiance.

L'organisation compte huit employés et est principalement axée sur le service à la clientèle, mais détient également un axe de recherche et développement. Si la nature des services offerts à la clientèle nécessite la présence des employés au bureau, l'axe de recherche et développement se prêtait particulièrement bien au télétravail selon Laura. Ainsi, l'employée attirée à cette tâche a été autorisée à travailler de son domicile trois jours par semaine.

Cette employée avait déjà travaillé pendant trois ans chez Mission-Carrière avant d'occuper un poste dans une autre organisation. Lorsqu'elle a de nouveau offert ses services à Mission-Carrière, Laura et elle ont discuté de ses conditions de travail et les deux en sont venues à considérer le télétravail comme une perspective intéressante. Elles ont donc établi les modalités de fonctionnement et les conditions qui ont ensuite été intégrées au contrat de travail afin d'officialiser cette pratique.

3.2.4. Le contexte de Transport Inc. (Éric)

Transport Inc. est une grande compagnie de transport. Éric a connu deux réalités opposées en travaillant d'abord chez Multi-Techno et maintenant chez Transport Inc. Si la première organisation était distribuée à travers le monde, la seconde détient un immense

siège social où travaillent plusieurs centaines de personnes de départements différents. Éric croit que la concentration des employés dans un même bureau favorise une culture de face à face et limite possiblement l'implantation formelle du télétravail. Il explique que :

Éric - (...) la culture de l'entreprise est vraiment de travailler au bureau, d'avoir des réunions, de résoudre des problèmes en brainstorming et, étant donné que tout le monde est physiquement ici, les gens voient mal comment ça peut se réaliser autrement. Tandis que dans une compagnie où c'est déjà très distribué, les gens sont physiquement éloignés, bien t'es obligé de vivre avec ça au jour le jour. Tu vas travailler avec des gens qui ne sont pas physiquement près.

Éric supervise une équipe de travail dont les employés doivent souvent se rencontrer pour échanger et débattre leurs idées afin de développer des nouveaux systèmes informatiques. Il croit ainsi que le télétravail à temps plein se prêterait plus ou moins aux employés de son département. Il explique que les technologies actuellement disponibles ne permettraient pas de collaborer efficacement en télétravail.

Présentement, le travail à distance est autorisé sur une base occasionnelle seulement chez Transport Inc. Lorsqu'un employé désire travailler de la maison, il doit l'indiquer sur un calendrier et avertir son gestionnaire. L'autorisation est pratiquement automatique. Cependant, si un employé désire travailler de son domicile pour une semaine complète, il devra en discuter plus sérieusement avec son superviseur s'il ne s'agit pas d'une raison médicale.

Transport Inc. compte plusieurs syndicats et cela a nécessairement un effet sur la dynamique de l'organisation selon Éric. Il explique qu'« il y a toujours une espèce de patron/syndicat, est-ce qu'ils font vraiment ce qu'ils sont supposés faire? (...) Donc, ça change un peu la dynamique puis c'est, veut, veut pas, c'est reflété dans la culture corporative ». Lors des deux entrevues, Éric a mis beaucoup d'accent sur la culture de Transport Inc. pour expliquer l'autorisation occasionnelle du télétravail :

Éric - (...) c'est une culture, les gens veulent voir les gens dans le bureau. Si tu les vois pas une journée, ça va, mais si tu les vois pas 2-3 jours en ligne, à moins qu'ils soient malades, euh, ça mets, y'a un malaise. (...) Il y a aussi l'aspect qu'on ne veut pas avoir l'air trop confortable non plus au siège social. (...) On a 7 000 [autres employés qui travaillent sur le terrain]. Ces gens-là, c'est pas du travail facile (...). Ça se reflète sur le télétravail. C'est comme, une fois de temps en temps, ça peut passer, mais t'sais, s'il y avait beaucoup de gens qui travailleraient à la maison, eux autres y diraient bien là, sont bien chez eux, eux autres!

Bien que l'autorisation du télétravail soit laissée à la discrétion des gestionnaires et qu'aucune règle formelle n'encadre cette pratique chez Transport Inc., Éric explique que tous les gestionnaires se comportent de la même manière en l'autorisant sur une base occasionnelle seulement.

3.3. Les risques associés à l'autorisation du télétravail

En parallèle aux éléments contextuels soulevés dans le cadre de la première entrevue, les participants ont également, pour la plupart, évoqué l'existence de risques associés à l'autorisation du télétravail. Si Bruno et Charles ont régulièrement abordé cette question, Marie et Laura n'y ont pratiquement aucunement fait référence, se montrant totalement confiantes et sans crainte envers les employés autorisés à faire du télétravail. De leurs côtés, Diane et Éric m'ont entretenue brièvement sur le sujet.

Le risque le plus fréquemment mentionné par les participants concerne l'absence de contact visuel avec les employés et l'incapacité de déterminer avec exactitude si l'employé remplit ses obligations. L'extrait suivant montre l'incertitude de Bruno par rapport au comportement d'un employé en situation de télétravail :

Bruno - (...) le risque qu'il ne respecte pas les normes organisationnelles, qu'il ne travaille pas tant que ça. (...) Quand il me dit « j'ai fait une rencontre avec madame Tétrault à tel moment », à la rigueur, je peux la valider, mais je vais tu commencer (...) à appeler madame Tétrault puis lui dire : « avez-vous vraiment rencontré Martine? » (...) Quand ils partent sur la route, c'est la même chose. (...) Qui me dit qu'il ne va pas au Canadian Tire *checker* les ventes. (...) Mais tu comprends que c'est pas ceux-là que tu choisirais en premier pour le télétravail.

Dans le même ordre d'idée, Diane fait ici référence à la difficulté de vérifier le travail réellement effectué :

Diane - La confiance va au plus simple de dire « est-ce que j'ai l'impression que cette personne-là est en train de faire autre chose que ce que pour quoi il est payé? ». Parce qu'il y en a qui pourrait décider d'aller magasiner, faire semblant qu'ils sont au travail, puis tu te rends compte un moment donné que les dossiers n'avancent pas puis qu'ils t'écrivent que c'est du temps travaillé, mais comment peux-tu le vérifier? (...) Télétravail, c'est plus dur à suivre, parce qu'ils ne viennent pas nécessairement au bureau.

Une autre inquiétude émise par Bruno concerne le respect du contrat de confidentialité signé par les employés pour s'assurer qu'ils protègent les données confidentielles de leurs dossiers à l'extérieur du bureau. Il souligne que, malgré ce contrat,

il n'est pas en mesure de valider si les employés le respectent réellement, car il n'a pas de contact visuel avec eux.

Charles se soucie quant à lui de la permissivité du télétravail. Comme il est lui-même un télétravailleur, il dit profiter de la flexibilité que lui offre ce mode de travail et se dit conscient que ses employés font probablement de même. Il précise qu'il est personnellement en mesure de s'autodiscipliner et d'accomplir ses tâches quotidiennes, mais que, pour certains salariés, cette flexibilité pourrait constituer un risque. Il affirme qu'il est très facile pour un employé de décrocher lorsqu'il travaille de la maison. Le télétravail nécessite donc une autodiscipline et une bonne gestion de son temps, des qualités que ne détiennent pas nécessairement tous les employés.

Outre les risques encourus par le gestionnaire et l'organisation, l'autorisation du télétravail implique également des risques pour l'employé. Charles explique effectivement que les nouveaux employés peuvent se sentir seuls, mal supportés ou plus ou moins bien intégrés lorsque leur gestionnaire leur permet rapidement d'aller travailler de leur domicile. Il explique qu'il doit être sensible aux difficultés des nouveaux employés, car ces derniers pourraient faire de faux pas et cela entraînerait possiblement des conséquences sur les clients et l'organisation. Dans le même ordre d'idées, Diane évoque le risque pour l'employé de se retrouver en situation d'isolement avec des dossiers complexes et fait également état d'un risque pour l'esprit d'équipe, car les employés en télétravail pourraient possiblement être plus difficiles à regrouper.

De son côté, Éric évoque quelques risques ressentis en général par les organisations, mais s'en distancie personnellement :

Éric - T'sais, y'ont peur que, là, peut-être qu'ils vont faire leur lavage pendant qu'ils sont chez eux. Bien oui, ça se peut! Pourquoi pas? T'sais, tu peux aller mettre une brassée pendant que tu fais ton travail, ça va laver... Mais c'est tout ce concept-là de qu'est-ce qu'ils vont faire à la maison? On n'aura pas de contrôle? On aura pas de visibilité sur euh, sont tu encore en train de prendre leur café?

Ce phénomène de distanciation par rapport aux risques que représente l'autorisation du télétravail est également présent dans le discours de Bruno et de Diane. Bien qu'ils soulèvent l'existence de risques et expriment une certaine incertitude, ils soulignent que ces questionnements sont principalement associés à des employés problèmes et non pas à leur équipe actuellement en télétravail.

4. ANALYSE

Malgré l'identification de risques associés à l'autorisation du travail à domicile, tous les gestionnaires ont exprimé des attentes favorables à l'égard des employés sélectionnés. En d'autres mots, ils étaient convaincus que leurs salariés se comporteraient convenablement et atteindraient les résultats convenus. Les entrevues menées dans le cadre de ma recherche ont donc confirmé l'importance de la confiance pour l'autorisation du travail à domicile. Plusieurs participants ont d'ailleurs clairement énoncé que, sans confiance, il n'y aurait pas eu de télétravail.

Si tous les participants ont pris la décision d'autoriser le télétravail basée sur des attentes favorables envers leurs employés à au moins une reprise, les gestionnaires de Multi-Techno (Marie, Charles et Éric) ont également, à quelques occasions, permis le travail à domicile sans évoquer d'attentes positives. Cela s'explique principalement par le contexte organisationnel et culturel de Multi-Techno qui avait de moins en moins de bureaux à la disposition des employés et qui encourageait une culture de confiance et de télétravail. Depuis quelques années, les gestionnaires de Multi-Techno autorisent le travail à domicile de manière quasi automatique et certains employés sont même embauchés directement en télétravail. Il va sans dire que ces autorisations ne peuvent être abordées comme des actes de confiance. Je les écarterai donc volontairement de mon analyse pour me concentrer sur les autorisations du télétravail s'étant basées sur des attentes favorables envers les employés.

Dans ce chapitre, j'analyserai plus en détail la formation des attentes favorables des gestionnaires envers les employés autorisés à faire du télétravail et la prise du risque indiquant l'acte de confiance. D'abord, j'expliquerai les fondements des attentes favorables de mes participants à partir de leurs justifications rationnelles, leur attitude routinière, la construction active d'une banque de connaissances à propos du salarié, et la dualité unissant la confiance au contrôle. Je suggérerai ensuite l'idée que tous ces éléments sont mobilisés par le gestionnaire pour construire une fiction de l'avenir lui permettant de suspendre son incertitude et d'anticiper avec optimisme le comportement de ses travailleurs à distance. Au terme de ces différentes sections, je proposerai que la prise du risque que représente l'autorisation du travail à domicile ne découle pas uniquement de cet état d'attentes favorables. En effet, dans les grandes entreprises, la concrétisation de

cet acte de confiance repose également sur une suspension collective de l'incertitude et de la vulnérabilité organisationnelle.

4.1. Justifications rationnelles

Afin d'expliquer les fondements de leurs attentes favorables à l'égard des employés autorisés à faire du télétravail, les gestionnaires ont d'abord évoqué des aspects concrets, observables et parfois même mesurables. Au-delà des compétences et qualités générales nécessaires à l'exercice de ses fonctions, l'employé devait posséder, selon les participants, certaines caractéristiques spécifiques répondant aux particularités du télétravail.

En entrevue, Marie m'a entretenue sur deux employés en particulier qu'elle a autorisés à faire du télétravail après une période d'intégration de six mois. Comme ils respectaient les échéanciers, offraient une bonne qualité de travail et étaient efficaces, productifs et consciencieux, Marie n'avait « aucun doute dans [son] esprit » qu'ils représentaient de bons candidats pour le télétravail.

De son côté, Laura souligne que l'employée autorisée à travailler à distance détenait plusieurs qualités pertinentes et était très compétente dans les tâches de rédaction, de recherche et de développement qui se prêtaient particulièrement bien au télétravail. Elle était également très loyale et organisée. Laura n'avait donc pas d'inquiétudes par rapport à l'idée de lui permettre de travailler de son domicile à temps partiel :

Laura - (...) Je l'ai vu travailler ici pendant trois ans de temps. C'est une employée loyale, très organisée (...) très travaillante, très perfectionniste. (...) Pourquoi j'ai pu lui donner autant de télétravail? C'est qu'elle a de multiples compétences. (...) Donc elle, je pouvais élargir un peu plus les tâches qu'elle pouvait assumer, telle que de l'écriture, du développement, de la recherche, puis ça, c'est des tâches de travail qui s'appliquent super bien dans un contexte de télétravail.

Pour sa part, lorsque Charles avait la discrétion de sélectionner les employés autorisés à faire du télétravail, il s'appuyait principalement sur l'autonomie, le jugement, les habiletés de communication et les performances du salarié pour justifier qu'il n'entrevoit pas de risque à leur égard. Il soulignait également que :

Charles - Ces gens étaient déjà motivés par leur travail. C'était des gens qui étaient performants déjà, fait que c'était des caractéristiques, des comportements de l'individu qui me mettaient en confiance qu'il n'y aurait pas de problèmes finalement.

Lorsque Charles parlait des gens en qui il avait confiance, il utilisait souvent des expressions telles que « on sait que ça va se passer comme ça », « on est convaincu » et « on sait à 100 % ». Je lui ai donc demandé de m'expliquer sur quoi se basait cette certitude :

Charles - C'est la personnalité des gens. Être capable de lire et de comprendre les personnalités qui, pour moi, va soit me mettre hors de tout doute que cette personne est capable ou n'est pas capable, qu'il y aura problème ou qu'il n'y aura pas de problème. (...) La débrouillardise, qui malheureusement ne s'enseigne pas, mais dans mon livre à moi, qui joue un rôle prédominant dans le télétravail. (...) Donc si je vois que quelqu'un est débrouillard, bien je me dis, on peut le mettre dans différentes situations (...) Après ça, t'as besoin d'une intuition, d'intelligence, d'un jugement puis d'un niveau de débrouillardise avancé pour survivre et avoir du succès.

À d'autres moments de l'entrevue, Charles s'appuyait également sur le sens de l'organisation, la gestion du calendrier et des objectifs ainsi que sur les connaissances acquises pour déterminer si l'employé représentait un bon candidat pour le télétravail.

Diane a quant à elle évalué l'atteinte des objectifs et l'autonomie des employés qui avaient démontré un intérêt pour le projet de télétravail. Dans l'extrait suivant, la gestionnaire explique en quoi il était important que les salariés souhaitant participer au projet de télétravail répondent à certains critères pour qu'elle développe des attentes positives à leur égard :

Diane - Quand j'autorise du télétravail à quelqu'un, c'est que, effectivement, au niveau des habiletés au travail, au niveau des aptitudes avec les clients, au niveau de la productivité de ce qu'ils ont à faire, pour moi, je m'attends à ce que ça soit là puis que ce soit atteint avant de dire que je te perds de vue pendant trois semaines.

En somme, en plus d'avoir présenté un comportement adéquat et des performances satisfaisantes au bureau, les employés autorisés ont également démontré qu'ils possédaient des caractéristiques essentielles pour bien fonctionner en télétravail. Comme ce mode de travail implique une grande flexibilité et peu de supervision directe, l'employé devait être autonome, organisé et débrouillard pour être considéré comme un candidat potentiel au télétravail et permettre à son gestionnaire de développer des attentes favorables à son égard.

4.2. L'attitude routinière

En parallèle à ces justifications rationnelles, il m'apparaît important de souligner la confiance routinière des gestionnaires pour expliquer, en partie, les fondements de leurs attentes favorables envers les employés autorisés à faire du télétravail. Ce type de confiance s'observe lorsqu'un individu passe à l'action sans se questionner, se justifier ou étudier les alternatives possibles (Möllering, 2006). Les témoignages de mes participants révèlent cet aspect routinier de la confiance, car tous ont souligné présumer naturellement la bonne foi de leurs employés. Ainsi, lorsqu'ils ont décidé d'autoriser le télétravail à certains d'entre eux, ils ne leur ont pas prêté de mauvaises intentions. Au contraire, la décision de permettre le travail à domicile était présentée comme naturelle, aisée et logique. Dans tous les cas, les gestionnaires se disaient totalement convaincus que leur décision était la bonne et n'avaient pas d'inquiétudes à propos des employés sélectionnés :

Diane - J'ai peut-être un côté un peu naïf là, je pars pas d'emblée avec l'idée « ah la personne va en profiter pour briser la confiance ou vouloir fourrer le système » ou peu importe. D'emblée, je ne pense pas ça.

Diane précise qu'elle n'a pas eu de problème à autoriser le télétravail aux employés qui se sont portés volontaires, car elle les gérât depuis six ou sept ans et pouvait s'y « fier ». Elle explique qu'elle n'avait « pas de problème à dire, bien oui, vas y puis tu me fais signe quand il y a quelque chose ». Cette attitude routinière vis-à-vis de l'autorisation du télétravail n'est cependant pas appliquée uniformément à tout son groupe d'employés :

Diane - Ce sont des gens que je connais. Les gens que je ne connais pas du tout, puis que je ne sais pas comment ils gèrent leur travail, euh, si c'est un nouveau dans mon équipe par exemple, je vais prendre le temps de le connaître. Est-ce que je peux me fier entre ce qu'il dit puis ce qu'il fait?

