

# Travail à distance et innovation : la confiance pour inventer de nouveaux modes de travail collaboratifs ?

## Remote working and innovation: The trust needed to invent new ways of working together?

Sandrine Virgili<sup>1</sup>, Frédéric Bornarel<sup>2</sup>, Hélène Delacour<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Laboratoire CERFIGE, Université de Lorraine, France, sandrine.virgili@univ-lorraine.fr

<sup>2</sup> Laboratoire CERFIGE, Université de Lorraine, France, frederic.bornarel@univ-lorraine.fr

<sup>3</sup> Laboratoire CERFIGE, Université de Lorraine, France, helene.delacour@univ-lorraine.fr

**RÉSUMÉ.** En raison des récentes pandémies, la majorité des organisations ont dû expérimenter le travail à distance à des degrés divers et ont reconnu la productivité exceptionnelle des salariés dans ces conditions particulières. Malgré ce bilan positif, et en dépit des aspirations des salariés, les entreprises les plus innovantes plaident de manière autoritaire pour un retour à plus de présentiel, car il serait le seul mode d'organisation du travail à même de produire la collaboration nécessaire à l'efficacité des équipes innovantes. Dans cet article, nous montrons que cet argument du retour au bureau se base sur une conception étroite qui fait de la confiance produite par le présentiel, ou confiance affective, le principal moteur de la dynamique collaborative. En s'appuyant sur les *Trust Studies* et des travaux en management de l'innovation, nous soulignons, au contraire, que la distance ne limite pas la production d'une confiance efficace et adaptée aux exigences des équipes innovantes. Nous allons même plus loin en proposant une articulation inédite entre deux formes de confiance, la *swift trust* et la confiance réflexive, à travers une confiance réflexive rapide, pour soutenir un nouveau mode de travail hybride favorisant la collaboration et l'innovation.

**ABSTRACT.** Recent pandemics have forced most companies to experiment with remote working to varying degrees. Despite the exceptional productivity of employees in this crisis context and the desire of employees to continue working remotely, the most innovative companies are making a strong case for more face-to-face work. This movement, called “return to the office” is seen as the only way to create effective collaboration in innovative teams. In this paper, we show that the “return to the office” argument is based on a narrow conception of face-to-face trust or affect-based trust, as the main driver of collaborative dynamics. On the contrary, drawing on trust and innovation management research, we emphasize that distance does not limit the production of effective trust for innovative teams. Moreover, we propose a new articulation between two forms of trust, swift trust and reflective trust, i.e., the “swift reflective trust”, to support a new hybrid way of working that fosters collaboration and innovation.

**MOTS-CLÉS.** Travail en distanciel, Travail hybride, Confiance affective, Confiance rapide, Confiance réflexive.

**KEYWORDS.** Teleworking, Hybrid work, Affect-based trust, Swift trust, Reflective trust.

En août 2023, l'entreprise Zoom<sup>1</sup> faisait les gros titres de la presse américaine en annonçant le retour au bureau de l'ensemble des collaborateurs habitant à moins de 80 km de ses locaux (New York Times, 7 août 2023). Qu'une entreprise qui a fait fortune en inventant une solution permettant de travailler à distance demande à ses salariés de revenir au bureau, même pour deux jours par semaine, cela questionne. Mais Zoom fait en réalité partie d'une très longue liste d'entreprises de la tech cherchant à redéfinir leur politique de travail à distance depuis les derniers confinements. A l'instar d'Apple, Disney, Google, Amazon, OpenAI ou encore Dyson, toutes ces organisations ont expérimenté le travail à distance à des degrés divers, allant de trois jours par semaine au 100% distanciel, au gré des demandes des collaborateurs et de leurs activités [MAL 22]. Ces entreprises, et pas uniquement les GAFAM, reconnaissent par ailleurs la productivité exceptionnelle dont leurs salariés ont fait preuve pendant les confinements successifs. Et pourtant, à l'encontre des attentes des collaborateurs, elles battent désormais le rappel pour le retour au présentiel, donnant ainsi matière à réflexion quant à la pérennité du travail en distanciel et de son évolution vers un mode hybride.

<sup>1</sup> <https://www.nytimes.com/2023/08/07/business/zoom-return-to-office.html>

Plus largement, ce retour au présentiel interroge la capacité des organisations, en particulier les plus innovantes, à réinventer leur modèle de travail collaboratif pour soutenir l'innovation. Actuellement, ce modèle fait de la confiance produite par les interactions physiques le principal moteur de l'efficacité des équipes et de la dynamique d'innovation [AMI 04]. Le présentiel permet en effet aux collaborateurs de mieux se connaître et de développer des relations affinitaires et un sentiment de proximité, qui sont les sources d'une confiance particulière : la confiance affective [DEJ 10]. Cette confiance motive les acteurs à s'engager durablement dans l'échange d'idées tout en stimulant la créativité et l'apprentissage organisationnel [NOO 02]. Toutefois, une telle vision ne néglige-t-elle pas les opportunités offertes par le distanciel pour construire d'autres modèles collaboratifs plus à l'écoute des demandes des collaborateurs ?

Pour répondre à cette question, nous présentons, dans une première partie, les arguments avancés pour justifier le retour au bureau en nous appuyant sur les rapports institutionnels récents et les déclarations dans la presse des dirigeants (point 1). Puis dans une seconde partie, nous critiquons la thèse diffusée selon laquelle la coprésence est un élément contextuel critique qui facilite l'apparition de la confiance dite affective afin d'assurer un management plus efficace de l'innovation (point 2). Enfin dans une troisième et dernière partie, nous proposons une articulation inédite entre deux formes de confiance, la *swift trust* et la confiance réflexive, comme une nouvelle solution organisationnelle susceptible de faciliter l'implantation d'un mode de travail collaboratif hybride soutenant l'innovation (point 3).

## 1. Un retour au bureau perçu comme un manque de confiance envers les collaborateurs

Si nombre de travaux [VAY 19] ont mis en avant les effets délétères de la distance sur les individus en contexte pandémique, tous les observateurs s'accordaient encore très récemment sur la pérennisation de ce mode de travail en distanciel, voire même, prédisaient son essor. Toutefois, la tendance actuelle contredit ce tout distanciel avec un retour au bureau demandé par de nombreuses entreprises, notamment celles de la tech. Pour cela, nous nous appuyons sur plusieurs rapports statistiques récents et émis par des institutions de référence sur le thème spécifique du travail à distance (ANACT, DARES, EUROFUND, INSEE et OCDE) ainsi que sur les propos médiatisés des dirigeants d'entreprises reconnus dans le monde entier. Ce retour au bureau est souvent considéré comme un manque de confiance vis-à-vis des salariés et laisse place à de nombreux outils de surveillance et de contrôle.

### 1.1. Un ralentissement du recours au télétravail

Le recours massif au télétravail dans l'espace mondialisé interroge les mutations du travail engendrées par les opportunités du distanciel et leurs impacts sur la performance des entreprises [BAR 23]. Ces mêmes questions ont accompagné les vagues d'innovations technologiques précédentes (Internet, ordinateur). En effet, elles relèvent d'un débat complexe et ancien qui dépasse les déterminismes technologique ou social [VAL 16]. Ces questions embrassent également des disciplines diverses et des niveaux d'analyse distincts (macro/méso/micro). Malgré cette diversité, plusieurs points de convergence peuvent être identifiés (*ibid*).

Premièrement, il s'agit de la difficulté à établir un lien clair et direct entre technologie/organisation/performance, abandonnant la possibilité que seuls les chiffres puissent restituer cette complexité. Deuxièmement, les effets ne s'évaluent qu'à long terme compte tenu des capacités d'absorption et d'adaptation des organisations. Troisièmement, cette relation est une interaction complexe : elle dépend de la manière dont les acteurs et l'organisation s'approprient la technologie ainsi que des caractéristiques intrinsèques de cette dernière. Ces logiques font intervenir des facteurs sociopolitiques et des mécanismes psychosociaux qui vont façonner les usages de la technologie. Quatrièmement, la prudence est de mise quant aux prévisions sur le futur du télétravail et la manière dont il peut ou non reconfigurer le travail actuel. La seule certitude est que « seules les entreprises qui adoptent simultanément des nouvelles formes d'organisation du travail et des nouvelles

technologies enregistrent une hausse de leur performance » nous disent Valenduc et Vendramin [VAL 16].

Si le télétravail n'est pas inédit, les récentes pandémies ont provoqué une hausse sans précédent de la part de salariés en télétravail dans le monde. Avant 2020, 11% des salariés de l'Union Européenne le pratiquaient occasionnellement et 3,2% régulièrement. Eurofund [EUR 22] précise qu'au plus fort de la crise en 2020, près de 50% des salariés européens avaient basculé en télétravail, tandis qu'ils étaient 71% aux Etats-Unis. Concernant la France, la DARES [DAR 22] indique que cela concernait 26% des salariés en 2021-2022, contre 4 % en 2019.

Actuellement, dans les pays anglo-saxons, plus de 30% de la population active télétravaille. Aux Etats-Unis, la même tendance est observée, avec une stabilisation autour de 25% en 2023, contre 9,8% environ avant la pandémie. Dans l'Union Européenne, ce taux se situe en 2023 entre 10 et 20%. Ces écarts notables dans les chiffres s'expliquent surtout par les méthodologies de calcul différentes. Quoiqu'il en soit, depuis 2023, le télétravail recule nettement aux Etats-Unis<sup>2</sup> (Courrier International, 5 avril 2023). En février 2023, 27,7% du nombre de jours travaillés était encore en distanciel selon une enquête menée par les Universités de Stanford et Chicago, tout en restant 5 fois plus élevé qu'avant la pandémie [BAR 23]. En France et en Europe, le mode hybride se stabilise également, mais à des niveaux inférieurs<sup>3</sup> (Indeed Hiring Lab France, 19 septembre 2023).