Ainsi, pour que la décision d'autoriser télétravail soit abordée de manière naturelle et routinière, Diane doit pouvoir compter sur une vaste banque de connaissances à propos de l'employé. Lorsque tel est le cas et que la décision semble s'inscrire dans une suite logique de la relation, les gestionnaires s'engagent dans l'action de manière naturelle et parfois même automatique :

Charles - (...) quand ça arrive au moment de prendre des décisions de confier quelque chose à quelqu'un, ça doit se faire pratiquement automatiquement. Je devrais pas avoir à penser, je devrais pas avoir de doutes, je devrais pas avoir d'inquiétudes. Tout dépendant où j'en suis avec la relation avec chacun des employés (...) ça devient pratiquement un automatisme. (...) Ça vient que tu connais, reconnais et comprends

comment l'employé va réagir dans certaines situations (...) j'ai aucune inquiétude qu'il ne sera pas capable, (...) je dors sur mes deux oreilles, puis ça y va par là.

Cet extrait montre qu'une connaissance approfondie au sujet de ses employés permet à Charles d'anticiper avec une impression de certitude comment ils agiront dans diverses circonstances. Il peut ainsi prendre des décisions rapides et agir instinctivement, sans se questionner ou réfléchir longuement. Charles fonctionnait sensiblement de la même manière pour tous les employés qu'il connaissait depuis longtemps et en qui il avait grandement confiance. Il a utilisé cette analogie plutôt intéressante pour exprimer sa certitude à l'idée de leur autoriser le télétravail : « ça fonctionne tout seul comme ton grille-pain le matin, tu mets deux rôties dedans puis tu sais qu'ils vont sortir éventuellement grillées ». De façon imagée, Charles sous-entend que le résultat de sa décision est pratiquement connu d'avance et sans équivoque.

Cette attitude routinière à l'égard de l'acte de confiance que représente l'autorisation du télétravail s'appuie principalement sur la familiarité de l'employé, fréquemment associée à un sentiment de prévisibilité par les gestionnaires. En effet, les participants ont régulièrement souligné qu'ils détenaient suffisamment de connaissances à propos de leurs employés autorisés pour croire qu'ils se comporteraient convenablement en situation de télétravail. Ainsi, bien que les participants décrivent leurs attentes favorables comme routinières, celles-ci se fondent avant tout sur une banque de connaissances acquises à travers l'historique de la relation avec l'employé.

4.3. Construction active d'une banque de connaissances

Je définis la banque de connaissances comme l'ensemble des caractéristiques de l'employé qui sont connues du gestionnaire. Il peut s'agir de traits de personnalité, compétences, qualités, défauts, forces et faiblesses. La banque de connaissances joue un rôle primordial dans le développement d'attentes favorables à l'égard d'un éventuel télétravailleur, car la confiance repose avant tout sur un mécanisme de surinterprétation des informations détenues à propos d'un *trustee* (Luhmann, 1979). Ainsi, une vaste banque de connaissances fournit des bases solides sur lesquelles un gestionnaire peut s'appuyer pour construire une fiction de l'avenir et développer des attentes favorables univoques à l'égard du comportement éventuel de ses employés en situation de télétravail. Cette banque de connaissances ne se développe pas d'elle-même sous le passage du temps

et sous le regard passif du gestionnaire. Elle est plutôt construite activement à partir d'actions, de comportements et d'interactions concrètes entre les acteurs en jeu. Dans les prochains paragraphes, je détaillerai le processus général de la construction active d'une banque de connaissances pour ensuite expliquer le rôle de celle-ci dans le développement d'attentes favorables à l'égard de l'employé autorisé à faire du télétravail.

Les interactions entre le gestionnaire et l'employé sont à la base de la construction active d'une banque de connaissances à propos du salarié. Sans interactions, le comportement, les qualités et la personnalité de l'employé demeurent invisibles aux yeux du gestionnaire. Ce dernier doit donc se donner l'occasion d'interagir avec l'employé de manière à pouvoir l'observer dans diverses situations de travail. En agissant de la sorte, le gestionnaire alimente une banque de connaissances et, par le fait même, développe peu à peu un sentiment de confiance à l'égard de l'employé :

Charles - Robert. (...) À chaque fois que je lui confiais ou je posais une question [claquement de doigts], la réponse revenait de façon instantanée ou le travail que je demandais, ça revenait rapidement, puis bien fait. (...) Mon niveau de confiance a monté très haut. Son niveau de confiance a monté aussi. (...) J'ai fait des démonstrations comme quoi il pouvait avoir confiance en moi, et puis après ça, je lui ai confié une série de responsabilités. Ça a toujours bien tourné, ça fait que, quand le télétravail est arrivé puis on a demandé des candidats, puis il a levé sa main, bien c'était comme... Oui, c'est correct vas-y (rires), t'sais comme, y'avait pas d'inquiétude.

La décision d'autoriser le télétravail à Robert est abordée de manière routinière par Charles qui souligne, rires au passage, qu'il n'avait aucune inquiétude à son sujet. Cette attitude s'appuie sur une vaste banque de connaissances à propos de l'employé, construite grâce à une succession de démonstrations comportementales du gestionnaire et du salarié. En confiant diverses tâches et responsabilités à travers le temps, Charles a permis à l'employé d'agir dans diverses circonstances et de dévoiler plusieurs aspects de sa personnalité professionnelle.

Laura évoque elle aussi l'importance des interactions dans la construction active d'une banque de connaissances et d'une relation de confiance avec une employée :

C.P. - Vous avez dit que vous n'aviez aucun doute envers elle. Qu'est-ce qui vous permet de sentir ça?

Laura - Parce que je la vois travailler, parce que justement je me suis donné l'occasion de travailler avec elle, d'être proche d'elle, de faire des travaux d'équipe avec elle. Parce que je sais que c'est quelqu'un qui va me

donner un suivi régulièrement d'où est-ce qu'elle est rendue. C'est quelqu'un d'autonome. Je n'ai pas besoin d'aller chercher l'information. De facto, elle va respecter les dates d'échéance. Ce sont tous des signes qui me permettent de faire confiance à l'employée. Quand on est obligée de toujours aller voir où est-ce que la personne est rendue quand on n'a pas de suivis de rien, là, on peut poser des questions!

Les propos de Laura indiquent que la construction d'une banque de connaissances et d'une relation de confiance n'est pas une fatalité, mais le résultat de la volonté et des efforts réciproques du gestionnaire et de l'employé. En effet, Laura et son employée initient tour à tour des situations d'interaction, de proximité et de collaboration qui favorisent la production de connaissances à propos de la salariée et permettent de renforcer leur confiance mutuelle. À l'opposé, un employé qui n'initie pas d'interaction en offrant peu de suivi soulève des questionnements chez Laura. Ce manque de transparence ralentit la construction d'une banque de connaissances au sujet de l'employé et rend ainsi Laura plus méfiante à son égard.

Les témoignages de mes participants montrent que la banque de connaissances à propos d'un employé est construite activement et conjointement par le gestionnaire et le salarié. Les deux acteurs peuvent initier des interactions et ainsi favoriser l'émergence de nouvelles connaissances. À travers ses démonstrations comportementales et ses initiatives, l'employé peut dévoiler des facettes de sa personnalité de manière proactive. Il doit cependant agir dans le respect du cadre de ses fonctions et responsabilités qui sont déterminées par son gestionnaire. Ce dernier joue donc un rôle primordial dans la construction d'une banque de connaissances, car il a le pouvoir de limiter ou d'élargir les possibilités d'action de l'employé. D'après Laura, un cadre d'emploi restreint produira des connaissances concentrées et limitées alors qu'un cadre d'emploi diversifié favorisera l'émergence de connaissances variées :

Laura - Il faut que tu lui donnes l'occasion de vivre différentes situations de travail (...). Si tu le laisses toujours dans le même rôle, tu peux dire que tu lui fais confiance, mais c'est toujours la même chose. T'sais, le télétravail fait appel à de l'autonomie puis à de l'organisation de travail, mais si tu laisses ton employé dans un contexte de tâches très structurées, limitées, c'est facile de répéter les mêmes comportements, puis les mêmes façons de faire, puis les mêmes tâches de travail. Faut que tu laisses un peu le temps passer pour essayer d'explorer un petit peu plus jusqu'où tu peux aller avec cette personne-là.

En diversifiant les tâches et responsabilités des membres de son équipe, Laura s'expose à plus d'incertitude et de vulnérabilité. En effet, lorsqu'elle confie un type de tâches ou de responsabilités que l'employé n'a jamais expérimenté par le passé, les retombées de sa décision sont difficilement prévisibles. Cet encadrement souple permet cependant à l'employé de prendre davantage d'initiative de mettre à profit une variété de compétences et de qualités. Il dévoile ainsi plus d'informations à son sujet que s'il avait été confiné à des tâches répétitives. Fait intéressant, Laura ne présente pas la délégation de tâches, mandats et responsabilités comme une simple facette de ses fonctions de gestionnaire, mais comme un outil stratégique de production de connaissances qui lui permettra éventuellement de réagir promptement et aisément à toutes situations nécessitant une prise de décision rapide :

Laura - Il m'arrive un mandat du jour au lendemain, exemple là, qui demande un petit peu plus de sens des responsabilités et tout ça. Comment je fais pour savoir si l'employé est capable de le faire si j'ai comme pas pu observer avant certaines de ses réactions, puis comment il agit dans différentes situations?

Comme le montre l'extrait précédent, une banque de connaissances insuffisantes soulève des inquiétudes chez Laura. Dans ces circonstances, le passage à l'action s'avère beaucoup plus complexe et incertain, car la gestionnaire n'est pas en mesure de développer des attentes favorables univoques à l'égard de l'employé. La construction active d'une banque de connaissances variées constitue donc une façon, pour Laura, de faciliter l'exercice de ses fonctions de gestionnaire (prise de décision, délégation de tâches, mandats et responsabilités). Il est important de préciser que la plupart des connaissances ne sont pas produites en fonction d'une autorisation éventuelle du télétravail ou d'une autre décision spécifique, mais plutôt dans un souci général d'apprendre à cerner les diverses caractéristiques de l'employé.

4.3.1. Gradation

D'après les témoignages obtenus, la banque de connaissances à propos d'un employé fait l'objet d'une construction stratégique. En effet, les participants évoquent une gradation des mandats, tâches et responsabilités qui sont confiées aux employés. En d'autres mots, le gestionnaire ajuste la difficulté du travail à accomplir et le risque

encouru en fonction de l'étendue de la banque de connaissances qu'il détient à propos de l'employé. Charles explique qu' :

Charles - Avec de nouvelles personnes, la confiance n'est pas tout à fait là encore, puis les connaissances ne sont pas tout à fait là encore, fait que là, je me pose la question, surtout pour établir le risque de confier quelque chose à quelqu'un. (...) Tu ne veux pas diriger les employés vers des échecs de façon volontaire. Fait que là, j'essaie de calculer le risque de qu'est-ce que je demande ou je brise la complexité de la demande en plus petits morceaux.

Dans cet extrait, Charles sous-entend qu'une banque de connaissances restreinte à propos d'un nouvel employé s'accompagne d'une confiance limitée et prudente. Comme le gestionnaire détient peu d'informations à propos de son salarié, il a de la difficulté à envisager précisément le résultat de ses décisions et n'assume ainsi qu'une faible part de risque. Cette expérience permettra toutefois au gestionnaire d'observer le comportement de son employé, d'acquérir de plus amples connaissances à son sujet et de déterminer l'ampleur et la nature du prochain risque qu'il sera prêt à assumer envers lui :

Bruno - (...) à force de connaître les gens, tu connais la hauteur de ce qu'une personne va te donner comme matériel puis des fois, bien tu dis regardes, si t'es capable de me donner ça, je suis sûr qu'il est capable de me donner ça, fait que tu vas pousser le bouchon un peu plus loin.

À l'instar de Bruno, mes participants ont régulièrement associé une grande confiance à une vaste banque de connaissances. Cependant, dans certaines circonstances, une banque de connaissances considérable peut inciter à la prudence et à une gestion du risque plus serrée :

Bruno - T'as toute la dimension des résultats puis des services rendus à la clientèle (...) La personne qui a un historique puis qui en plus a toujours fourni la prestation requise, bien là, ça va. Puis elle a toujours démontré une autonomie professionnelle parce que ça joue pour beaucoup l'autonomie dans un projet de télétravail. Puis t'as l'autre que (silence), (...) tu te demandes tout le temps où est-ce qu'elle est! (...) Il y a un historique où t'es obligé, t'sais tu te questionnes sur y'est où, il fait quoi, puis tu regardes ses résultats, c'est mitigé, (...) bien là regardes, ça vient de régler le problème là. C'est sûr, sûr, sûr que je la mets pas là [en télétravail].

Cet extrait me permet d'introduire le rôle de la banque de connaissances dans le développement d'attentes favorables à l'égard des employés autorisés à faire du télétravail. Lorsque vient le temps de prendre la décision de permettre le travail à domicile, le gestionnaire pose un regard réflexif sur sa relation avec l'employé en

mobilisant la banque de connaissances construite à son sujet. Le gestionnaire prend donc en considération une succession d'événements passés, et non pas simplement la situation actuelle, pour fonder les bases de ses attentes favorables ou défavorables envers l'employé. Le développement de ces attentes ne trouve pas uniquement son existence dans l'interprétation du passé, mais aussi et surtout sur la construction d'une fiction de l'avenir, un phénomène désigné par Möllering (2001, 2006) comme la suspension. Grâce à la suspension, les gestionnaires ont l'impression de pouvoir prédire avec certitude le résultat de leur décision, malgré l'absence de faits et de preuves concrètes du comportement réel de l'employé en situation de télétravail.

4.4. La suspension

Möllering (2006) suggérait que la suspension se déclinait en trois formes : l'attitude « comme si », la mise entre parenthèses et la volonté de croire. Si certains témoignages de mes participants réfèrent précisément à l'attitude « comme si » ou à la mise entre parenthèses, d'autres oscillent entre deux ou même trois formes de suspension.

4.4.1. L'attitude « comme si »

L'attitude « comme si » se retrouve dans la plupart des témoignages de mes participants. Lewis et Weigert (1985) et Sztompka (1999) soulignaient qu'un *trustor* adoptant cette attitude agit comme s'il connaissait le futur. Cette impression de certitude à l'égard de l'avenir s'est observée par des expressions telles que « j'étais convaincu. Je me souviens des personnes que j'ai choisies, il n'y avait pas de risques » (Charles), « y'avait aucun doute dans mon esprit » (Marie), « j'ai vraiment aucun doute! » (Laura), « j'en étais convaincu » (Bruno). Pour atteindre cet état de certitude, Möllering (2006) soutient que le *trustor* surinterprète les connaissances à sa disposition et construit une fiction de l'avenir qui lui semble juste et complète pour combler son déficit d'information.

Lors de la première entrevue, Laura soulignait qu'elle devait connaître l'employé depuis un certain temps avant de lui autoriser le télétravail, car elle avait « trop vu de situations, pas actuelles, mais dans le passé, de comportements d'employés qui te jettent à terre puis que tu dis wow je l'avais pas vu venir celle-là! ». Elle n'envisageait cependant pas ce genre de comportements étonnants ou imprévisibles pour l'employée autorisée :

Laura - Cette employée-là a déjà travaillé trois ans à temps plein sans être en télétravail (...) Elle peut pas changer! (rires) Elle ne peut pas! Non, c'est sûr! C'est une valeur sûre là, c'est quelqu'un que c'est certain, si fallait qu'elle ait des comportements auquel je pense qu'on a vu déjà là, je vais changer de planète là! (rires) Mais c'est impossible, c'est impossible!

Laura s'exprime comme si elle connaissait précisément l'avenir en ce sens où elle écarte catégoriquement la possibilité que son employée adopte un comportement inadéquat. Elle démontre d'autant plus une certitude quasi absolue en affirmant qu'elle devrait « changer de planète » si les résultats de sa décision s'avéraient différents de ce qu'elle entretenait comme attentes à l'égard de son employée.

De son côté, Marie a répété à plusieurs reprises qu'elle n'avait aucun doute que ses employés autorisés à faire du télétravail connaîtraient du succès et se comporteraient de manière adéquate. L'extrait suivant détaille les connaissances mobilisées par Marie pour former des attentes favorables à l'égard du comportement de ses télétravailleurs :

Marie - (...) la qualité de leur travail puis aussi le respect des échéanciers. Je n'avais donc aucun doute dans mon esprit. Puis ils avaient acquis assez de connaissances et de compétences pour être capables de fonctionner plus par eux-mêmes. (...) Ça changeait rien qu'ils soient physiquement dans leur maison ou physiquement au bureau. (...) J'avais vérifié aussi un certain niveau de maturité, j'avais aussi le feedback des autres gens sur leur travail. (...) Par la rapidité, par la qualité, la productivité, je savais qu'il n'y avait aucun problème. (...) Y'avait, aucun, aucun doute dans mon esprit.

La gestionnaire explique que sa certitude ne s'appuie pas sur une seule chose, mais qu'il y a plutôt « beaucoup d'éléments qui viennent ensemble puis là, bien on dit, OK, ça fonctionne ». Comme le montre l'extrait précédent, c'est grâce à un assemblage de connaissances multiples, acquises dans diverses circonstances, que Marie est en mesure de construire une fiction favorable de l'avenir et d'envisager avec optimisme l'autorisation du télétravail. Comme cet exercice imaginaire s'appuie sur une surinterprétation des informations disponibles à propos de l'employé, une insuffisance de connaissances limiterait le développement d'attentes favorables à son sujet :

Marie - Si elle me l'avait demandé peut-être trois mois avant, peut-être que j'aurais... C'est pas que j'avais pas de confiance, j'avais pas assez de matériel pour juger. (...) J'avais pas assez de vécu, peut-être, avec elle, pour juger.