Concernant le nombre de jours télétravaillés, les résultats de l'enquête Ifo et Econpol Europe<sup>4</sup> (Les Echos, 16 août 2023) montrent que la France est très en-dessous de la moyenne du travail à distance des 34 pays industrialisés, située à 0,9 jour par semaine. Avec 0,6 jour par semaine, la France se rapproche davantage des pays asiatiques (Corée du Sud, Japon) que des pays anglo-saxons (1,4 jour par semaine pour les Etats-Unis, 1,7 pour le Canada). En proportion, les Etats-Unis continuent à télétravailler plus que le reste du monde, mais le nombre de jours télétravaillés accuse une baisse plus importante et en particulier le 100% distanciel (*full remote*).

Parmi les indicateurs justifiant le retour au bureau, la productivité du travailleur est devenue un argument clé. Malgré les différences de mesure rendant les comparaisons difficiles, un consensus se dégage sur les limites du tout distanciel : le travail à distance serait très efficace, mais seulement pour certaines tâches, et ce, sur une courte période. Au-delà de deux jours par semaine, la productivité du télétravailleur baisserait en moyenne de 18% selon les enquêtes de l'OCDE et de l'INSEE [BER 23].

Au final, ces tendances soulignent un décalage fort entre les aspirations des salariés, qui y voient désormais une manière de mieux concilier les sphères professionnelles et personnelles, un facteur de motivation mais aussi d'attractivité, notamment pour les jeunes talents et les volontés des entreprises qui souhaitent un retour au bureau. Par exemple, l'enquête du BCG [BCG 22] conduite dans sept pays, indiquait déjà que 37% des salariés occupant des postes pour lesquels le télétravail est impossible envisageaient la démission dans les six mois à venir. Alors qu'une baisse de l'engagement des salariés en l'absence de télétravail est soulignée, les entreprises cherchent, au contraire, à promouvoir le retour au bureau pour remotiver les équipes, ce qui peut sembler paradoxal.

## 1.2. Retour au bureau et renforcement du contrôle grâce aux technologies de surveillance

Le retour au bureau est souvent perçu par les salariés comme le signe manifeste d'un manque de confiance de leur organisation. La peur d'une perte de contrôle des collaborateurs semble avoir provoqué un excès d'autorité. Les propos d'Elon Musk divulgués sur le réseau REDDIT le 1er juin 2022<sup>5</sup>, illustrent cette méfiance, lui qui enjoint ceux qui se risqueraient à demander des jours de télétravail « d'aller faire semblant de travailler ailleurs que chez Tesla ».

<sup>2</sup> <https://www.courrierinternational.com/article/vie-de-bureau-aux-etats-unis-le-travail-a-distance-devient-le-privilege-des-blue-states>

<sup>3</sup> <https://www.hiringlab.org/fr/blog/2023/09/19/le-teletravail-se-maintient-en-europe-mais-recule-aux-etats-unis/>

<sup>4</sup> <https://www.lesechos.fr/monde/enjeux-internationaux/la-france-parmi-les-pays-les-plus-refractaires-au-teletravail-1970416>

<sup>5</sup> [https://www.reddit.com/r/antiwork/comments/v2694j/minimum\\_of\\_40\\_hours\\_love\\_elon/](https://www.reddit.com/r/antiwork/comments/v2694j/minimum_of_40_hours_love_elon/)

Le soupçon est clairement lancé sur le profil du télétravailleur : un urbain qualifié bénéficiant de priviléges liés à son activité, qui profiterait de la non-présence de ses pairs et de son manager pour moins travailler. La tentation est alors grande d'exploiter les indicateurs d'activités offerts par les technologies pour surveiller la productivité du collaborateur. Le site de Bloomberg confirmait déjà le 27 mars 2020<sup>6</sup> que 90% des entreprises américaines se sont équipées d'applications espionnes et de logiciels de surveillance depuis la Covid.

Face à ce portrait-robot du télétravailleur, le retour au bureau s'est fait de manière très autoritaire<sup>7</sup> (The Economist, 10 juillet 2023). Le porte-parole de Google a ainsi confirmé sur le site CNBC du 8 juin 2023<sup>8</sup> qu'un e-mail de la DRH avait été envoyé aux salariés les informant que les données des badgeuses seraient utilisées pour vérifier leur présence et que les évaluations en tiendraient compte, ce qui impacterait l'attribution et le montant des primes des collaborateurs. Parallèlement, Amazon a entamé depuis février 2023 un bras de fer avec son personnel<sup>9</sup> (Forbes France, 25 octobre 2023), tout comme Apple qui a dû faire face à une grève, pour imposer trois jours fixes par semaine et envoie des rappels aux salariés concernant leurs manquements et obligations<sup>10</sup> (Financial Times, 22 août 2022). Chez Meta, le non-retour au bureau se soldera par des licenciements<sup>11</sup> (Le Nouvel Economiste, 13 septembre 2023).