Au moment de prendre la décision d'autoriser le télétravail, Marie soutient cependant qu'elle avait « assez d'expérience avec eux pour savoir qu'ils faisaient du

travail de qualité ». Elle n'était donc « pas du tout, du tout inquiète ». Dans ces circonstances, la gestionnaire s'exprime et agit comme si le comportement éventuel de ses employés en situation de télétravail était prévu et connu à l'avance, malgré l'absence de preuves concrètes et vérifiées à ce sujet. Ce déficit d'informations est cependant artificiellement comblé par la surinterprétation des connaissances détenues à propos de ses employés. Cet exercice imaginaire permet effectivement à Marie d'anticiper favorablement le comportement de ses futurs télétravailleurs avec une impression de certitude.

Un extrait de l'entrevue de Laura traduit également l'importance de la surinterprétation des connaissances dans le développement d'attentes favorables à l'égard d'un futur travailleur à distance :

Laura - Tu vois la différence aussi entre l'employée qui vient frapper à ta porte puis qui dit « j'ai tel sujet, faudrait j'te parle d'un client (...) quand est-ce que t'es disponible? OK, demain matin, 8 à 9 ». Tu mets ça à l'agenda. Ça, c'est la différence entre cette employée à propos de qui tu dirais « wow télétravail ça marche », et l'autre employée qui va rentrer dans ton bureau, elle ne voit pas que t'es occupée puis elle s'en vient à côté de toi et veut la réponse immédiate. Tu vois? (...) Si tu donnes, exemple, du télétravail à la deuxième personne qui vient te déranger continuellement pendant la journée, t'es capable d'imaginer qu'elle puisse être chez elle puis qu'elle va t'appeler pour te dire « je suis en train de faire telle affaire », puis c'est pas ça que tu veux là.

Les propos de Laura évoquent explicitement les aspects imaginatifs du développement d'attentes favorables ou défavorables. En effet, la gestionnaire surinterprète la signification des comportements observés au bureau pour imaginer les éventuelles répercussions de ceux-ci dans un contexte de télétravail. L'observation d'un comportement désirable (ou indésirable) de l'employé ne mène donc pas automatiquement à des attentes favorables (ou défavorables). Concrètement, si Laura n'envisage pas l'autorisation du travail à domicile pour la seconde employée, ce n'est pas simplement parce que cette dernière la dérange constamment, mais bien parce que la surinterprétation de ce comportement observé au bureau la mène à croire que la salariée lui téléphonerait sans arrêt en situation de télétravail.

Bien que certains passages des entrevues de Marie et de Laura laissent entrevoir la construction d'une fiction de l'avenir ainsi qu'un état de certitude absolue à l'égard de leurs futurs télétravailleurs, leurs témoignages révèlent, à première vue, un portrait

incomplet de l'attitude « comme si ». D'après Möllering (2006), la construction d'une fiction de l'avenir vise à combler un déficit d'informations et ainsi, à permettre au *trustor* de mettre de côté sa conscience du risque. Ces éléments caractéristiques de l'attitude « comme si » n'apparaissent toutefois pas explicitement dans les propos de Marie et de Laura. Ces dernières indiquaient plutôt détenir toutes les connaissances nécessaires pour anticiper favorablement le comportement de leurs employés et n'entrevoient donc aucun risque à leur autoriser le travail à domicile. Cependant, malgré toutes les connaissances dont peut disposer un gestionnaire à propos d'un employé, nul ne peut prétendre connaître précisément l'avenir. Marie et Laura indiquaient elles-mêmes avoir été étonnées, dans le passé, par le comportement de certains de leurs salariés et avouaient ainsi subtilement que leurs attentes n'étaient pas infaillibles. En posant un regard plus approfondi sur leurs témoignages, il est possible de croire que les deux gestionnaires aient écarté de leurs discours les moments d'incertitude, de doutes et de questionnements pour ne révéler que le résultat du processus de la confiance, soit la construction d'une fiction favorable de l'avenir. Ce portrait partiel du phénomène peut notamment s'expliquer par la période de temps s'étant écoulée entre l'autorisation du travail à distance et l'entrevue. Les gestionnaires connaissaient déjà les résultats de leur décision et avaient pu observer le comportement réel de leurs employés en situation de télétravail. Dans ces circonstances, elles ont pu mettre l'accent sur les aspects positifs et bénéfiques de leur expérience, écartant possiblement les moments où elles auraient pu ressentir de l'incertitude ou entrevoir des risques. Ainsi, malgré l'absence d'indices explicites révélant un déficit d'informations ou une conscience des risques, j'associe l'état d'attentes favorables de Marie et de Laura à l'attitude « comme si ».

Ce type de suspension transparaît plus explicitement dans le témoignage de Bruno lorsqu'il construit une réponse à l'image d'un scénario dans lequel les retombées de sa décision d'autoriser le télétravail seraient prévisibles :

Bruno - Jusqu'à présent, moi je pense que c'était clair que ça donnerait des résultats sur le moins de stress, plus facile de s'organiser, puis moins dépendant des événements. (...) Ça, j'avais pas trop de doutes. La productivité? Je ne le sais pas encore. Moi je demeure convain... Je l'étais à l'époque, parce que me disant que la personne ayant plus de contrôle sur sa destinée là, au niveau professionnel, bien, elle va avoir tendance de toute façon à en donner plus. Je sais pas, y'a comme un effet de corrélation là qui est assez direct. (...) Encore là, je fais un lien qui n'est pas

scientifique partout là, mais je pense que si la personne est mieux, elle va nécessairement donner de meilleurs services.

Dans cet extrait, Bruno évoque un certain déficit d'information en indiquant qu'il ignore toujours si le télétravail aura un effet positif sur la productivité. Au moment de prendre la décision d'autoriser le travail à domicile, ce déficit a cependant été comblé, car Bruno se disait convaincu, à l'époque, que la productivité augmenterait. Pour y arriver, Bruno a construit une fiction favorable de l'avenir à partir d'intuitions, d'impressions et de déductions. Il concède que les relations de cause à effet qu'il évoque ne sont probablement pas scientifiques, mais celles-ci lui permettent de suspendre son incertitude et de parvenir à un état d'attentes favorables. Dans ces circonstances, Bruno agit comme s'il connaissait le futur et l'autorisation du télétravail devient donc une décision non problématique.

De son côté, Charles met à profit une combinaison d'intuitions et de connaissances pour imaginer le comportement de son employé en situation de télétravail avec une impression de certitude :

C.P. - Puis qu'est-ce qui fait que vous n'aviez pas d'inquiétude par rapport à cet employé-là [Robert]?

Charles - La confiance, le respect, son euh... Son *track record*, les choses qu'ils avaient faites précédemment pour moi. Puis encore une fois, mon intuition. (...)

C.P. - Puis avant de lui autoriser le télétravail, comment vous l'imaginiez en situation de télétravail?

Charles - Ah! Pas différent que quand on travaillait dans le même bureau. Je m'attendais qu'il était pour être autonome, prendre ses initiatives, reconnaître les problèmes, tenter de les régler par lui-même, demander de l'aide, je m'attendais pas à un changement de comportement, absolument pas. Je savais, dans son cas, versus d'autres que j'aurais pas utilisés parce que j'aurais eu peur du changement de comportement. Dans son cas à lui, c'était comme... C'était évident là, c'était comme, y'en aura pas de changement de comportement.

Cet extrait illustre précisément la logique de l'attitude « comme si ». En effet, Charles présente sa fiction de l'avenir comme une évidence et le comportement éventuel de Robert comme prévisible et déterminé à l'avance, sans possibilité de mauvaises surprises. Charles est toutefois conscient que le télétravail peut parfois entraîner des changements de comportements chez certains travailleurs, malgré l'observation d'un comportement vraisemblablement adéquat au bureau. S'il n'envisage pas cette possibilité pour Robert, c'est non seulement parce qu'il détient une banque de connaissances

positives à son sujet à partir de laquelle il peut construire une fiction précise de l'avenir, mais également parce qu'il a une intuition favorable à son égard.

Bien que Charles possède une vaste banque de connaissances à propos de ses salariés, il ne détenait toutefois pas d'informations concrètes et vérifiées de leur comportement réel en situation de télétravail au moment de prendre sa décision. Afin de combler ce déficit d'informations, Charles a mobilisé son expérience personnelle de télétravailleur :

Charles - Je savais ça comprenait quoi, je savais qu'est-ce que je devais faire pour être un bon employé en télétravail, je savais que si je voulais prendre des raccourcis, quels raccourcis je pouvais prendre, fait que tout ça était clair dans ma tête. Donc quand on a commencé à autoriser, puis on commençait à gérer, tu ne pouvais pas me passer une petite vite t'sais (...) c'était comme avoir vu le film déjà. Tu sais qu'il va se passer telle chose à tel instant.

Dans cet extrait, Charles n'écarte pas la possibilité que des risques se réalisent, mais il n'évoque aucun déficit d'information en indiquant qu'il sait qu'il « va se passer telle chose à tel instant ». Le gestionnaire se montre donc en contrôle de la situation et exprime une absence d'incertitude, voire même une capacité à prédire dans les moindres détails les retombées de sa décision d'autoriser le télétravail. Cet état d'attentes favorables découle avant tout d'une surinterprétation des connaissances spécifiques détenues à propos de ses employés autorisés, mais aussi de son expérience personnelle de télétravailleur qui lui fournit des lignes directrices et des points de repère sur lesquels fonder sa construction d'une fiction de l'avenir de ses éventuels travailleurs à distance.

Marie, Laura et Éric ont eux aussi expérimenté le télétravail avant d'autoriser cette pratique à certains de leurs employés. À l'instar de Charles, ils ont indiqué que leur expérience positive en tant que télétravailleur leur avait permis d'aborder la décision d'autoriser le travail à distance avec optimisme et de développer plus aisément des attentes favorables envers les employés sélectionnés.

4.4.2. La mise entre parenthèses

À d'autres moments de l'entrevue, Bruno et Charles se montrent conscients de leur déficit d'information et adoptent ainsi davantage la logique de la mise entre parenthèses. Selon cette perspective, l'ignorance, le doute et les risques qui coexistent avec la connaissance et la conviction sont jugés comme étant non problématiques et sont mis de

côté par le *trustor* (Möllering, 2006). L'incertitude et la vulnérabilité ne sont donc pas éliminées ou ignorées, mais bien considérées comme étant favorablement résolues (Möllering, 2006). Une réflexion formulée par Charles est particulièrement révélatrice de ce type de suspension :

Charles - Si c'est un automatisme, tu passes à la décision beaucoup plus rapidement. Si c'est pas un automatisme, puis que là, t'as toutes ces questions-là à répondre, à évaluer tes risques, à mettre des mécanismes en sorte que tu vas minimiser tes risques, bien là, le temps que ça prend pour prendre ta décision vient d'augmenter de pfff. Tout dépendant de la grandeur puis de l'impact de la décision, ça peut passer, au lieu de prendre une semaine, ça peut prendre des mois, voire des années. Versus quand la confiance, le respect est là, les décisions, dans mon livre à moi, se prennent beaucoup plus rapidement.

Il ajoute qu'« au lieu de se tourmenter ou s'inquiéter, on se concentre à la tâche puis on va de l'avant, on prend les initiatives puis on s'essaie ». Dans cet extrait, Charles montre clairement sa conscience du risque et son déficit d'informations lorsqu'il évoque « toutes ces questions à répondre ». Cependant, malgré ces lacunes informationnelles ainsi que les risques et les inquiétudes qui pourraient le tourmenter, Charles passe à l'action. Pour ce faire, il considère son incertitude comme étant favorablement résolue (Möllering, 2006) en ne s'y attardant pratiquement pas. Cet automatisme caractérise également certaines décisions de Charles ayant mené à l'autorisation du télétravail. En parlant d'un employé en particulier, il indique : « quand le télétravail est arrivé puis on a demandé des candidats, puis il a levé sa main, bien c'était comme... Oui, c'est correct vas-y (rires), t'sais comme là, y'avait pas d'inquiétude ».

Le témoignage de Diane évoque lui aussi la logique de la mise entre parenthèses. La gestionnaire s'est effectivement montrée consciente des risques en soulignant notamment la difficulté de confirmer le travail réellement effectué à domicile. Malgré tout, Diane ne s'en préoccupe pas :

Diane - Y'a personne là-dedans que j'ai l'impression qu'ils vont me voler des heures. Au contraire, y'a des gens que je vois les courriels s'ouvrir à 7 h 30 le matin. Je veux dire, tu commences juste à 8 h 30! (...) c'est des gens qui sont très très dynamiques puis qui veulent puis c'est des gens qui carburent à l'adrénaline. Fait que d'emblée, fallait que je les freine. Fait que de temps en temps, t'sais, je peux pas dire que y'en a un que je pense que je ne sais pas ce qu'il fait de son temps là. Ça m'inquiète même pas ça! Ça m'inquiète pas.

Dans cet extrait, Diane présente l'incertitude liée à son incapacité à déterminer avec exactitude l'emploi du temps de ses télétravailleurs comme étant non problématique pour son équipe actuelle. Elle envisage l'autorisation du télétravail sans questionnements ni inquiétudes, adoptant vraisemblablement la logique de la mise entre parenthèses :

Diane - Je suis peut-être un peu naïve, mais moi, je laisse beaucoup la chance au coureur hein? Regarde, on l'essaie. Je le fais beaucoup comme ça. Regarde, on l'essaie, t'es à l'aise avec ça, c'est correct, je suis à l'aise que tu sois avec ça, c'est correct. (...) Je pars pas d'emblée avec l'idée « ah la personne va en profiter pour briser la confiance ou vouloir fourrer le système » ou peu importe.

Les entrevues effectuées auprès de Bruno reflètent cette même logique en ce sens où il favorise le passage à l'action, malgré sa conscience des risques associés à l'autorisation du télétravail :

Bruno - Arrête de t'asseoir sur le bord puis essaye-le. Tu verras après! Si t'en meurs pas, c'est pas grave. (...) T'sais mettons que le projet marche pas là, c'est vraiment de la merde. Est-ce que quelqu'un va en mourir? Bien non! Est-ce qu'on peut revenir en arrière, bien oui! (...) Parce qu'au pire, c'est pas grave là! T'sais les ordinateurs, je vais les réutiliser là si ça marche pas, y'a rien qui est perdu. Le risque encouru est-il si grand? (...) je ne vois pas de très grands risques (...) j'ai pas de grandes inquiétudes.

Dans cet extrait, Bruno évoque explicitement la possibilité que le projet de télétravail échoue. Cette incertitude, liée à son incapacité de prédire les retombées exactes de sa décision, est cependant minimisée à répétition et mise de côté pour ne pas réfréner l'implantation du télétravail.

4.4.3. La volonté de croire

En plus de révéler la présence de l'attitude « comme si » et de la mise entre parenthèses, le discours de Bruno comporte quelques traces de volonté de croire. Vers la fin du deuxième entretien, Bruno fait référence à l'espoir pour expliquer ses attentes favorables envers les employés autorisés à faire du télétravail :

Bruno - Si j'avais eu énormément d'inquiétudes, probablement qu'on ne l'aurait pas fait. Fait que des inquiétudes, on n'en avait pas beaucoup. (...) Non j'ai pas d'inquiétudes. On avait la croyance que... Je te dirais... C'est pas l'inquiétude comme l'espoir... Moi j'espère que ça va marcher beaucoup puis que ça va donner les résultats escomptés. (...) Je voudrais qu'un moment donné, on puisse augmenter notre productivité, notre qualité, puis le mieux-être du personnel. Je veux dire regarde, qui, quel dirigeant ne souhaiterait pas ça dans une organisation? J'espère que ça va fonctionner.

Dans cet extrait, Bruno montre qu'il est en mesure de composer avec les possibilités d'échec en entretenant la croyance que le projet de télétravail connaîtra du succès. Ainsi, bien qu'il ne détienne pas de preuves concrètes que ses espoirs se réaliseront, il suspend son incertitude et aborde le résultat de sa décision sans inquiétudes. Cette croyance s'appuie sur un sentiment de rationalité (Möllering, 2006) en ce sens où il mobilise l'expérience d'autres organisations et la littérature sur le télétravail :

C.P. - Vous étiez convaincu que ça allait fonctionner?

Bruno - Oui.

C.P. - Puis comment en êtes-vous venu à être aussi convaincu?

Bruno - Je te dirais, à force d'en parler avec les gens. À force d'entendre les gens. À force de regarder ce qui se passe dans la littérature. T'sais quand je te disais faut se laisser imprégner de ce qui vient de l'extérieur, bien je veux dire regarde il y en a des études qui ont été faites sur le télétravail. T'sais y'en a des choses qui existent déjà, t'as plein d'organisations qui travaillent essentiellement comme ça. (...) Fait que t'sais, y'a quand même un réseau que tu questionnes.

L'extrait précédent est intéressant en ce sens où il montre que l'autorisation du télétravail ne fait pas l'objet d'une réflexion uniquement personnelle de la part du gestionnaire, étant plutôt appuyée par un réseau social beaucoup plus large. Les espoirs de Bruno lui semblent donc valables et plausibles, non pas en raison de son bagage personnel comme le proposait Möllering (2006), mais grâce à l'expérience d'intermédiaires.

4.4.4. Dualité confiance/contrôle

La suspension de l'incertitude des gestionnaires vers un état d'attentes favorables à l'égard de leurs futurs télétravailleurs est également caractérisée par une dualité unissant la confiance au contrôle. Cette dualité s'observe dans le discours de mes participants par la présence de mécanismes de contrôle formel (gestion par résultats, vérification approfondie du travail des employés, politiques et procédures, contrat de confidentialité) et social (culture organisationnelle, valeurs, mission), mais aussi par la conviction qu'ils seront respectés par les télétravailleurs (confiance). Dans les prochains paragraphes, je détaillerai ces divers mécanismes en mettant de l'avant les indices de dualité unissant la confiance au contrôle. Je ferai également valoir l'importance de cette dualité pour la suspension de l'incertitude des gestionnaires vers un état d'attentes favorables à l'égard des employés autorisés à faire du télétravail.

4.4.4.1. Gestion par résultats

Tous les gestionnaires interrogés pratiquent un style de gestion par résultats, ce qui semble leur permettre de minimiser leur incertitude à l'idée d'autoriser le télétravail. En adoptant ce mode de gestion, les participants s'assurent de pouvoir confirmer aisément l'atteinte des objectifs convenus en terme d'échéanciers et de cibles quantitatives, ce qui leur procure un sentiment de contrôle sur les événements à venir et une certaine impression de prévisibilité. La pratique de la gestion par résultats facilite donc la suspension de l'incertitude des gestionnaires vers un état d'attentes favorables à l'égard de leurs employés, car il est simple, selon les participants, de détecter rapidement un télétravailleur qui ne répondrait pas aux exigences.

Bruno, par exemple, dit ne pas avoir de problème à permettre le travail à domicile, car il se soucie peu de la manière dont ses employés organisent leurs heures de travail ou ce qu'ils se donnent comme conditions. Il indique qu'il n'a pas besoin d'avoir ses employés autour de lui, car il est « capable d'évaluer la prestation de travail », de « voir les choses qui avancent » et de « monitorer les résultats ». Afin de faciliter cette tâche, Bruno avait établi des cibles de résultats très précises pour les nouveaux télétravailleurs :

Bruno - On avait une attente de réduction de 10 % du temps consacré [aux dossiers], donc une attente de 27 heures (...). Pour les gens [de l'autre département], il y a un standard sur lequel ils sont suivis, c'est-à-dire qu'ils doivent faire minimalement une [action] par semaine. Ce qu'on leur a dit c'est que notre attente, c'est que ça soit augmenté de 50 %. Donc 1,5 [actions] significatives par semaine.

Ainsi, malgré la distance physique qui le sépare de ses télétravailleurs, Bruno est en mesure d'assurer un suivi étroit et régulier de leurs performances. Il souligne que, dans ces circonstances, il ne prend « pas grand risque dans le fond ». Cette affirmation indique que Bruno a suspendu son incertitude, car les risques qu'il associait préalablement à l'autorisation du télétravail sont ici minimisés. Bien que la gestion par résultats s'applique à tous les membres de son équipe, le simple recours à ce mécanisme de contrôle ne mène toutefois pas automatiquement à la suspension de l'incertitude vers un état d'attentes favorables envers tous ses employés, sans distinction. Certains salariés, dont l'historique des résultats est mitigé, soulèvent certaines inquiétudes chez Bruno qui écarte d'ailleurs catégoriquement la possibilité de leur autoriser le télétravail. La suspension de son incertitude s'appuie en fait sur une dualité unissant la confiance au contrôle, car bien que

Bruno mette en place des cibles de résultats et des échéanciers (contrôle), il doit impérativement avoir la conviction que ces structures seront respectées par ses employés à distance (confiance).

L'idée de dualité colore également les propos de Marie. Elle souligne qu'un employé qui ne performe pas en télétravail ne peut pas se cacher bien longtemps, car il y a trop d'échéanciers et trop de livrables sur lesquels elle peut l'évaluer. Malgré la présence de ces mécanismes de contrôle, Marie précise que « s'il n'y avait pas eu de confiance, il n'y aurait pas eu de télétravail ». Pour envisager l'autorisation de ce mode de travail, le contrôle devait donc nécessairement être combiné avec la confiance. L'extrait suivant est à ce sujet plutôt révélateur :

Marie - Le monsieur qui était à Ottawa avec qui j'avais des difficultés (...) m'aurait demandé d'aller travailler à la maison puis je lui aurais dit non, parce que j'aurais pas su ce qu'il faisait. Déjà, il était au bureau puis j'avais de la difficulté à le suivre (...)

C.P. - (...) Mais ceux qui ont été autorisés à faire du télétravail, est-ce que vous le saviez qu'ils allaient faire telle chose ou? Comment vous...

Marie - Y'a toujours ce qu'on appelle des livrables, y'a toujours des échéanciers (...) si j'entends parler de rien, c'est que tout est fait hein? Un moment donné, si les choses sont pas faites, vous pouvez être certaine (rires) qu'il y a quelqu'un qui vous appelle et qui dit : « un tel ou une telle devait me faire telle chose puis je ne l'ai pas, est-ce que tu sais ce qui se passe » ou n'importe quoi. Tout se sait hein!

Marie anticipe défavorablement l'expérience d'autoriser le télétravail à l'employé d'Ottawa et exprime clairement de l'incertitude à son égard lorsqu'elle affirme qu'elle n'aurait pas su ce qu'il faisait. Cependant, lorsque j'ai tenté de comparer la situation avec celle des employés autorisés, Marie a minimisé, voire rejeté, les risques qu'elle associait à l'employé d'Ottawa. Pour ce faire, elle s'est appuyée sur les mécanismes de contrôle tels que les livrables, les échéanciers et les technologies. Ces mécanismes de contrôle auraient certainement été disponibles si l'employé d'Ottawa avait été autorisé à faire du télétravail, mais ils n'auraient pas été suffisants, à eux seuls, pour permettre à Marie de suspendre son incertitude vers un état d'attentes favorables à son égard. À la différence de l'employé d'Ottawa, Marie a exprimé une grande confiance envers les salariés à qui elle avait permis le travail à domicile. En parlant de l'employé de Delhi, elle dit : « j'ai toujours une confiance en lui, absolue. Donc jamais j'aurais pensé qu'il n'aurait pas fait son travail ».

Les mécanismes de contrôle, jumelés avec la confiance qu'elle porte envers certains de ses employés, permettent ainsi à Marie de concrétiser ses attentes favorables.

4.4.4.2. Vérification approfondie du travail

Lorsque le salarié rencontre les échéanciers et les cibles préalablement déterminées, les gestionnaires ne procèdent généralement pas à une vérification approfondie de son travail. Les participants ont toutefois mis de l'avant la possibilité d'agir de la sorte pour valider aléatoirement et occasionnellement la qualité du travail de leurs employés. Ainsi, malgré l'univocité des attentes favorables exprimées précédemment à l'égard de leurs employés autorisés à faire du télétravail, certains gestionnaires se seraient montrés préoccupés par l'absence d'outils de vérifications :

Charles - Si la technologie n'était pas là, ce serait pfff! Ce serait même épeurant parce que là, on ferait de la gestion à l'aveugle là. Ça serait comme voler un avion sans instrument dans le brouillard. C'est sûr et certain qu'il y aurait de gros accidents! Au début, tout le monde avait une certaine inquiétude, puis aujourd'hui ça ne fait plus partie de nos sujets, de nos préoccupations, ça va bien.

Dans cet extrait, Charles sous-entend que la confiance aveugle n'existe pas en ce sens où la suspension de son incertitude vers un état d'attentes favorables se concrétise seulement lorsque la situation implique une dualité unissant la confiance au contrôle. Si l'un ou l'autre de ces éléments n'est pas suffisant aux yeux du gestionnaire, l'état d'attentes favorables univoques est inatteignable, comme en témoigne la certitude absolue de Charles selon laquelle des risques se réaliseraient si les technologies n'étaient pas disponibles. Ainsi, malgré la culture de confiance de Multi-Techno et la grande confiance qu'entretient Charles envers ses employés, l'absence d'outils de vérifications rendrait la suspension de son incertitude beaucoup plus complexe.

Dans le même ordre d'idée, Diane justifie son absence d'inquiétude à l'idée d'autoriser le télétravail par la possibilité de consulter et de vérifier électroniquement en tout temps les dossiers de ses télétravailleurs. En parlant d'une employée en particulier, Diane explique qu'elle ne verrait pas de problème à lui permettre éventuellement le travail à domicile puisqu'elle la connaît bien, mais aussi parce qu'elle a accès à plusieurs outils de validation. Comme je l'ai montré précédemment, une connaissance approfondie à propos d'un employé permet au gestionnaire de construire une fiction précise de l'avenir et d'anticiper avec une impression de certitude le résultat de sa décision d'autoriser le

télétravail. Malgré les connaissances que Diane détient à propos de l'employée, l'absence d'outils de validation la préoccuperait :

Diane - On a plein d'outils de validation! C'est sûr que si j'avais pas accès à rien, comme gestionnaire, puis que j'étais pas capable d'aller voir un peu leur travail, ça pourrait être fatigant. (...) Je n'y vais pas tout le temps, mais (...) j'ai la possibilité d'aller faire un petit check up de temps en temps puis je leur dis dans ce temps-là. Puis ils le savent de toute façon que je peux aller voir n'importe quand.

Les propos de Diane soulèvent l'importance de la dualité unissant la confiance au contrôle. Sans outils de vérification, l'incertitude de la gestionnaire demeurerait problématique (« ça pourrait être fatigant ») et la suspension vers un état d'attentes favorables deviendrait difficilement réalisable, malgré sa confiance routinière exprimée précédemment. Les attentes favorables de Diane à l'égard du comportement éventuel de ses employés en situation de télétravail se fondent donc non seulement sur ses possibilités de vérifier occasionnellement et aléatoirement le travail de ses employés (contrôle), mais aussi sur la conviction que ces derniers fourniront les efforts nécessaires pour offrir un travail de qualité (confiance). Diane croit possiblement que ce mécanisme de contrôle exercera un effet dissuasif sur les employés qui seraient tentés par un relâchement. Elle n'entrevoit toutefois pas sérieusement cette possibilité, comme en témoigne le caractère occasionnel et aléatoire de ses vérifications.

4.4.4.3. Politiques et procédures

D'après les témoignages de Diane et de Laura, la suspension de l'incertitude vers un état d'attentes favorables est également facilitée lorsque les futurs télétravailleurs respectent et appliquent assidûment les politiques et procédures de l'organisation. Ces employés sont considérés comme étant plus prévisibles par les gestionnaires, car leurs comportements se conforment aux pratiques adéquates et officielles de l'entreprise. Diane précise que le respect des politiques et procédures :

Diane – (...) facilite toutes les relations avec les partenaires internes. Dans notre travail, on a un paquet de détails, un paquet de choses à faire puis y'a des façons de faire les choses. Fait que c'est sûr que si tu ne le sais pas, tu ne peux pas bien le faire, mais ça cause au bout du compte du problème à quelqu'un. Fait qu'à partir du moment où tu connais bien ce que t'as à faire puis la façon de le faire, bien c'est sûr que moi je m'attends à ce que ce soit fait comme c'est supposé être fait. Fait que, triches pas! (...) s'ils

connaissent bien les politiques et procédures en vigueur, bien à partir de là, ils ont tous les outils qu'ils ont besoin pour bien faire leur travail.

Les propos de Diane traduisent bien la dualité unissant la confiance au contrôle. Si les politiques et les procédures dictent aux télétravailleurs le comportement à adopter, Diane doit également avoir la conviction que ces façons de faire seront respectées par ses salariés. Autrement, l'imposition de procédures ne serait pas suffisante pour lui permettre de suspendre son incertitude vers un état d'attentes favorables envers un futur travailleur à distance. Laura, par exemple, formule des attentes négatives envers un employé qui n'aurait pas assimilé les procédures :

Laura - (...) si t'es obligé d'être rigoureux auprès de ton employé puis de toujours réexpliquer les procédures, les façons de faire puis pourquoi on les fait puis de, puis de veiller de près à son travail, tu ne peux pas penser au télétravail là, c'est impossible. Puis à l'inverse, si l'employé n'est pas autonome puis il est toujours en train de t'appeler, de contre-vérifier, ça tu veux dire qu'il est en télétravail chez eux puis qu'il t'appelle au bureau pour savoir comment faire la job là (rires). Ça va pas trop bien là.

Malgré les politiques et procédures au sein de leur organisation respective, Laura et Diane sont conscientes que les employés ont la possibilité de ne pas les respecter. La suspension de leur incertitude vers un état d'attentes favorables à l'égard de leurs futurs télétravailleurs se fonde donc sur une dualité unissant la confiance au contrôle. En d'autres mots, la suspension ne s'appuie pas uniquement sur la présence de politiques et procédures, mais aussi sur la conviction qu'elles seront respectées par les employés autorisés à travailler de leur domicile. Si ce n'est pas le cas, comme dans l'extrait de Laura, les gestionnaires formeront des attentes négatives envers le comportement de leurs employés en situation de télétravail et ne seront pas en mesure de passer à l'action en leur offrant ce privilège.

4.4.4.4. Contrat de confidentialité

Chez Organisme-QC, tous les employés doivent signer un contrat de confidentialité indiquant qu'ils s'engagent à respecter les règles de protection des données en situation de télétravail. L'extrait suivant en dit davantage sur l'importance de cette entente écrite :

C.P. - À quel point étiez-vous convaincu que l'employé allait protéger les données confidentielles?

Bruno - Bien j'en étais convaincu parce que sinon, on ne leur aurait pas donné le matériel. Y'ont quand même rédigé un engagement. La confidentialité à s'assurer que, etc. Tout ça était fait en bonne et dû forme,

mais malgré cela, si j'avais été convaincu que les gens l'auraient pas respecté, ils ne l'auraient pas eu. C'est aussi simple que ça parce que, c'est pas négociable comme attente. (...) Je me dis que les autres doivent fonctionner de même de toute façon. C'est pas négociable, c'est une loi.

Bien que Bruno fasse valoir l'officialité et la légalité de l'engagement écrit, il souligne qu'il doit avoir « confiance aux gens qu'ils vont respecter les normes de l'organisation », car :

Bruno - Ultimement, je ne peux pas le valider aux deux secondes. Je ne le sais pas. Si je dis à la personne, quand tu vas aller travailler dans un café, assure-toi d'être au mur, de ne pas être vis-à-vis une fenêtre, etc. Je ne les suis pas. Si je n'ai pas cette confiance-là, bien c'est clair que je ne peux pas mettre en place du télétravail.

Les deux extraits précédents expriment bien la dualité unissant la confiance et le contrôle, car si Bruno croit que son employé est malintentionné ou se soucie peu de protéger les données de l'organisation, le contrat de confidentialité ne veut plus rien dire. L'entente écrite ne contrôle pas le comportement et les intentions de l'employé. Au contraire, il profite d'une liberté suffisante pour ne pas appliquer les modalités convenues par le contrat et Bruno en est bien conscient. La confiance en ses employés constitue donc un élément primordial pour Bruno, car sans elle, le contrat de confidentialité n'aurait pas suffi pour suspendre son incertitude et le convaincre que le comportement de ses salariés s'avèrerait adéquat dans une situation de télétravail.

4.4.4.5. Contrôle social : culture, valeurs et mission de l'organisation

Le respect de la culture, des valeurs et de la mission de l'organisation a été soulevé par plusieurs gestionnaires pour expliquer les attentes favorables qu'ils entretenaient envers certains employés autorisés à faire du télétravail. Diane, par exemple, souligne qu'elle a l'impression que ses employés ont à cœur la mission de l'établissement. Elle explique que si elle détectait un manque d'adhésion à la mission chez un ou plusieurs de ses employés, « c'est sûr que ces gens-là, télétravail ou pas, je les suivrais de beaucoup plus près ». Les propos de Diane évoquent une certaine incertitude à l'égard des salariés qui ne sont pas entièrement réceptifs et respectueux de la mission organisationnelle. Comme la gestionnaire n'a pas la conviction que leur comportement s'avèrerait adéquat et cohérent avec la mission de l'entreprise en situation de télétravail, des doutes persistent et la suspension de son incertitude est ainsi difficilement réalisable. L'extrait suivant, tiré de l'entrevue de Laura, soulève les mêmes observations :

Laura - l'employée envers qui j'ai un plus grand niveau de confiance a toujours respecté ou adhéré à la culture, (...) au respect de la clientèle, l'éthique, très respectueuse de l'image, de la culture d'entreprise, alors que [l'employé en qui j'ai moins confiance] a parfois des écarts de conduite. On reprend les choses avec l'employé, puis on reprend l'éthique, on reprend les valeurs (...) Dans la perspective de développer la confiance puis d'amener cette personne-là dans des mandats qui demandent plus d'autonomie, plus le sens des responsabilités, où t'as moins d'observations puis t'es plus à distance (...) bien des fois, t'as plus de doutes.

Si Laura fait davantage confiance à la première employée dont elle fait mention, c'est notamment parce qu'elle observe une réceptivité à la culture, à l'éthique et aux valeurs de l'organisation. Dans ces circonstances, Laura anticipe favorablement le comportement de l'employée en situation de télétravail, même si elle diminue sa supervision. En d'autres mots, elle suspend son incertitude vers un état d'attentes favorables à l'égard de la salariée en question. Cette suspension est caractérisée par une dualité unissant la confiance au contrôle, car bien que la culture organisationnelle encourage l'adoption de certaines attitudes et façons de faire en particulier (contrôle), Laura doit également avoir la conviction que l'employé agira en cohérence avec cette culture, même à distance (confiance). Autrement, elle serait incapable de suspendre son incertitude, comme dans le cas de la deuxième employée envers qui elle entretiendrait plus de doutes à l'idée de lui autoriser le télétravail. Aux yeux des gestionnaires, le comportement d'un employé qui respecte systématiquement la culture, la mission et les valeurs de l'organisation est donc considéré plus prévisible que celui qui en déroge de temps à autre.