L'injonction au retour au bureau ne concerne pas uniquement le secteur de la tech, même si ces entreprises ont été précurseurs. Elle relève d'un mouvement plus général. Par exemple, dans une interview du 20 novembre 2023 du Figaro tv<sup>12</sup>, le dirigeant de Publicis en a fait un argument d'autorité pour rappeler ses 101 000 salariés à travers le monde : « toutes les boites qui innovent le font », a-t-il annoncé, en citant les entreprises comme Google, Apple, Meta, ou encore X. Dans le cas de Publicis, les modalités du retour au bureau se feront obligatoirement sur minimum trois jours par semaine, avec le distanciel autorisé pas plus de deux jours consécutifs et surtout pas le lundi.

Parallèlement, dans le secteur bancaire, pourtant l'un des premiers secteurs à avoir initié le mode flexible bien avant la pandémie [MEY 22], le même mouvement est constaté. Le 13 avril 2023, Les Echos relayait la politique de retour au bureau préconisée par la banque JP Morgan<sup>13</sup>. Le 100% présentiel est exigé pour ses cadres supérieurs, et elle annonce une surveillance étroite. A Londres, la Citibank a confirmé la diffusion d'une note interne informant la suppression des primes pour les salariés qui ne se rendraient pas au bureau au moins trois jours par semaine. Elle a également autorisé le balayage des données par jour et par personne<sup>14</sup> (Les Echos, 7 août 2023). Quant à BNP Paribas, elle revient sur sa promesse de travail hyper flexible malgré la signature en 2022 de la charte européenne sur le télétravail et confirme la surveillance des passages dans les bureaux de Londres<sup>15</sup> (Challenges, 28 septembre 2023).

Ces méthodes obligeant le retour au bureau sans négociation ne font qu'exacerber le sentiment de méfiance des salariés, car ces décisions sont revenues sur une promesse faite pendant la pandémie : celle de l'entrée dans l'ère du travail flexible valorisant l'autonomie du salarié et sa liberté d'organisation. Beaucoup de salariés ont vécu ce retour au bureau comme une « trahison », en

<sup>6</sup> <https://www.Bosses Panic-Buy Spy Software to Keep Tabs on Remote Workers - Bloomberg>

<sup>7</sup> <https://www.economist.com/business/2023/07/10/the-fight-over-working-from-home-goes-global>

<sup>8</sup> <https://www.cnbc.com/2023/06/08/google-to-crack-down-on-hybrid-work-asks-remote-workers-to-reconsider/>

<sup>9</sup> <https://www.forbes.fr/management/teletravail-amazon-autorise-les-cadres-a-licencier-les-employes-qui-ne-reviennent-pas-au-bureau/>

<sup>10</sup> <https://www.mac4ever.com/divers/172615-apple-park-les-salaries-lancent-une-petition-contre-le-plan-de-retour-en-presentiel>

<sup>11</sup> <https://www.lenouveleconomiste.fr/bras-de-fer-mondial-sur-le-teletravail-104399/>

<sup>12</sup> <https://video.lefigaro.fr/figaro/video/les-rencontres-du-figaro-avec-jean-pierre-le-goff-et-jerome-fourquet-20-novembre-2023/>

<sup>13</sup> <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/jp-morgan-bannit-le-teletravail-pour-ses-managers-1934696#:~:text=JP%20Morgan%20veut%20faire%20revenir,une%20partie%20de%20son%20personnel.>

<sup>14</sup> <https://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/au-royaume-uni-la-banque-americaine-citi-place-sous-surveillance-ses-salaries-en-teletravail-1968552>

<sup>15</sup> [https://www.challenges.fr/finance-et-marche/bnp-paribas-va-surveiller-les-passages-au-bureau-de-son-personnel-base-a-londres\\_868890](https://www.challenges.fr/finance-et-marche/bnp-paribas-va-surveiller-les-passages-au-bureau-de-son-personnel-base-a-londres_868890)

particulier les salariés américains à qui on avait assuré la pérennité du 100% distanciel<sup>16</sup> (Les Echos, 6 juin 2023). L'enquête de Korn Ferry<sup>17</sup> (Wall Street Journal, 6 juin 2023) relève que c'est ce sentiment de trahison qui explique la fronde des salariés et les fortes tensions.

## 2. Les effets supposés néfastes du distanciel sur le potentiel d'innovation et la confiance entre collaborateurs

Les arguments exposés par les grandes entreprises de nombreux secteurs (tech, finance, publicité, etc.) mettent toujours peu ou prou en avant l'incapacité du distanciel à favoriser tout ce qui relève du collectif. Mais ce sont surtout la créativité et l'innovation qui seraient fortement bridées par l'incapacité à nouer des relations à distance. Selon nous, derrière ces arguments en faveur des vertus de l'informel et des échanges autour de la machine à café, c'est avant tout l'hypothèse « naturaliste » de ce que produit le face-à-face, c'est-à-dire des relations personnalisées de confiance entre collaborateurs, qu'il convient de réinterroger. En s'appuyant sur les *Trust Studies* [BAC 06] [MOL 11], nous contredisons ce point de vue et montrons les possibilités de construire et de maintenir de la confiance à distance.

### 2.1. Le modèle actuel de l'innovation : coprésence et confiance affective

La pandémie a eu pour effet d'élargir de manière forcée le spectre des activités télétravaillables. Désormais, l'éligibilité au télétravail ne dépend plus uniquement des métiers, fonctions ou secteurs d'activité. C'est la nature de la tâche et avec elle, son degré de formalisation qui dictent la transférabilité en distanciel [ANA 21].

Certaines tâches sont en effet plus aisément transférables à distance, comme celles qui se réalisent seul et sans besoin de coopération. Les tâches bénéficiant d'un fort degré de formalisation sont considérées comme plus facilement réalisables à distance. Dans ce cas, l'enjeu pour l'organisation porte davantage sur le développement de l'aptitude du télétravailleur à maîtriser l'outil, et aussi sur son accompagnement par son manager pour limiter l'isolement.

Mais lorsque les tâches concernées sont de nature plus complexe, qu'elles sont fortement interdépendantes et nécessitent la coopération pour générer de nouvelles idées, la situation est différente [ANA 21] [INS 23]. Ces tâches requièrent des ajustements mutuels. Elles nécessitent des relations personnalisées que seule la proximité physique semble pouvoir produire efficacement. C'est tout particulièrement le cas lorsque les salariés font partie d'équipes de travail orientées vers la production d'innovations. Comme le montre le tableau ci-dessous, le couplage degrés d'interdépendance des tâches/degré d'innovation de l'organisation aide à mieux cerner les espaces de travail actuellement perçus comme *a priori* favorables ou non au travail en distanciel.

	Degré d'innovation faible	Degré d'innovation élevé
<b>Degré faible d'interdépendances entre les tâches</b>	Toutes les tâches sont simples et peuvent être réalisées seul <b>100% distanciel</b>	Toutes les tâches sont complexes et peuvent être réalisées seul <b>100% distanciel</b>
<b>Degré élevé d'interdépendances entre les tâches</b>	Toutes les tâches sont simples et doivent être réalisées en collectif <b>Hybride pour préférence, 100% distanciel possible</b>	Beaucoup de tâches sont complexes et doivent être réalisées en collectif <b>100% présentiel</b>

Tableau 1. Modes de travail selon le degré d'interdépendance des tâches et le degré d'innovation

<sup>16</sup> <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/teletravail-la-fronde-des-employes-americains-contre-le-retour-au-bureau-1949495>

<sup>17</sup> <https://www.wsj.com/articles/a-new-ceo-says-employees-cant-work-remotely-after-all-and-they-revolt-81135399>

Lorsque les enjeux d'innovation sont les plus prégnants, c'est-à-dire avec un degré d'innovation élevé et une interdépendance forte entre les tâches, le travail à distance ne peut remplacer efficacement les interactions en présentiel. Ce n'est donc pas un hasard si ce retour au bureau est initié par les entreprises les plus innovantes de leur secteur, comme celles de la tech. Elon Musk n'hésite d'ailleurs pas à twitter « à quand remonte la dernière fois que [ces entreprises pratiquant le télétravail] ont expédié un nouveau produit génial ? Cela fait un moment... »<sup>18</sup> (New York Times, 1<sup>er</sup> juin 2022).

Ces propos dévoilent un phénomène largement documenté par les recherches en organisation et plus particulièrement en management de l'innovation [AMI 04] [COH 17]. Dans les secteurs à haute intensité de connaissances, là où les innovations de produits et procédés sont les plus fréquentes, il est prouvé que les interactions physiques continues des collectifs de travail affectent directement le niveau et l'intensité des innovations.

Si les interactions en face à face sont si précieuses, c'est parce qu'elles sont les seules à produire efficacement la confiance interpersonnelle nécessaire à la construction et au maintien des relations coopératives et au développement d'idées nouvelles [DEJ 10]. Les économistes de la proximité [BOS 04], tout comme les travaux en gestion de l'innovation [NOO 02], ont largement démontré que la confiance interpersonnelle est le moteur de la dynamique d'innovation [ARE 06] [BRO 97].

Par quels mécanisme la confiance médiatise-t-elle la relation entre interactions physiques et innovations ? Théoriquement, la confiance interpersonnelle est le plus souvent définie comme « la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie » en référence à l'article de Mayer et al. [MAY 95]. Ainsi, la confiance est d'autant plus nécessaire dans les situations empreintes d'un haut niveau d'incertitude et dans lesquelles chaque individu se rend plus vulnérable à l'action de l'autre.

Dans ce cadre, les interactions répétées entre collaborateurs les aident à mieux se connaître pour échanger plus personnellement. En interagissant, chacun peut expérimenter directement les comportements des autres (notamment juger de leurs compétences et de leur bonne volonté) et vérifier l'absence d'opportunisme. Les relations deviennent alors plus familières, ce qui permet de fluidifier les échanges et de créer un sentiment de proximité [BOS 04]. Sur cette base, les salariés produisent de la confiance, une confiance de forme affective, qui soutient elle-même, dans un cercle vertueux, un environnement de travail sécurisant pour leurs relations ultérieures.

La logique de réciprocité initiée par cette confiance permet aux collaborateurs de s'engager durablement dans la coopération et d'échanger des idées et des connaissances. Cette confiance affective produit également tout un ensemble d'attitudes et de comportements positifs au travail. Ces derniers bénéficient autant aux salariés, qu'aux équipes et à l'organisation elle-même. Ce qui explique sans doute que la confiance affective soit si recherchée par les organisations.