Les exemples tirés des entrevues de Diane et de Laura concernent des employés spécifiques, mais le discours de Bruno indique qu'une adhésion collective et partagée aux valeurs les plus importantes de l'organisation peut également faciliter la suspension de son incertitude :

Bruno - quand on a dit aux [employés] qu'ils pourraient à un certain moment donné travailler à partir de café, tout en protégeant, même eux ça leur a créé un malaise. (...) Puis je te dirais que les gens avaient cette préoccupation là, aussi forte que nous autres, je pense. Fait que ça posait pas trop de problèmes. (...) Quand on me parle de situations, je veux pas le savoir le nom du [client]. J'en ai pas de besoin pour mon travail. Et je te dirais que cet aspect-là de, si j'en ai pas de besoin pour mon travail, je ne l'ai pas, bien c'est grandement partagé. (...) Le souci de la confidentialité, je pense qu'il est très, très présent chez les employés.

Dans cet extrait, Bruno met de côté son incertitude et sa conscience des risques (« ça posait pas trop de problèmes ») vers un état d'attentes favorables à l'égard de ses employés à distance. Malgré l'impossibilité de valider systématiquement le respect du contrat de confidentialité signé par chacun de ses télétravailleurs, Bruno est convaincu que ses employés à distance respecteront leurs engagements, notamment parce qu'il observe, au quotidien, un souci partagé de la protection des données confidentielles des clients.

À la lumière des témoignages présentés précédemment, je constate que mes participants ont procédé à une suspension de leur incertitude de manière personnalisée afin de parvenir à un état d'attentes favorables envers leurs employés autorisés à faire du télétravail. Cet optimisme vis-à-vis du résultat de leur décision ne semble toutefois pas suffisant pour leur permettre de passer à l'action en autorisant formellement le télétravail.

4.5. Le passage à l'action

Dans les grandes entreprises telles qu'Organisme-QC, Multi-Techno et Transport Inc., l'acte de confiance que représente l'autorisation du télétravail est uniquement envisageable lorsque l'organisation s'est explicitement positionnée sur le sujet. À l'exception de Laura, principale tête dirigeante de Mission-Carrière, tous les participants ont souligné qu'ils ne pouvaient prendre l'entière responsabilité de l'implantation formelle du télétravail dans leur organisation. Ils devaient impérativement compter sur l'approbation de la direction et attendre les directives officielles avant de procéder. Si Organismes-QC et Multi-Techno ont cautionné l'implantation du télétravail et ont ainsi permis à leurs gestionnaires d'autoriser cette pratique, Transport Inc. ne s'est toujours pas positionnée officiellement à ce sujet.

La nécessité d'obtenir l'appui de la direction des grandes compagnies peut notamment s'expliquer par la nature des risques liés à l'autorisation du télétravail. Lorsque les gestionnaires m'entretenaient sur ces risques, la formulation de leurs propos était particulièrement révélatrice d'une incertitude et d'une vulnérabilité organisationnelle. Ils évoquaient entre autres l'incapacité à déterminer les activités et les heures de travail réellement effectuées par les employés ainsi que l'impossibilité d'attester

le respect des normes de l'entreprise et de ses règles de confidentialité. Personnellement, les gestionnaires ne se montrent donc pas vulnérables aux actions de leurs futurs télétravailleurs. Si, par exemple, un salarié ne respecte pas les règles de confidentialité en travaillant dans un lieu public et que les données d'un dossier sont à la vue de tous, cela pourrait causer du tort au client concerné et entacher la réputation de la compagnie. Si, dans un autre cas, l'employé en télétravail profite de la situation pour manipuler ses heures de travail réellement effectuées, c'est l'entreprise qui en paiera le prix. C'est donc l'organisation comme entité abstraite qui est vulnérable et incertaine à l'égard des éventuelles actions et intentions des télétravailleurs. Ce sont ses données confidentielles, sa réputation, ses finances et son matériel qui sont à risque. Dans ces circonstances, les gestionnaires des grandes entreprises ne peuvent assumer entièrement cette décision et suspendre personnellement la vulnérabilité et l'incertitude de l'organisation.

En analysant plus en profondeur les témoignages de mes participants, j'ai décelé la présence de ce qu'on pourrait qualifier de suspension collective de l'incertitude et de la vulnérabilité, concertée et négociée par les membres dirigeants des entreprises. Cette piste de réflexion me semble pertinente compte tenu du fait qu'il est clair que les gestionnaires des grandes compagnies ne peuvent autoriser formellement le télétravail sans l'approbation de leurs supérieurs. Dans la mesure où j'ai interrogé un nombre restreint de membres de chaque organisation et que les indices de cette suspension collective sont subtils et peu nombreux, je ne pourrai offrir qu'un regard partiel sur le phénomène.

Chez Organisme-QC, la suspension de la vulnérabilité et de l'incertitude a été observée par un processus de négociation entre les gestionnaires responsables du projet et les dirigeants. Dans l'extrait suivant, Bruno explique brièvement le déroulement des discussions entourant la prise de position de l'organisation vis-à-vis du projet de télétravail :

Bruno - T'sais quand les gens t'amenaient des arguments, de dire ouin, mais regarde à tel endroit, ils l'ont vécu puis oui y'a des choses qui se sont passées, mais...T'sais des fois, faut arrêter d'avoir peur *d'avoir peur* là t'sais un moment donné, essayes. (...) Tu verras après! Si t'en meurs pas, c'est pas grave. (...) T'sais mettons que le projet marche pas là, c'est vraiment de la merde. Est-ce que quelqu'un va en mourir? Bien non! Est-ce qu'on peut revenir en arrière, bien oui! Si on essaie rien de toute façon, on est condamné à mourir un peu parce que le temps que tu ne bouges pas

comme organisation, la vie a avancé puis t'es déjà en retard. (...) C'est un peu ça qu'on vendait aux collègues.

Les collègues de Bruno n'abordaient pas le projet avec autant d'optimisme que lui. Face à cette divergence d'opinions, les membres de la direction et l'équipe de gestionnaires ont entamé un processus de négociation autour du risque à encourir. Au cœur de cette réflexion collective, Bruno adopte le mécanisme de suspension de la mise entre parenthèses. En effet, il se montre conscient de la vulnérabilité à laquelle s'expose l'organisation, mais il la présente comme étant non problématique en évoquant la possibilité de revenir en arrière. En tant que responsable du projet et gestionnaire, Bruno ne pouvait cependant pas suspendre lui-même la vulnérabilité de l'organisation et prendre l'initiative de mettre en branle le projet. Il devait impérativement compter sur l'appui de la direction :

Bruno - c'est la décision de l'organisation hein? T'sais, moi j'ai mené le projet, mais c'est le comité de direction qui l'a accepté. Puis je te dirais que comme tout changement dans une organisation, si c'est pas supporté par le DG, t'oublies ça là. Je veux dire regarde, tu prêches dans le désert. Mais c'était supporté par le directeur général qui y croyait, fait que ça, ça a facilité la conduite du changement auprès du comité de direction.

Au terme du processus de négociation, Bruno, ses collègues, le directeur général et le comité de direction sont parvenus collectivement à mettre de côté la vulnérabilité et l'incertitude de l'organisation pour passer à l'action et implanter formellement le télétravail. En ayant l'appui du directeur général, une figure autoritaire importante, le comité de direction a accueilli l'idée plus facilement et ouvertement et les risques ne semblaient plus représenter une préoccupation.

Chez Multi-Techno, le respect et la confiance des employés trônaient au sommet des valeurs les plus importantes de l'organisation. Ces valeurs ont d'ailleurs favorisé la suspension de l'incertitude et de la vulnérabilité :

Charles - Une des valeurs de la corporation qui a résisté à travers le temps c'est le respect mutuel des individus. (...) On s'est dit, on traite les gens bien, de façon respectueuse, avec intégrité, donc eux, à leur tour, devraient nous rendre la pareille, même s'ils ne sont pas dans le même bureau que moi. (...) Si y'avait pas eu ce genre de valeur là, je suis sûr que la compagnie se serait posé des questions. Est-ce que les employés vont nous voler du temps? Est-ce que les employés vont flâner? Est-ce que les employés vont nous voler de l'information? (...) Ça fait que l'atmosphère de confiance, de respect, d'intégrité était déjà là puis ça fait que je suis sûr

que ça nous a aidés à faire cette transition-là avec succès (...) Ça nous a permis de mettre ça en action rapidement.

Dans cet extrait, les dirigeants de Multi-Techno adoptent l'attitude « comme si », un mécanisme de suspension qui permet aux individus d'agir comme s'ils étaient en mesure d'anticiper l'avenir avec certitude. En n'envisageant pas une perte de confiance et en s'imaginant que les employés se comporteraient de manière respectueuse et intègre dans l'exercice de leurs fonctions en télétravail, les dirigeants et la compagnie ont construit une fiction de l'avenir leur permettant d'envisager positivement le futur, comme s'ils connaissaient déjà le résultat de leur décision. Grâce à cette vision partagée appuyée sur les valeurs et la culture de confiance de l'entreprise, les dirigeants ont suspendu collectivement l'incertitude et la vulnérabilité au nom de Multi-Techno. En procédant rapidement à cette suspension collective, ils ont permis à Charles et aux autres gestionnaires de mettre le télétravail « en action rapidement ».

Contrairement à Charles qui a ouvertement fait mention des divers risques liés à l'autorisation du télétravail, Marie n'a pour sa part aucunement abordé le sujet. Comme c'est l'entreprise et non pas les gestionnaires qui encourent les risques, il semble que Marie se soit personnellement distanciée de cet aspect. En effet, lorsque je l'ai questionnée sur le rôle que la confiance avait joué dans l'autorisation du télétravail, elle a fait référence à la confiance de l'organisation plutôt qu'à la sienne :

Marie - Par définition, la première valeur chez Multi-Techno (...) c'était trust and respect, OK, chez Multi-Techno. Alors, ça, ça fait partie des valeurs de la corporation, c'est la confiance et le respect. Hum, alors on est assis là-dessus. Y'a pas de raison, a priori, de ne pas faire confiance aux gens. Jusqu'à tant qu'ils la perdent la confiance. Donc, c'est peut-être aussi parce que ça faisait partie des valeurs de l'entreprise, trust and respect of the individuals, c'était le numéro 1.

Dans cet extrait, Marie m'informe peu du processus ayant mené à la suspension collective de la vulnérabilité et de l'incertitude, mais en expose les bases : les valeurs de l'entreprise. Les propos de Marie traduisent une confiance implicite de l'organisation à l'égard de ses employés. Dans cette optique, Multi-Techno n'a pas envisagé la possibilité que ses employés soient malintentionnés en télétravail.

Contrairement à Organisme-QC et Multi-Techno, Transport Inc. n'a toujours pas implanté formellement le télétravail. Les gestionnaires et les décideurs de Transport Inc.

sont collectivement incapables de mettre de côté leur conscience du risque et de parvenir à un état d'attentes favorables à l'idée d'autoriser formellement le travail à domicile :

Éric - (...) il y a toujours cette espèce de chat et de souris là, d'employeur avec les employés syndiqués et ça se reflète dans la culture. Ça fait que si tu ne vois pas tes employés, c'est un peu énervant là pour les gens. Y font tu vraiment, est-ce qu'ils sont vraiment en train de travailler ou sont en train de faire autre chose? (...) Faudrait comme que tout le monde change en même temps, parce que si moi je décide que je le fais plus avec mon équipe, les autres vont dire : « bien là, ils sont jamais là tes gens. Qu'est-ce qui se passe? ».

Dans cet extrait, Éric évoque une certaine méfiance naturelle et culturelle des dirigeants, un malaise à ne pas voir leur personnel et des craintes quant aux véritables intentions des télétravailleurs. Personnellement, Éric n'a pas de réelles inquiétudes à ce sujet, mais il ne peut prendre l'initiative d'implanter le télétravail, car il placerait l'entreprise dans une position d'incertitude et de vulnérabilité qu'elle n'aurait pas elle-même acceptée et devrait ensuite essuyer les reproches de ses collègues :

Éric - Je ne pourrais pas! Tu comprends? Si je les autorise à ça, y'a d'autres pressions externes qui vont faire que, ils vont dire « bien là, qu'est-ce qu'il fait à la maison? ». (...) C'est la pression de mode de travail ici qui va me ramener à pas le faire. Fait que même si je voulais être super smatte, « hey là, moi, tout mon monde, je l'autorise! ». Je finirais par me faire rappeler à l'ordre puis un moment donné, si j'étais pas *responsive* à ça, ça escaladerait puis là ça reviendrait par mon boss ou le boss de mon boss qui dirait « bien là, woo! Peut-être que, t'es peut-être un peu trop permissif ». T'sais, fait que la machine me ramènerait à.

Le cas de Transport Inc. montre qu'une organisation qui ne se positionne pas par rapport à l'autorisation du télétravail et qui, de ce fait, ne suspend pas son incertitude et sa vulnérabilité, limite les possibilités d'action de ses gestionnaires qui doivent s'en tenir à des permissions occasionnelles.

5. DISCUSSION

Dans ce chapitre, je synthétiserai les différentes notions observées à travers les témoignages de mes participants et tenterai d'offrir des pistes de réponses à ma question de recherche. Mon objectif était de comprendre la manière dont un gestionnaire arrivait à mettre de côté son incertitude et sa vulnérabilité pour poser un acte de confiance envers un employé, en l'occurrence, l'autorisation du télétravail. Pour être considérée comme un acte de confiance, cette décision devait impliquer la prise d'un risque basée sur des attentes favorables (Luhmann, 1979). Si la littérature préalablement consultée me laissait croire que l'implantation du travail à distance correspondait à ces deux critères, je demeurais toutefois ouverte à l'idée d'infirmer cette prémisse de départ.

Harrington et Ruppel (1999) identifiaient deux préoccupations principales associées à l'autorisation du télétravail, soit les comportements opportunistes des employés et l'accès non autorisé aux données confidentielles de l'entreprise. La plupart de mes participants ont évoqué des risques semblables. Comme l'a montré mon analyse, ceux-ci ne touchent pas personnellement les gestionnaires, mais plutôt l'organisation en tant qu'entité abstraite. Malgré tout, les gestionnaires doivent composer avec ces risques puisqu'ils s'élèvent comme des gardiens de la sécurité de l'entreprise. Plus précisément, ils doivent s'assurer de sélectionner des travailleurs qui adopteront un comportement adéquat et qui ne causeront pas de préjudices à la compagnie. Cependant, ils ne détiennent pas de connaissances concrètes et vérifiées du comportement de leurs employés en situation de télétravail. Comme ils doivent composer avec un déficit d'informations et qu'ils sont imputables des résultats de leur décision, ils sont donc confrontés à une certaine incertitude personnelle. Si Bruno, Charles, Diane et Éric ont abordé ouvertement la question des risques associés au travail à distance, ils excluent toutefois la possibilité que ces risques se réalisent au sein de leur équipe de télétravailleurs. Ils attribuent plutôt ces préoccupations à des employés problèmes qui, de toute façon, n'ont pas été sélectionnés. D'un autre côté, les témoignages de Marie et Laura ressortent du lot, n'ayant pour leur part aucunement fait référence à une quelconque forme de risque. Une simple application des critères de Luhmann (1979) m'inciterait probablement à écarter la thèse de l'acte de confiance pour ces deux gestionnaires, mais un regard plus approfondi sur leur expérience me pousse à ne pas tirer de conclusions trop hâtives. En effet, la question du

risque est très particulière dans l'étude de la confiance. Lorsqu'un individu fait confiance, le risque est toujours possible selon Baier (1986), mais il n'est tout simplement pas envisagé. À ce sujet, il est intéressant de souligner que tous les gestionnaires rencontrés entretenaient des attentes favorables à l'égard de leurs employés avant de leur permettre le travail à distance. Aucune hésitation n'a été relevée dans leur discours. S'ils se montraient parfois totalement convaincus que le télétravail ne poserait pas de problème à certains travailleurs et étaient prêts à le leur autoriser sans hésiter, pour d'autres salariés, cette pratique n'était tout simplement pas envisageable. Les attentes formulées à propos de leurs employés, qu'elles soient positives ou négatives, étaient ainsi systématiquement sans équivoque.

Les chercheurs adoptant la perspective de la confiance comme choix rationnel expliqueraient cet état d'attentes favorables par le résultat d'un calcul indiquant que les bénéfices anticipés étaient plus élevés que les inconvénients (Kramer, 1999). Si j'observe les témoignages de mes participants au premier degré, l'acte de confiance que représente l'autorisation du télétravail pourrait vraisemblablement sembler rationnel. En effet, les gestionnaires n'entrevoient pas de conséquences néfastes pour l'organisation. Au contraire, ils envisagent plusieurs avantages tels que l'augmentation de l'efficacité de leur équipe de travail, la diminution des coûts immobiliers, l'élargissement de leur représentation à travers le monde ainsi que la réduction du stress et du temps alloué aux déplacements de leurs employés.