Du point de vue des collaborateurs, le climat de travail positif génère de la satisfaction, améliore la cohésion du groupe, fait émerger des valeurs communes, ce qui favorise un engagement continu. L'organisation de son côté évite un contrôle coûteux des comportements. Elle laisse les individus s'autoréguler, tout en profitant d'une productivité et d'une efficacité accrue des équipes. Cette dynamique collaborative est à la base du transfert de connaissances tacites, mais aussi productrice de nouvelles connaissances par le développement d'un apprentissage de qualité.

Inversement, les travaux qui pointent un manque de confiance affective entre collaborateurs démontrent un faible niveau de performance tant individuelle que collective ainsi que des coûts élevés de coordination [MAC 95] [MAY 95] [SCH 13]. L'absence de confiance entre individus augmente les comportements défensifs, opportunistes ou encore déviants. Les collaborateurs passent alors plus de temps à contrôler les activités des uns et des autres, à effectuer des tâches en doublon. Ils sont par

<sup>18</sup> <https://www.nytimes.com/2022/06/01/technology/elon-musk-spacex-office.html>

ailleurs peu enclins à délivrer et échanger leurs idées et connaissances, de peur qu'elles soient mal jugées ou au contraire, accaparées par d'autres et qu'ainsi, leur contribution ne soit pas reconnue. Ces éléments empêchent la coopération, bloquent la production d'idées nouvelles et brident l'innovation.

Dans ce cadre, on comprend que plus les contextes sont innovants, c'est-à-dire marqués par une forte incertitude, une complexité et une interdépendance forte entre équipiers, plus la confiance se justifie pour relever les défis de l'innovation [HEC 06]. Le présentiel est alors posé comme un prérequis à la proximité relationnelle et à la spirale positive des relations de confiance. C'est ainsi que les équipes les plus efficaces ont toujours fonctionné et réussi dans les entreprises soumises à l'impératif d'innover.

La problématique du distanciel ne se pose donc pas en termes de productivité du télétravailleur lui-même, mais en termes de structuration des relations sociales de et au travail. L'analyse de Mark Zuckerberg, dirigeant de Meta, confirme ce point de vue dans une note adressée à ses salariés le 14 mars 2023, reprise par le journal *Le Monde* du 26 octobre 2023<sup>19</sup> : « notre hypothèse est qu'il est plus facile de construire une relation de confiance en personne et que ces relations nous aident à travailler plus efficacement ». Le travail à distance remet en question les modes de management de l'innovation fondés sur la coprésence et la confiance affective, que des lieux physiques comme le *Googleplex* ou *ApplePark* ont cherché à organiser et capter par la création d'espaces informels [DUD 13].

La question que l'on peut se poser est alors la suivante : si la confiance affective est si efficace, est-elle pour autant la seule capable de rendre les équipes de travail aussi performantes et de produire de l'innovation ? Les travaux de recherche actuels ont-ils exploré d'autres modes d'organisation du travail hors présentiel, susceptibles de créer et de maintenir de la confiance à distance ? Et le distanciel est-il un obstacle aussi insurmontable à la construction et au maintien de relations de confiance au sein d'une équipe ? Cela conduit à s'interroger sur les formes de confiance pour maintenir le lien à distance.

## 2.2. Quelle(s) forme(s) de confiance pour maintenir le lien à distance ?

A l'instar des dirigeants rétifs au télétravail, les recherches évoquées plus haut ont raisonné en prenant comme hypothèse de départ le mode de travail en présentiel, puisqu'il s'agissait du mode de travail « naturel » des organisations, quasi-exclusif. Mais d'autres recherches nous aident à repenser cette question sous un angle nouveau, comme par exemple les travaux sur les équipes virtuelles ou distribuées [STA 08] et les réseaux distants d'innovation [LOI 04]. Bien que leurs orientations soient différentes et leurs résultats nuancés, ils convergent tous pour souligner la possibilité de créer et maintenir de la confiance à distance. D'un point de vue empirique, la réussite des *wikis* ou des logiciels libres apparaissent comme la preuve incontestable que des individus peuvent se faire confiance pour collaborer et innover sans se voir physiquement ou même se connaître.

Dans cette lignée, le courant des *Trust Studies* établit que la confiance affective a toujours été un focus de recherche dominant [MOL 11], mais qu'il ne s'agit pas de l'unique forme de confiance possible et efficace dans les organisations. La confiance recouvre de multiples formes et relève aussi de différents niveaux [CUR 06].

Selon la typologie anciennement établie par Luhmann [LUH 68], et communément admise [BAC 06], la confiance peut être impersonnelle ou personnelle. Lorsqu'elle est de forme impersonnelle, il est fait référence à la confiance accordée par un ensemble d'individus anonymes – *ou confiance collective* – dans une institution ou encore dans des systèmes techniques et des processus organisationnels à l'œuvre [GRE 01]. Dans ce cadre, les contacts personnels et physiques entre individus ne sont pas essentiels à l'action collective.

Concernant la confiance interpersonnelle, les travaux fondateurs de MacAllister [MAC 95] distinguent deux formes dont l'intensité et l'efficacité diffèrent. La première – *de faible intensité* – est

<sup>19</sup> [https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/10/26/teletravail-vers-la-fin-de-l-open-bar\\_6196546\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/10/26/teletravail-vers-la-fin-de-l-open-bar_6196546_3234.html)  
© 2025 ISTE OpenScience – Published by ISTE Ltd. London, UK – openscience.fr

la confiance cognitive : il s'agit d'une confiance qui est fondée sur la rationalité et le calcul. La seconde forme – *de forte intensité* – fait référence à la confiance affective : il s'agit d'une confiance qui dépasse la base rationnelle précédemment évoquée pour se fonder sur l'affect au sens large, comme l'intime, l'estime ou encore l'amitié. Elle met du temps à se construire et se développe à la faveur des contacts réguliers entre individus et de leurs échanges informels.

Une telle typologie domine largement les *Trust Studies* qui se centrent sur l'étude des dynamiques coopératives comme le travail en équipe ou encore la relation supérieur – subordonné [BOR 17]. Plus récemment, des recherches se sont intéressées à l'apparition d'autres formes de confiance comme la *swift trust* de Meyerson et al. [MEY 96], ou la confiance réflexive proposée par Adler [ADL 01] pour comprendre comment des individus pouvaient se faire confiance et coopérer pour innover alors que les conditions de production classiques de la confiance n'étaient pas réunies.

Toutes ces formes de confiance n'ont pas le même besoin de proximité physique pour se développer ou se maintenir. Le tableau ci-dessous propose une synthèse des principales formes, niveaux et sources de confiance, que nous relierons explicitement au rôle des interactions physiques.

Forme de confiance	Niveau associé / Illustration	Source principale de production de la confiance	Mode d'accès / Rôle des interactions physiques
Cognitive	Interpersonnel Les individus se font confiance car ils ont des raisons objectives, fondées sur la connaissance de l'autre	Connaissance objective recherchée  Rationalité de l'échange	Les interactions physiques <i>facilitent</i> l'accès à la connaissance de l'autre.  Le <i>distanciel reste possible</i> car il fournit des informations objectivées sur les individus au travail. C'est le premier stade d'une relation de confiance.
Affective	Interpersonnel Les individus se font confiance car ils développent une relation familière et unique qui satisfait aux besoins de confort émotionnel	Psycho-sociologique  Réciprocité de l'échange	Les interactions physiques <i>sont indispensables</i> pour construire une relation affective.  La relation primant sur les intérêts, le face-à-face est recherché même s'il n'est pas rationnel.  Elle prend du temps pour se former et dépasser la forme cognitive de la confiance.
Organisationnelle	Impersonnel Les individus ne se connaissent pas ou peu mais font tous confiance au système pour interagir	Impersonnelle et collective  Atmosphère généralisée de confiance	Les interactions physiques ne sont pas nécessaires pour rentrer dans des premiers échanges.  Mais cela reste insuffisant pour des relations sur le long terme <i>Mode hybride possible</i>
Organisationnelle et rapide ( <i>Swift trust</i> )	Dépersonnalisé Les individus ne se connaissent pas ou peu mais font confiance au système par le biais de trois mécanismes organisationnels pour interagir rapidement	Réputation, clarté des rôles et évaluation des résultats	Les interactions physiques ne sont pas nécessaires car la confiance est présumée <i>ex ante</i> . Réputée fragile à moyen terme <i>100% distanciel possible sur le court terme (équipes temporaires)</i>
Réflexive	Interpersonnel et collectif Les individus se font confiance sur la base des normes qu'ils ont contribuées à construire	Construction collective des normes de fonctionnement du groupe basée sur des éléments objectifs et rationnels	Les interactions physiques sont nécessaires pour favoriser la communication et la construction des normes.  Sur la base de ces normes, <i>le mode hybride peut être ensuite mobilisé</i>

Tableau 2. Synthèse du lien entre confiance et rôle des interactions physiques

Les formes et niveaux de confiance peuvent s'articuler. Par exemple, dans le cadre classique des organisations se structurant sur la co-présence, pour bénéficier des avantages de la confiance affective, le contexte général doit encourager ces relations. Parallèlement, la confiance interpersonnelle n'émerge pas dans un espace vide, elle s'articule dans un espace socio-organisationnel plus vaste qui peut la renforcer, la maintenir ou au contraire, l'empêcher. La sous-estimation de cette articulation constitue d'ailleurs une limite forte que relèvent plusieurs travaux sur la confiance [DIR 22].

Plus généralement, comme le montre le tableau 2, les interactions en face à face ne constituent pas la seule modalité d'accès à la construction de la confiance, et la forme affective n'est pas la seule forme de confiance efficace pour les équipes innovantes. De plus, la confiance affective demande du temps pour se construire. Enfin, la proximité, comme la distance, restent des perceptions subjectives qui peuvent être construites par d'autres référents (adhésion à des valeurs ou représentations communes, normes collectives). Le face-à-face permanent n'est d'ailleurs pas toujours une nécessité.