Mes participants se sont d'autant plus fréquemment appuyés sur des justifications rationnelles pour expliquer leur état d'attentes favorables. À leur avis, les individus sélectionnés étaient compétents, performants et productifs. À ces caractéristiques générales, ils ajoutaient que leurs travailleurs possédaient des attributs spécifiques particulièrement importants pour bien réussir en télétravail, que ce soit un bon sens de l'organisation, de l'autonomie, de la débrouillardise, du jugement et de l'initiative. Cette observation rejoint la position de Mayer et al. (1995) selon laquelle la confiance s'appuie notamment sur le niveau perçu d'habiletés, de bienveillance et d'intégrité du *trustee*. D'après les chercheurs, l'acte de confiance est envisageable uniquement lorsque le niveau de confiance surpasse le niveau de risque perçu. Il semble que ce soit effectivement le cas pour mes répondants qui dressent une liste étoffée des qualités et des habiletés de leurs

employés tout en minimisant, voire en excluant, les risques associés à l'autorisation du télétravail.

Si, à première vue, les témoignages obtenus dépeignent les gestionnaires rencontrés comme des individus rationnels, il est toutefois possible de remettre en perspective l'authenticité de leurs réponses. En effet, les participants ont possiblement tenté de projeter une image socialement désirable en décrivant leur décision comme rationnelle, réfléchie et sans risque particulier. Ont-ils révélé leur véritable expérience ou ont-ils plutôt cherché à faire bonne impression devant le chercheur en démontrant leur rationalité et moralité comme le prétendait Alvesson (2003)? La plupart des répondants ont davantage insisté sur les bénéfices pour les employés que sur les avantages pour l'organisation. Ils ont donc laissé paraître l'image d'un gestionnaire à l'écoute des besoins de leur personnel et soucieux de leur offrir une meilleure qualité de vie. D'autre part, bien qu'ils évoquaient des risques liés à l'autorisation du télétravail, ils les minimisaient en soutenant qu'ils ne s'appliquaient pas à leurs télétravailleurs. Ils projetaient ainsi l'image d'individus rationnels, ayant pris une décision censée et légitime. Cette observation rejoint le concept de « travail sur l'identité » proposé par Alvesson (2003). Selon le chercheur, les interviewés n'invoquent pas nécessairement leur véritable identité en situation d'entrevue, préférant parfois construire une image de soi cohérente avec le poste qu'ils occupent.

Malgré l'image posée et rationnelle que les gestionnaires ont vraisemblablement tenté de projeter à travers leurs propos, leur état d'attentes favorables ne reposait pas uniquement sur des faits concrets et vérifiés, mais aussi sur leur intuition, leur instinct et la construction d'une fiction de l'avenir leur permettant d'imaginer avec optimisme le comportement de leurs employés en situation de télétravail. Comme le soulignait Khodyakov (2007a), cet exercice imaginaire est souvent loin de la réalité, mais donne une impression de certitude et la perception d'être prêt pour l'action.

D'après Möllering (2006), la construction d'une fiction de l'avenir s'appuie sur une surinterprétation des connaissances disponibles. Pour plusieurs autres chercheurs cités dans ma revue de littérature (Lewicki et Bunker, 1996; Möllering, 2001; Khodyakov, 2007a; Brownlie et Howson, 2005; Luhmann, 1979), les connaissances disponibles à propos du *trustee* sont à la base de la formation d'attentes favorables, car elles permettent

d'entretenir « relatively reliable expectations and, as a consequence, to contain the remaining elements of risk as well » (Luhmann, 1979, p. 19). La formulation « connaissances disponibles » insinue que des informations existent a priori, quelque part, et que le *trustor* doit travailler activement à se les procurer. Selon Möllering (2001), Khodyakov (2007a) et Brownlie et Howson (2005), le *trustor* consulte ses pairs, les médias, des professionnels, et diverses autres sources pour acquérir des connaissances à propos du *trustee* et construire une fiction de l'avenir. Les auteurs dépeignent donc le *trustor* comme un acquéreur et un interprète actif des connaissances disponibles à propos du *trustee*.

Les témoignages de mes participants reflètent cette réalité, mais m'incitent à pousser la réflexion des chercheurs un peu plus loin. Certes, les gestionnaires acquièrent activement des informations à propos de leurs employés en consultant leurs anciens superviseurs, leurs clients, leur mentor et leurs collègues, mais ils agissent également comme des producteurs de connaissances. Mes répondants ont révélé créer consciemment des occasions pour observer le comportement, les qualités, la personnalité et les capacités de leur personnel dans des situations diversifiées. En attribuant une variété de mandats, de tâches et de responsabilités et en se donnant l'occasion d'interagir avec leurs travailleurs, ils favorisent activement la construction d'une vaste banque de connaissances au sujet de chacun de leurs salariés. Ces informations ne sont pas produites en fonction d'un acte de confiance spécifique, mais constituent un moyen concret d'alimenter une banque de connaissances et de préparer les bases à une éventuelle suspension de l'incertitude et de la vulnérabilité. Ainsi, lorsqu'un gestionnaire envisage de poser un acte de confiance tel que l'autorisation du télétravail, il mobilise sa banque de connaissances préalablement produites pour alimenter la construction d'une fiction de l'avenir, ce qui lui permet d'anticiper avec une impression de certitude le comportement de ses employés.

Möllering (2001) laisse entendre que le processus menant à un état d'attentes favorables à l'égard du *trustee* s'appuie sur l'interprétation des connaissances disponibles et la suspension. Mon analyse suggère toutefois d'ajouter une phase d'interaction au processus de la confiance, car avant de pouvoir interpréter les connaissances à propos du *trustee*, le *trustor* doit nécessairement travailler à les acquérir ou à les produire, ce qu'il peut uniquement réaliser à travers ses interactions avec le *trustee* ou des intermédiaires.

Par interactions, il peut s'agir de situations de collaboration, d'interdépendance ou de communication directe entre le gestionnaire et son employé ou des intermédiaires à partir desquelles les acteurs en jeu sont en mesure d'observer ou de s'informer du comportement, de l'attitude et de la personnalité de l'autre dans des circonstances formelles ou informelles. Une phase d'interaction peut sembler banale, évidente ou même inévitable dans le développement d'une relation de confiance et dans la construction d'une banque de connaissances à propos du *trustee*. Lewicki et Bunker (1996) proposaient justement que, dans la majorité des relations, les acteurs en jeu apprennent inévitablement à se connaître et détiennent, à un moment, une banque de connaissances suffisantes pour anticiper le comportement de l'autre. Les auteurs n'accordaient cependant pas d'importance au processus menant à l'acquisition de cette banque de connaissances en ne prenant pas le temps de le détailler. À mon avis, il ne faut toutefois pas tenir la phase d'interaction pour acquise et l'ignorer du processus menant à un état d'attentes favorables. En effet, la nature des connaissances auxquelles auront accès les gestionnaires dépend grandement du type d'interaction qu'ils entretiendront avec leur personnel. En confiant des mandats, tâches et responsabilités variés, en ne contrôlant pas à outrance le travail de leurs salariés, en montrant une ouverture à l'influence et aux idées des autres, en entretenant des communications ouvertes et transparentes et en démontrant leur implication et leur disponibilité, les gestionnaires projettent l'image d'un individu digne de confiance. Ainsi, à travers les interactions avec leurs employés, ils tentent de créer un environnement de confiance de façon à ce que leurs travailleurs se sentent à l'aise de prendre des initiatives, de partager leurs idées et ainsi, de dévoiler de nouvelles facettes de leur personnalité. En agissant de la sorte, ils favorisent l'émergence de nouvelles connaissances diversifiées auxquelles ils n'auraient pas nécessairement eu accès s'ils avaient adopté une attitude plus contrôlante et méfiante.

Je suggère qu'une relation de confiance se développe à travers des interactions ainsi que par l'observation du comportement, de l'attitude et de la personnalité de l'autre. Comme le soulignait Laura, « c'est dans les faits et les résultats de ses actes, dans l'observation de ses décisions, de ses comportements que je saurai encore plus développer ma confiance envers cette employée ». Plus un gestionnaire interagit avec son employé, plus il acquiert de connaissances à son sujet et plus il détient des bases solides sur lesquelles fonder ses interprétations et sa suspension. Mon analyse indique que ces

connaissances ne sont pas simplement interprétées selon les préférences ou critères personnels des participants, mais aussi et surtout en fonction de la culture, des valeurs, des politiques et des procédures de l'organisation. Ce qui constitue un comportement adéquat ne dépend pas du jugement personnel du gestionnaire, mais bien du cadre culturel de l'entreprise. Mes participants exprimaient d'ailleurs une plus grande confiance envers les employés qui démontraient une ouverture et une réceptivité aux divers mécanismes de contrôle organisationnel qu'envers ceux qui ne les avaient pas tout à fait assimilés ou qui ne s'y conformaient pas assidûment. Le comportement des premiers est en fait plus prévisible que celui des autres. La formation d'attentes favorables est donc facilitée par l'observation du respect et de l'application des mécanismes de contrôle formel et social de l'organisation.

À l'instar de Möllering (2005) et Khodyakov (2007b), mon analyse évoque l'existence d'une dualité unissant la confiance et le contrôle. Mes répondants ont effectivement admis que le contrôle n'était pas suffisant, à lui seul, pour leur permettre de parvenir à un état d'attentes favorables envers les employés autorisés à faire du télétravail, car ils demeurent conscients que leurs salariés possèdent suffisamment de marge de manœuvre et de liberté pour outrepasser ces mécanismes de contrôle. La confiance, indépendamment du contrôle, n'est pas non plus suffisante, car les participants ont exprimé quelques craintes et préoccupations à l'idée de n'avoir aucun outil de validation ou de supervision directe du travail de leurs télétravailleurs, même s'ils détenaient une grande confiance à leur égard. Au même titre que les musiciens interrogés par Khodyakov (2007b), je constate que les gestionnaires ne font pas confiance uniquement parce qu'ils observent les compétences, qualités et la bienveillance de leurs employés, mais également parce qu'ils sont conscients qu'une structure sociale contrôlera formellement et informellement leurs comportements, même à distance. Ainsi, pour envisager l'autorisation du télétravail, les gestionnaires doivent pouvoir compter sur un certain nombre de mécanismes de contrôle formel et social, mais aussi avoir la conviction qu'ils seront respectés par leurs employés. Lorsque ces circonstances sont rencontrées, l'autorisation du télétravail est considérée comme non problématique puisque les gestionnaires n'entrevoient pas la possibilité que les employés sélectionnés outrepassent leurs engagements et les structures sociales de l'organisation.

Une fois que le gestionnaire a acquis et produit des connaissances à propos du salarié à travers ses interactions et qu'il les a interprétées en fonction du cadre culturel de l'entreprise, il est outillé pour procéder à une suspension et parvenir à un état d'attentes favorables à l'égard du comportement éventuel de son employé en situation de télétravail. Comme le proposait Möllering (2006), la suspension a été observée sous diverses formes dans le discours de mes participants, que ce soit l'attitude « comme si », la mise entre parenthèses ou la volonté de croire. Ce phénomène est particulièrement intéressant puisqu'il montre que les attentes favorables des gestionnaires ne s'appuient pas uniquement sur des faits concrets et vérifiables, mais aussi sur un exercice imaginaire de surinterprétation des connaissances et de construction d'une fiction de l'avenir. Möllering (2006) souligne d'ailleurs que la suspension « captures the true essence of trust that makes it a unique phenomenon » (p. 106). L'observation de ce phénomène soulève toutefois certains questionnements, car en parallèle à la construction d'une fiction de l'avenir, plusieurs gestionnaires ont évoqué la nature routinière, automatique et naturelle des attentes favorables à l'égard de leurs employés. Möllering (2006) suggère que les individus procèdent à des suspensions plus souvent qu'ils ne pourraient l'imaginer. Certaines suspensions seraient donc réalisées pratiquement inconsciemment. Cette idée se rapproche de la perspective de la confiance routinière où certaines situations inciteraient automatiquement à la confiance (Möllering, 2006). Les discours de mes participants révèlent autant l'aspect routinier de la confiance que la construction d'une fiction de l'avenir relativement étoffée, ce qui me semble quelque peu contradictoire. Il est donc à se demander si la construction d'une fiction de l'avenir existe réellement ou si elle a plutôt émergé de l'interaction entre le gestionnaire et moi, dans le cadre artificiel que représente l'entrevue.

Au départ, mes répondants évoquaient naturellement des attentes favorables à l'égard des employés sélectionnés pour le télétravail. À leurs yeux, il était normal et évident que ces individus soient dignes de confiance et que l'autorisation du travail à domicile ne poserait pas de problème. Les premières réponses obtenues aux questions concernant la confiance étaient donc plutôt superficielles dans la mesure où les gestionnaires justifiaient leur certitude sur la base qu'ils connaissaient bien l'employé et que ce dernier était compétent, performant et autonome. Comme je désirais comprendre comment les gestionnaires arrivaient à mettre de côté leur incertitude et vulnérabilité pour

parvenir à un état d'attentes favorables envers leurs salariés et poser un acte de confiance, j'ai consciemment guidé le participant sur ces éléments particuliers en les incitant à approfondir leurs réflexions. Je les ai notamment encouragés à se replonger plus précisément dans la situation précédant la décision, à se remémorer leurs sentiments et opinions de l'époque en laissant de côté ce qu'ils connaissaient préalablement, car ils justifiaient régulièrement leurs attentes favorables par les résultats positifs et déjà connus de leur décision. En agissant de la sorte, plutôt que d'accéder à l'interprétation des participants, j'ai contribué activement à sa construction. Il est ainsi possible que la suspension ait été réalisée inconsciemment par les répondants, mais que la nature de mes questions et de mes relances les ait incités à prendre conscience du processus les ayant menés à des attentes favorables et à le verbaliser sous la forme d'une construction d'une fiction de l'avenir. Certaines de mes questions ont d'ailleurs encouragé les participants à se questionner et à réfléchir à des aspects de leur décision sur lesquels ils ne s'étaient probablement jamais penchés. Lors de la deuxième entrevue, Charles déclare, après une brève hésitation : « encore une fois, je me pose la question parce que tu me la poses ». L'affirmation de ce participant indique clairement que la réalité ne préexiste pas entièrement à l'entrevue. Au contraire, il a dû la construire dans le moment présent, en réaction à une de mes interventions. En ce sens, la réalité communiquée lors des entrevues semble effectivement avoir été coconstruite par les participants et moi à travers nos interactions.

La formulation de ma question de recherche sous-entendait que le gestionnaire était le principal responsable et initiateur de l'acte de confiance et donc, qu'il devait personnellement mettre de côté sa propre incertitude et vulnérabilité pour prendre le risque d'autoriser le télétravail. La nature des témoignages obtenus m'incite cependant à poser un regard plus large sur le phénomène. Si mes participants ont effectivement exprimé une certaine incertitude personnelle et montré leurs capacités à suspendre celle-ci pour parvenir à un état d'attentes favorables à l'égard de leurs employés, ils ne semblent toutefois pas confrontés à une quelconque forme de vulnérabilité. Mes répondants attribuaient principalement les risques liés à l'autorisation du télétravail à l'entreprise, sa réputation, sa sécurité, ses finances, ses clients et son personnel, mais pas à eux personnellement. Comme c'est précisément l'organisation qui est vulnérable à une

éventuelle implantation du télétravail, les dirigeants n'ont pas simplement à approuver le projet, ils doivent collectivement suspendre l'incertitude et la vulnérabilité de la compagnie. Cette observation rejoint partiellement les réflexions de Möllering (2006) et de Brownlie et Howson (2005) selon lesquelles la suspension s'opère au sein d'un réseau social où une fiction de l'avenir est construite collectivement et institutionnellement. Bien que les chercheurs soutiennent que la suspension n'est pas réalisée isolément, ils considèrent que son accomplissement repose sur un seul individu : le *trustor*. Mon analyse indique plutôt que, dans un contexte organisationnel où une grande entreprise fait l'objet de vulnérabilité et d'incertitude, la suspension est réalisée collectivement suite à un processus de négociation ou de concertation. En effet, la décision de permettre le travail à distance n'a pas été attribuée à une figure unique, mais plutôt à un groupe de dirigeants ou même à l'organisation comme entité abstraite. Lorsque l'entreprise procède à une suspension collective, elle parvient à un état d'attentes favorables général à l'égard de son personnel et du projet de télétravail. Cette suspension ne concorde toutefois pas avec la prise du risque. Il est important de distinguer la décision générale d'implanter le télétravail au sein de l'organisation, de la décision spécifique d'autoriser formellement le travail à domicile à un employé. Dans le premier cas, la compagnie a simplement l'intention d'être vulnérable aux actions de ses salariés alors que dans le deuxième cas, elle se retrouve véritablement en situation de vulnérabilité. Si les gestionnaires des grandes entreprises ne peuvent assumer l'entière responsabilité de l'implantation du télétravail, ils ont toutefois hérité de la sélection des futurs télétravailleurs. Ce sont donc les gestionnaires qui ont fait basculer l'organisation de l'intention d'être vulnérable à la véritable vulnérabilité et qui, de ce fait, posent l'acte de confiance en enclenchant la prise du risque.

Finalement, il est important de souligner que l'autorisation du télétravail ne repose pas uniquement sur la suspension, mais aussi sur plusieurs aspects contextuels. L'entreprise qui envisage l'autorisation du travail à distance doit évidemment évaluer les coûts du projet, la disponibilité du matériel informatique, ses besoins et ceux de ses employés, la protection de ses données confidentielles et surtout, la nature du poste de ses salariés, car les tâches et responsabilités du travailleur doivent impérativement se prêter à la pratique du télétravail. L'autorisation du travail à domicile implique donc des considérations relativement larges et collectives.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour objectif d'étudier le processus par lequel un gestionnaire arrivait à mettre de côté son incertitude et sa vulnérabilité pour poser un acte de confiance envers un employé. À la lumière de mon analyse, je constate que l'acte de confiance que représente l'autorisation du télétravail s'opère en plusieurs temps et à plusieurs niveaux, l'un collectif et l'autre plus personnalisé. Les gestionnaires, autant que leur organisation, doivent procéder à une suspension pour parvenir à un état d'attentes favorables avant de songer à la prise d'un risque. Si l'une ou l'autre des parties n'y parvient pas, l'acte de confiance n'est pas envisageable, comme c'est le cas chez Transport Inc., où l'entreprise ne semble pas avoir été en mesure de suspendre collectivement son incertitude et sa vulnérabilité.

Afin d'en arriver à cette conclusion, j'ai mobilisé la notion de suspension (Möllering, 2001, 2006) qui m'a permis de comprendre le développement d'attentes favorables des participants à l'égard de leurs salariés autorisés à faire du télétravail, au-delà des simples justifications rationnelles. Par la construction d'une fiction de l'avenir basée sur la surinterprétation de la banque de connaissances à propos de l'employé, mes répondants ont pu aborder avec optimisme le résultat de leur décision. S'il s'agit là d'une piste de réflexion particulièrement intéressante, je ne peux toutefois pas la présenter comme étant définitive. En effet, il s'avère plutôt complexe de juger de l'existence véritable de la suspension, car les circonstances artificielles de l'entrevue favorisent selon moi la coconstruction d'une fiction de l'avenir accomplie dans l'interaction entre le sujet et l'intervieweuse. Malgré l'aspect social et interactif de la suspension (Brownlie et Howson, 2005), ce phénomène demeure principalement subjectif et la chercheuse n'y a accès qu'à partir des témoignages des participants. Dans cette optique, le lien entre les propos tenus en entrevue et l'expérience réelle reste inconnu et dans une certaine mesure, inconnaissable (Dingwall, 1997, dans Rapley, 2001).

La notion de suspension s'inscrivait dans un modèle processuel selon lequel la confiance était un processus continu d'interprétation des informations disponibles, de suspension et d'attentes favorables (Möllering, 2001). Ma recherche a cependant contribué au développement de nouvelles connaissances sur ce processus. Elle offre une vision plus interactive et communicationnelle de la confiance en positionnant le *trustor*

comme un producteur actif de connaissances et en révélant l'importance des interactions avec le *trustee* dans l'évolution d'une relation de confiance et dans le processus menant à un état d'attentes positives. Les témoignages obtenus montrent effectivement qu'à partir d'actions, de comportements et d'interactions concrètes, le gestionnaire favorise la production d'une vaste banque de connaissances qu'il pourra éventuellement mobiliser pour procéder à une suspension. La plupart des modèles processuels de la confiance (Möllering, 2001, 2006; Lewicki et Bunker, 1996; Khodyakov, 2007a) n'intégraient pas de phase d'interactions, semblant parfois la tenir pour acquis, mais il apparaît primordial d'y accorder une attention particulière. Les connaissances et la familiarité sont à la base de la confiance et c'est à travers des échanges avec le *trustee* que le *trustor* sera en mesure de produire ou d'acquérir ces connaissances pour ensuite les interpréter et les mettre à profit dans la construction d'une fiction de l'avenir. D'autre part, les propos de mes participants montrent que la nature des connaissances produites au sujet du travailleur pourrait résulter de l'attitude adoptée par le gestionnaire dans l'interaction. Les sujets ont insisté sur l'importance de développer et de maintenir un environnement de confiance pour supporter l'épanouissement et l'initiative de l'employé. En agissant de la sorte, mes participants favorisaient l'émergence de nouvelles connaissances.

Dans un autre ordre d'idée, le choix de m'intéresser à l'acte de confiance et pas seulement au processus menant à un état d'attentes favorables m'a permis de faire émerger la notion de suspension collective. En analysant le passage à l'action et la prise du risque que représentait l'autorisation du télétravail, j'ai constaté que les gestionnaires des grandes entreprises n'étaient pas toujours entièrement maîtres des actes de confiance qu'ils posaient. L'implantation du travail à distance a notamment révélé l'implication de plusieurs personnes, non seulement pour l'approbation du projet, mais aussi pour la réalisation d'une suspension collective de l'incertitude et de la vulnérabilité. Ces observations accentuent l'aspect social de la confiance en proposant qu'elle ne s'inscrive pas uniquement dans un réseau social (Brownlie et Howson, 2005), mais qu'elle puisse également, dans certaines circonstances, être réalisée par un collectif d'individus.

Finalement, ma recherche contribue à la littérature sur le télétravail, car elle permet de mieux comprendre le rôle et le fonctionnement de la confiance dans un contexte d'implantation du travail à domicile. Dans la plupart des études sur le sujet, la confiance

était présentée comme un élément primordial, mais les chercheurs n'y accordaient qu'une place secondaire. Mon analyse révèle que la confiance est principalement caractérisée par l'attitude optimiste d'un gestionnaire ou d'une organisation à l'égard des risques que représente l'autorisation du télétravail. Grâce à la construction d'une fiction de l'avenir, la confiance permet de mettre de côté l'incertitude et la vulnérabilité afin d'envisager favorablement le passage à l'action. En d'autres mots, la confiance écarte les craintes, les inquiétudes et les préoccupations pour ne pas réfréner l'action (Luhmann, 1979).

Bien que ma recherche propose un regard différent sur le processus menant à un acte de confiance, j'identifie certaines limites à mon analyse. En premier lieu, la période de temps s'étant écoulée entre les premières autorisations du télétravail et les entrevues a certainement représenté un défi important pour la mémoire de certains gestionnaires. Il était parfois complexe pour eux de se replonger dans le moment précédant la décision d'autoriser le travail à domicile et de me faire part des sentiments et inquiétudes qui les habitaient à cet instant précis. Les discours obtenus ne reflètent donc pas nécessairement la réalité vécue, mais plutôt une réalité coconstruite au meilleur de leurs souvenirs dans l'interaction avec la chercheuse. Comme l'autorisation du télétravail représentait un événement passé, les gestionnaires connaissaient le résultat de leur décision. En conséquence, ils avaient tendance à exprimer leurs réflexions en connaissances de cause, soulignant régulièrement que leur choix avait été bénéfique et que l'expérience s'avérait positive chez une majorité d'employés. À plusieurs reprises, j'ai dû les encourager à se replonger dans le moment précédant l'autorisation du télétravail pour formuler leurs réponses, mais cet exercice a semblé difficile pour la plupart des participants. Je n'ai donc probablement pas obtenu autant de profondeur sur cette portion précise de leur expérience que si je les avais interrogés quelques jours ou semaines après. Conséquemment, il est possible de croire que l'incertitude et la vulnérabilité ressortiraient davantage des témoignages des gestionnaires s'ils étaient questionnés avant d'être témoin des incidences de leur décision.

Dans un deuxième temps, les témoignages des participants ont été obtenus dans des circonstances organisationnelles et certains d'entre eux ne semblent pas transférables à d'autres contextes. L'idée qu'un *trustor* produise activement des connaissances à propos d'un *trustee* paraît principalement applicable à une relation de nature autoritaire où un

individu détiendrait un certain pouvoir de faire agir le *trustee* dans diverses situations. Ce type de relation n'apparaît pas dans les études précédemment réalisées sur la confiance et la suspension qui se concentrent pour leur part sur le contexte médical et la relation de confiance unissant un patient à son médecin. Dans la plupart de ces recherches (Bernstein & al., 2004; Brownlie et Howson, 2005; McKneally et al., 2005), le patient incarne la figure du *trustor* et le médecin, celle du *trustee*. Comme le patient ne possède pas l'autorité et la légitimité nécessaires pour contraindre l'action du médecin, la production active de nouvelles connaissances est plutôt limitée. Dans un contexte organisationnel, le gestionnaire peut cependant générer activement des connaissances diversifiées au sujet de ses employés en leur déléguant des tâches et des responsabilités dont il contrôle l'ampleur ou la difficulté. Dans un autre ordre d'idée, la suspension collective constitue certainement une piste de réflexion intéressante, mais pour l'observer, il faut nécessairement que l'incertitude et la vulnérabilité touchent un collectif d'individus (organisation, groupe, équipe). Ce phénomène n'est donc pas transférable aux liens de confiance de nature amicale, amoureuse ou médicale. Si le risque encouru ne concerne qu'une seule et unique personne, la suspension collective est improbable. D'un autre côté, je ne peux généraliser ce phénomène à tous les actes de confiance se concrétisant dans les entreprises. Lors des entrevues auprès de mes participants, certains d'entre eux ont évoqué d'autres événements s'apparentant à des actes de confiance qui n'avaient pas, pour leur part, fait l'objet d'une suspension collective. Plusieurs gestionnaires ont notamment souligné que le choix d'un remplaçant pour une période de vacances ou un congé parental était basé sur une solide relation de confiance. Ce choix n'avait cependant pas à être approuvé collectivement au nom de l'organisation, comme l'a été l'autorisation du télétravail. Il semble en fait que la suspension collective de l'incertitude et de la vulnérabilité soit principalement nécessaire pour répondre à un enjeu organisationnel déterminant. L'implantation du télétravail implique une transformation importante des pratiques organisationnelles et il est plutôt improbable qu'un gestionnaire initie personnellement ce changement sans l'approbation de la direction. Mon analyse révélait l'implication essentielle des dirigeants dans la suspension collective, mais comme j'ai interrogé un nombre restreint de représentants de chaque organisation, je n'ai pu dresser un portrait étoffé de ce phénomène.

L'identification de ces limites me permet toutefois de proposer de nouvelles pistes de recherche. D'abord, il me semble important d'accorder une attention particulière au phénomène de la suspension collective, car il dénote particulièrement bien la nature dynamique, interactive et sociale de la confiance. Afin d'en présenter un portrait détaillé, il serait selon moi pertinent de mener une étude de cas. En nous concentrant sur l'expérience d'une organisation spécifique, du moment où l'idée d'implanter le télétravail se discute sérieusement jusqu'aux premières autorisations, nous pourrions comprendre le processus menant à la suspension collective et à l'acte de confiance dans son ensemble et dans le temps présent. La méthode à privilégier serait une combinaison d'entrevues et de périodes d'observation. Des entretiens auprès de gestionnaires et de dirigeants impliqués dans l'élaboration du projet et/ou la sélection des employés permettraient d'avoir accès à des réflexions probablement plus spontanées et près de la réalité dans la mesure où ils ignoreraient, au moment de l'entrevue, le résultat de leur décision. L'observation de rencontres concernant l'implantation du télétravail offrirait quant à elle la possibilité d'analyser la suspension collective en observant le partage des craintes, la négociation et la concertation dans l'interaction des acteurs en jeu.

Dans un autre ordre d'idée, il s'avérerait pertinent de se pencher sur le phénomène de la suspension vers des attentes défavorables. La suspension a principalement été étudiée vers des attentes positives, mais Möllering (2006) soulignait qu'elle menait parfois à des attentes négatives et donc, à la méfiance. Je soulève cette piste en réaction à certains extraits obtenus auprès de mes participants qui semblaient parfois avoir plus de facilité à m'entretenir sur leurs employés problématiques qu'à m'expliquer sur quoi se fondait leur certitude à l'égard de leurs salariés dignes de confiance. Il pourrait être intéressant d'explorer davantage la suspension vers des attentes négatives en interrogeant des gestionnaires qui refusent d'envisager l'autorisation du télétravail, mais qui, de par la nature du poste de leur personnel, pourraient logiquement s'y intéresser. Cela permettrait entre autres de comprendre comment se construit une fiction négative de l'avenir et vérifier si celle-ci s'appuie sur des principes inversés de suspension. Est-ce que les gestionnaires agiraient comme si certaines possibilités de risques allaient inévitablement se réaliser? Insisteraient-ils sur les éléments d'incertitude et de vulnérabilité inhérents à leur décision? Cette piste de recherche permettrait également de saisir le déroulement de la réflexion des gestionnaires dans une perspective non routinière où l'autorisation du

télétravail et les attentes favorables à l'égard du comportement de leurs employés ne vont pas nécessairement de soi, contrairement aux participants rencontrés dans le cadre de mon étude. Si nous connaissons la manière dont se construit la réflexion d'un individu qui pose un acte de confiance, nous ignorons comment se structure la réflexion de celui qui s'abstient de poser un tel acte. En situant la confiance par rapport à son opposé, la méfiance, nous serions possiblement davantage en mesure de déceler les particularités déterminantes de l'acte de confiance.

La réalisation de ce mémoire a contribué à élargir le bassin d'études empiriques sur la confiance et le phénomène particulier que représente la suspension. L'étude d'un acte de confiance dans un contexte organisationnel a favorisé l'émergence de nouvelles connaissances et perspectives jusque-là sous-explorées dans la littérature. Ma recherche a notamment révélé le rôle primordial des actions et des interactions entre les acteurs en jeu dans la construction active d'une banque de connaissances à propos du *trustee*, offrant ainsi un portrait davantage communicationnel de la confiance et de la suspension. Mon analyse a également proposé un regard différent sur la construction d'une fiction de l'avenir en mettant de l'avant la nécessité de prendre en compte la coconstruction de la réalité entre le participant et la chercheuse en situation d'entrevue. Finalement, le contexte organisationnel dans lequel ont été menés mes entretiens a favorisé l'émergence du concept de suspension collective qui constitue certainement une avenue de recherche pertinente et originale pour l'étude de la confiance dans les grandes organisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Akyeampong, E. B. (2007). Le point sur le travail à domicile. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/10607/9973-fra.pdf>
- Alvesson, M. (2003). Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*, 28(1), 13-33.
- Baier, A. (1986). Trust and antitrust. *Ethics*, 96(2), 231-260.
- Bailey, D.E., & Kurland, N.B. (2002). A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Bailyn, L. (1989). Towards the perfect workplace? *Communications of the ACM*, 32, 460-471.
- Barker, J.R. (1999). The discipline of teamwork: Participation and concertive control. Thousand Oaks, États-Unis : Sage.
- Bartel, C.A., Wrzesniewski, A., & Wiesenfeld, B. (2007). The struggle to establish organizational membership and identification in remote work contexts. Dans C.A. Bartel (dir.), *Identity and the Modern Organization* (p. 253-272). Mahwah, États-Unis : Lawrence Erlbaum Associates.
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective for Effective Home-Working. *Journal of General Management*, 23(2), 15-30.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking : benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.
- Belanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: an empirical study. *Information and Management*, 35, 139-153.
- Bernstein, M., Potvin, D., Martin, D.K. (2004). A qualitative study of attitudes toward error in patients facing brain surgery. *The Canadian Journal of Neurological Sciences*, 31(2), 208-212.
- Blais, M., & Martineau, S. (2007). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Bourhis, A. (2001). *Les enjeux organisationnels du télétravail au Québec*. Repéré à <http://www.cefr.io.qc.ca/fileadmin/documents/Projets/enjeuxorganisation.pdf>
- Bourhis, A., & Tremblay, D.-G. (2001). *Monographie-télétravail: Hewlett-Packard*. Repéré à <http://www.cefr.io.qc.ca/fileadmin/documents/Projets/Hewlett.pdf>
- Boss, R.W. (1978). Trust and managerial problem solving revisited. *Group and Organization Studies*, 3(3), 331-342.

- Brownlie, J., & Howson, A. (2005). Leaps of faith and MMR: An empirical study of trust. *Sociology*, 39(2), 221-239.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. Londres, Royaume-Uni : Tavistock.
- Cascio, W.F. (2000). Managing a Virtual Workplace. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 81-90.
- Chevrier, J. (2009). La spécification de la problématique. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (p. 51-84). Sainte-Foy, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- Chevron, J., & Primeau, M. (1996). The telecommuting innovation opportunity. *Journal of Consumer Marketing*, 13, 40-49.
- Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, 20(3), 218-233
- Cooper, C.D., & Kurland, N.B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511-532.
- Craipeau, S., & Marot, J. (1984). *Telework : Impact on Living and Working Conditions*. Dublin, Irlande : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Cross, T.B., & Raizman, M. (1986). *Telecommuting: The future technology of work*. Homewood, États-Unis : Dow Jones Irwin.
- Davenport, T.H., & Pearlson, K. (1998). Two cheers for the virtual office. *Sloan Management Review*, 39(4), 51-65.
- Depickere, A. (1999). Managing virtual working: between commitment and control?. Dans P. Jackson (dir.), *Virtual Working: Social and Organisational Dynamics* (p. 99-120). New York, États-Unis : Routledge.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). Telework: A new way of working and living. *International Labour Review*, 129, 529-554.
- Dingwall, R. (1997). Accounts, Interviews and Observations. Dans G. Miller & R. Dingwall (dir.) *Context and Method in Qualitative Research* (p. 51-65). Londres, Royaume-Uni : Sage.
- Edwards, R.C. (1981). The social relations of production at the point of production. Dans M. Zey-Ferrell & M. Aiken (dir.), *Complex Organizations : Critical Perspectives* (p. 156-182). Glenview, États-Unis : Scott, Foresman.
- Ellison, N.B. (1997). Social Impacts : New Perspectives on Telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338-356.
- Emirbayer, M., & A. Mische. (1998). What is Agency?. *American Journal of Sociology*, 103(4), 962-1023.
- Fairweather, B.N. (1999). Surveillance in Employment: The Case of Teleworking. *Journal of Business Ethics*, 22, 39-49.

- Firth, H. & Kitzinger, C. (1998). "Emotion Work" as a Participant's Resource: A Feminist Analysis of Young Women's Talk in Interaction. *Sociology*, 32(2), 299-320.
- Flick, U. (1999). Social Construction of Change: Qualitative Methods for Analyzing Developmental Process. *Social Science Information*, 38(4), 631-658.
- Fonner, K.L., & Roloff, M.E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Gajendran, R.S., & Harrison, D.A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541.
- Gainey, T.W., Donald, E.K., & Hill, J.A. (1999). Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: examining the effects of employee isolation. *SAM Advanced Management Journal*, 64(4), 4-10.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? Dans D. Gambetta (dir.), *Trust : Making and breaking cooperative relationships* (p. 213-237). Oxford, Royaume-Uni : Basil Blackwell.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge, Royaume-Uni : Polity Press.
- Golden, T.D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 176-187.
- Golden, T.D. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human Relations*, 60(11), 1641-1667.
- Golden, T.D., & Veiga, J.F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31, 301-318.
- Golden, T.D., Veiga, J.F., & Dino, R.N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1412-1421.
- Golden, T.D., Veiga, J.F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91, 1340-1350.
- Gordon, G., & Kelly, M. (1986). *Telecommuting: How to make it work for you and your company*. Englewood Cliffs, États-Unis : Prentice Hall.
- Hardin, R. (2002). *Trust and Trustworthiness*. New York, États-Unis : Russell Sage Foundation.
- Harrington, S.J., & Ruppel, C.P. (1995). Telework: An Innovation Where Nobody is Getting on The Bandwagon?. *Data Base Advances*, 26(2-3), 87-104.
- Harrington, S.J., & Ruppel, C.P. (1999). Telecommuting: A Test of Trust, Competing Values, and Relative Advantage. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 223-239.

- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: stress mitigation versus constrained restoration. *Applied Psychology: An International Review*, *56*, 232-253.
- Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C., & Andrey, J. (2008). I'm home for the kids': contradictory implications for work-life balance of teleworking mothers. *Gender, Work, & Organization*, *5*, 454-476.
- Hill, E.J., Miller, B.C., Weiner, S.P., & Colihan, J. (1998). Influences of virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, *51*, 667-683.
- James, W. (1948). *Essays in Pragmatism*. New York, États-Unis : Hafner Press.
- Jones, J.C. (1957a). Automation and Design 1: Central Mechanisms. *Design*, *103*(juillet), 27-30.
- Jones, J.C. (1957b). Automation and Design 2: Input and Output Devices. *Design*, *104*(août), 15-19.
- Jones, J.C. (1957c). Automation and Design 3: The Products. *Design*, *106*(octobre), 44-51.
- Jones, J.C. (1957d). Automation and Design 4: Work and Leisure. *Design*, *108*(décembre), 50-55.
- Jones, J.C. (1958). Automation and Design 5: Social and Aesthetic Effects. *Design*, *110*(février), 42-47.
- Kelly, M.M. (1985). The next workplace revolution: telecommuting. *Supervisory Management*, *30*(10), 2-7.
- Khodyakov, D. (2007a). Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach. *Sociology*, *41*(1), 115-132.
- Khodyakov, D. (2007b). The Complexity of Trust-Control Relationships in Creative Organizations: Insights From a Qualitative Analysis of a Conductorless Orchestra. *Social Forces*, *86*(1), 1-22.
- Khodyakov, D. (2008). *Trust and Control in Counterpoint: A Case Study of Conductorless Orchestras* (Thèse de doctorat, Université Rutgers). Repérée à <http://mss3.libraries.rutgers.edu/dlr/showfed.php?pid=rutgers-lib:25673>
- Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of management by objectives, task-related stressors, and non-task related stressors as predictors of stress and job satisfaction. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, *12*, 61-80
- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, *50*, 569-598.
- Kraut, R.E. (1987). *Technology and the Transformation of white-Collar Work*. Hillsdale, États-Unis : Earlbaum Associates.
- Kossek, E.E., Lautsch, B.A., & Eaton, S.C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, *68*, 347-367.

- Kurland, N.B., & Bailey, D.E. (1999). Telework: the advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28, 53-68.
- Lautsch, B.A., Kossek, E.E., & Eaton, S.C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795-827.
- Lewicki, R.J., & Bunker, B.B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. Dans R. M. Kramer & T. R. Tyler (dir.), *Trust in organizations* (p. 114-139). Thousand Oaks, États-Unis : Sage.
- Lewis, J.D., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and Power: Two works by Niklas Luhmann*. Toronto, Canada : Wiley.
- Luhmann, N. (1988). Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. Dans D. Gambetta (dir.), *Trust : Making and Breaking Co-operative Relations* (p. 94-107). Oxford, Royaume-Uni : Basil Blackwell.
- Major, D.A., Verive, J.M., & Joice, W. (2008). Telework as a dependent care solution: examining current practice to improve telework management strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 11, 65-91.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McKneally, M.F., Ignagni, E., Martin, D.K., & D'Cruz, J. (2004). The leap to trust: Perspective of cholecystectomy patients on informed decision making and consent. *Journal of the American College of Surgeons*, 199(1), 51-57.
- Meyerson, D., Weick, K.E., & Kramer, R.M. (2006). Swift Trust and Temporary Groups. Dans R. M. Kramer (dir.), *Organizational Trust: A Reader* (p. 415-444). New York, États-Unis : Oxford University Press.
- Milliken, F.J. (1990). Perceiving and interpreting environmental change: An examination of college administrators' interpretation of changing demographics. *Academy of Management Journal*, 33, 42-63.
- Möllering, G. (2001). The Nature of Trust: From Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology*, 35(2), 403-420.
- Möllering, G. (2005). The Trust/Control Duality: An Integrative Perspective on Positive Expectations of Others. *International Sociology*, 20(3), 283-305.
- Möllering, G. (2006). *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Oxford, Royaume-Uni : Elsevier.
- Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M., & Heelan, M.P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of managerial psychology*, 25(6), p. 274-300.
- Myers, M.D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17, 2-26.

- Nilles, J.M. (1997). Telework : Enabling Distributed Organizations. *Information Systems Management, 14*(4), p. 7-14.
- Olson, M.H., & Primps, S.B. (1984). Working at Home with Computers – Work and Non work Issues. *Journal of Social Issues, 40*(3) p. 97-122.
- O’Neill, T.A., Hambley, L.A., Greidanus, N.S., MacDonnell, R., & Kline, T.J.B. (2009). Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment, 24*(2), p. 144-162.
- Peters, P., den Dulk, L., & de Ruijter, J. (2010). May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers’ telework attitudes in six financial-sector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29*(5), p. 517-531.
- Polkinghorne, D.E. (2007). Validity Issues in Narrative Research. *Qualitative Inquiry, 13*(4), 471-486.
- Pyoria, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review, 34*(4), p. 386-399.
- Rapley, T.J. (2001). The art(fullness) of open-ended interviewing: some considerations on analysing interviews. *Qualitative Research, 1*(3), 303-323.
- Rautio, P. (2009). Finding the Place of Everyday Beauty: Correspondence as a Method of Data Collection. *International Journal of Qualitative Methods, 8*(2), 15-34.
- Rothwell, S. (1989). Management Update: Human Resource Management. *Journal of General Management, 14*(été), p. 17-24.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review, 23*(3), 393-404.
- Russell, H., O’Connell, P.J., & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. *Gender, Work & Organization, 16*, 73-97.
- Seidman, I.E. (1991). *Interviewing as qualitative research*. New York, États-Unis : Teachers College Press.
- Silverman, D. (1998). The Quality of Qualitative Health Research: The Open-Ended Interview and its Alternatives. *Social Sciences in Health, 4*(2), 104-118.
- Sparrow, P.R. (2000). New employee behaviours, work designs and forms of work organization: what is in store for the future of work?. *Journal of Managerial Psychology, 15*, 202-218.
- Stanworth, J. and Stanworth, C. (1991). Telework: The Human Resource Implications. Londres, Royaume-Uni : Institute of Personnel Management.
- Steinle, W.J. (1988). Telework: opening remarks on an open debate. Dans W.B. Korte, S. Robinson, & W.J. Steinle (dir.), *Telework : Present Situation and Further Developments of a New Form of Work Organization*. Amsterdam, Pays-Bas : North Holland.

- Symon, G. (2004). Qualitative Research Diaries. Dans C. Cassel & G. Symon (dir.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (p. 98-113). Londres, Royaume-Uni : Sage.
- Sztompka, P. (1999). *Trust: A Sociological Theory*. Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press.
- Taskin, L., & Devos, V. (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. *Journal of Business Ethics*, 62, 13-24.
- Thomas, D.R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Towers, I., Duxbury, L., Higgins, C., & Thomas, J. (2006). Time thieves and space invaders: technology, work and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 19, 593-618.
- Tremblay, D-G., Paquet, R., & Najem, E. (2006). Telework : A Way to Balance Work and Family or an Increase in Work-Family Conflict?. *Canadian Journal of Communication*, 31(3), 715-731.
- Turcotte, M. (2010). Le travail à domicile: une mise à jour. Repéré à <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2011001/article/11366-fra.pdf>
- Uslaner, E. (2002). *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press.
- Watson, D.R. & Weinberg, T.S. (1982). Interviews and the Interactional Construction of Accounts of Homosexual Identity. *Social Analysis*, 11, 56-78.
- Weber, L.R., & Carter, A.I. (2003). *The Social Construction of Trust*. New York, États-Unis : Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- Wiener, N. (1950). *The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society*. Boston, États-Unis : Houghton Mifflin Co.
- Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: understanding the willingness to telework. *Management Decision*, 40(7), 672-681.
- Zand, D.E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.
- Zand, D. E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*. New York, États-Unis : Oxford University Press.

ANNEXE I: GRILLE D'ENTREVUE 1

OBJECTIF : connaître le contexte d'implantation du télétravail au sein de votre entreprise.

CONSIGNES :

- L'entrevue durera environ 1 heure.
- L'entrevue sera enregistrée (audio seulement).
- L'entrevue portera sur les trois thèmes suivants :
 - Le contexte d'implantation du télétravail
 - La sélection des employés autorisés à faire du télétravail
 - Les changements liés à l'implantation du télétravail
- Je vous assure de la confidentialité tout au long de la recherche. Votre nom et celui de l'entreprise pour laquelle vous travaillez seront modifiés afin de préserver votre anonymat.

Le contexte d'implantation du télétravail

- Pouvez-vous m'expliquer en détail d'où est venue l'idée d'implanter le télétravail dans votre organisation et comment elle s'est concrétisée?
- Personnellement, quelle était votre opinion sur le télétravail au tout début?

La sélection des employés

- Comment avez-vous sélectionné les employés qui seraient autorisés à faire du télétravail?

Les changements liés à l'implantation du télétravail

- Qu'est-ce qui a changé pour vous, en tant que gestionnaire, depuis l'implantation du télétravail?
- Comment vous êtes-vous adaptés, vous et vos employés, à cette nouvelle relation de supervision?

- Avez-vous des éléments à ajouter?

ANNEXE II: CONSIGNES DE LA RÉFLEXION ÉCRITE

Objectif :

Comprendre ce que représente, pour vous, faire confiance à un employé.

Consignes au participant :

Dans le cadre de cet exercice, vous devrez rédiger un court texte de deux à trois pages à partir de la question ci-dessous et appuyer vos propos par des exemples concrets (reliés ou non au télétravail) vécus au sein de l'organisation pour laquelle vous travaillez présentement. Ce texte devra être rédigé avant la tenue de la deuxième entrevue et servira de point de départ à cette seconde rencontre.

Question :

Qu'est-ce que veut dire, pour vous, faire confiance à un employé?

Pistes de réflexion :

Vous pourriez par exemple articuler votre réponse autour :

- Des événements significatifs ayant affecté positivement ou négativement la confiance que vous portez envers vos employés
- Du développement de la relation de confiance entre vous et vos employés
- De vos sentiments lorsque vous confiez un projet important, une responsabilité ou une tâche importante à un employé

* Ces pistes de réflexion vous sont présentées à titre indicatif seulement.
Il n'est donc pas obligatoire de les aborder dans votre réflexion écrite.

ANNEXE III: GRILLE D'ENTREVUE 2

OBJECTIFS :

- Préciser votre conception de la confiance
- Obtenir vos impressions vis-à-vis des risques qu'impliquent l'autorisation du télétravail

CONSIGNES :

- L'entrevue durera environ 1 heure.
- L'entrevue sera enregistrée (audio seulement).
- L'entrevue portera sur les 2 thèmes suivants :
 - La confiance
 - Les risques et/ou la certitude à l'égard de vos employés autorisés
- Je vous assure de la confidentialité tout au long de la recherche. Votre nom et celui de l'entreprise pour laquelle vous travaillez seront modifiés afin de préserver votre anonymat.

Thème 1 : Confiance

- Retour sur la réflexion écrite et les éléments de confiance abordés lors de la première entrevue. Aspects à développer :
 - Conception de la confiance
 - Développement d'une relation de confiance avec un employé
 - Rôle de la confiance dans l'autorisation du télétravail

Thème 2 : Risques et/ou certitude à l'égard de l'employé

- Option 1 : conscience du risque
 - Lors de la première entrevue, vous m'avez fait part de certains risques liés à l'autorisation du télétravail [rappeler les risques évoqués par le participant]. Lorsque vous étiez à l'étape d'autoriser le télétravail, à quel point étiez-vous convaincu que ces risques n'allaient pas se réaliser?
 - (CONVAINCU) Comment en êtes-vous venu à être convaincu à ce point?
 - (+/- CONVAINCU) Comment en êtes-vous venu à prendre la décision d'autoriser le télétravail, malgré le fait que vous n'étiez pas tout à fait convaincu du fait que les risques se réaliseraient ou non?
- Option 2 : certitude à l'égard de l'employé
 - Qu'est-ce qui, selon vous, vous permettait de n'avoir aucun doute à l'égard de cet employé?
 - Qu'est-ce qui vous a convaincu que cet employé était un bon candidat pour le télétravail?
 - Comment en êtes-vous venu à être convaincu à ce point?

ANNEXE IV: FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Titre de la recherche : L'autorisation du télétravail comme acte de confiance : franchir les frontières de l'incertitude et de la vulnérabilité

Chercheuse : Claudine Pilon, étudiante à la maîtrise, Département de communication, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal

Directrice de recherche : Lorna Heaton, professeure agrégée, Département de communication, Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal

A) RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS

1. Objectifs de la recherche

Ce projet vise à étudier la manière dont un gestionnaire prend la décision d'autoriser le télétravail à temps plein ou à temps partiel à un ou plusieurs employés afin de pouvoir mieux définir l'acte de confiance dans les organisations.

2. Participation à la recherche

La participation à cette recherche consiste à rencontrer la chercheuse pour deux (2) entrevues d'une durée approximative de 60 minutes chacune à un moment et dans un lieu que vous choisirez. La première abordera le contexte d'implantation du télétravail tandis que la deuxième concernera plus précisément le thème de la confiance. Les deux entrevues seront enregistrées en format audio. Nous vous demanderons également de rédiger un court texte de deux à trois pages sur ce que représente, pour vous, faire confiance à un employé. Ce texte devra être composé avant la tenue de la deuxième entrevue et servira de point de départ à cette seconde rencontre.

3. Confidentialité

Les renseignements que vous nous fournirez demeureront confidentiels. Les entrevues seront transcrites et les enregistrements effacés. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un numéro et seule la chercheuse aura la liste des participants et des numéros qui leur auront été attribués. De plus, les renseignements seront conservés dans un classeur sous clé situé dans un bureau fermé. Aucune information permettant de vous identifier d'une façon ou d'une autre ne sera publiée. Ces renseignements personnels seront détruits 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette date, le temps nécessaire à leur utilisation.

4. Avantages et inconvénients

En participant à cette recherche, vous ne courez pas de risques ou d'inconvénients particuliers et vous pourrez contribuer à l'avancement des connaissances et à l'amélioration de la compréhension de l'acte de confiance dans les organisations. Votre participation à la recherche pourra également vous donner l'occasion de mieux vous connaître et de mieux comprendre vos réactions.

5. Droit de retrait

Votre participation est entièrement volontaire. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps sur simple avis verbal, sans préjudice et sans devoir justifier votre décision. Si vous décidez de vous retirer de la recherche, vous pouvez communiquer avec la chercheuse, au courriel indiqué ci-dessous. Si vous vous retirez de la recherche, les renseignements qui auront été recueillis au moment de votre retrait seront détruits.

6. Indemnité

Les participants ne recevront aucune indemnité.

B) CONSENTEMENT

Je déclare avoir pris connaissance des informations ci-dessus, avoir obtenu les réponses à mes questions sur ma participation à la recherche et comprendre le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de cette recherche.

Après réflexion et un délai raisonnable, je consens librement à prendre part à cette recherche. Je sais que je peux me retirer en tout temps sans aucun préjudice, sur simple avis verbal et sans devoir justifier ma décision.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Je déclare avoir expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients de l'étude et avoir répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées.

Signature : _____ Date : _____

Nom : _____ Prénom : _____

Pour toute question relative à la recherche ou pour vous retirer du projet, vous pouvez communiquer avec Claudine Pilon (chercheuse, étudiante à la maîtrise) ou avec Lorna Heaton (professeure agrégée, directrice de recherche).

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal (l'ombudsman accepte les appels à frais virés).