En effet, la confiance qui émerge à distance peut être tout aussi efficace pour construire des relations coopératives orientées vers l'innovation [ZOL 05]. Les premières études sur les équipes virtuelles [JAR 99] avaient mis en lumière que la confiance peut se développer et se maintenir dans les équipes. Plus récemment, Wilson et al. [WIL 06] confirment des hauts niveaux de confiance dans les équipes virtuelles dont les tâches sont fortement interdépendantes.

L'absence de proximité géographique peut aussi être compensée au niveau organisationnel par la production de référents impersonnels reconnus par tous, comme le montre la *swift trust*, à travers une confiance organisationnelle et rapide [BOR 22] [MEY 96]. Elle permet alors à nombre d'individus de s'engager dans des relations coopératives sans même se connaître. Dans cette veine, les travaux les plus récents établissent la nécessité de s'intéresser à d'autres formes de confiance [BLO 18] plus modernes et en phase avec les besoins actuels des organisations : agilité, ouverture sur l'extérieur, fluidité et recherche accrue d'innovations. Ces formes non traditionnelles de la confiance apparaissent plus appropriées à ces nouveaux contextes [ADL 06] où les équipes innovantes sont plus instables en raison d'un *turn-over* plus grand, d'une compression temporelle plus forte et d'une distance géographique devenue incontournable. Reste à savoir si les organisations sont prêtes à s'y engager.

### 3. Vers un modèle collaboratif de travail hybride et une confiance renouvelée

Nous nous interrogeons au final sur la capacité et aussi la volonté des organisations à dépasser ces modèles managériaux traditionnels. En effet, nous constatons, face aux nombreux retours d'expérience issus de la crise [TAS 21], que l'organisation hybride s'associe à un renforcement excessif du contrôle sur les salariés, dont nous discutons les conséquences éthiques. En outre, si les préconisations des chercheurs soulignent l'importance de la confiance à mettre en œuvre, aucun ne définit rigoureusement la forme de confiance dont il s'agit. Comme si seule la confiance affective existait et seul le manager pouvait la construire à travers une relation dyadique. Nous discutons alors la nécessité et la responsabilité pour les organisations de reconstruire une nouvelle forme de confiance envers leurs collaborateurs pour accompagner la structuration d'un mode collaboratif de travail hybride.

#### 3.1. Réorganisation du mode de travail collaboratif et renouvellement du lien entre confiance et contrôle

Un certain nombre d'études exposent qu'en mode de travail hybride, il est possible de préserver la densité et la qualité des échanges tout en développant conjointement l'autonomie des équipes et un contrôle par les résultats [DIA 21] [RUI 17]. Mais ces préconisations et retours d'enquêtes se heurtent à la réalité, puisque l'on observe une surveillance accrue, que des travaux plus récents sont venus également confirmer [DEV 21] [HUR 22].

Le contrôle organisationnel se définit globalement comme un mode de coordination des activités permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Selon les typologies classiques [MEY 22], le

contrôle peut prendre de multiples formes plus ou moins transparentes, formalisées et centralisées, allant du plus coercitif au plus lâche. Il peut être produit dans une logique de surveillance serrée des comportements individuels ou au contraire, s'appuyer sur des règles impersonnelles portant sur l'activité, laissant un espace d'autonomie. Suivant ces formes et objectifs, les systèmes de contrôle peuvent engendrer des conséquences très différentes. Par exemple, le contrôle par les résultats est favorable à la motivation individuelle. Il est un mode formalisé qui peut facilement s'exercer à distance lorsque le collaborateur est soustrait à la vue du superviseur. En contexte organisationnel, le contrôle-sanction basé sur la surveillance comportementale est réputé toujours moins efficace et plus coûteux que la confiance, et relève de l'héritage bureaucratique.

Le contrôle en tant que tel n'est donc pas problématique. La confiance ne se substitue jamais totalement au contrôle et aux procédures formelles, comme le montrent les approches intégratrices du contrôle et de la confiance [MÖL 05]. Des mécanismes de contrôle formalisés et transparents peuvent même soutenir et renforcer la confiance entre membres d'une équipe [LOI 04], notamment en l'absence de proximité physique. Dans le cas des communautés à distance, les chercheurs démontrent d'ailleurs que des dispositifs de contrôle-sanction clairement établis et diffusés permettent de renforcer la confiance au sein de l'équipe et le succès de leur entreprise commune.

Or, en contexte de télétravail, c'est l'accumulation de multiples formes de contrôle plus ou moins formalisées et exercées par le manager sur le comportement du salarié qui peut produire une situation de sur-contrôle aux effets délétères [WEI 16]. Par exemple, les études récentes de Meyer et al. [MEY 22] ou Lumineau et al. [LUM 23] soulignent une intensification des échanges directs à distance avec le manager sous couvert de préserver le lien social : points réguliers pour vérifier l'avancée du travail, visioconférences fréquentes, appels multiples et activation obligatoire de la caméra sur la journée même en l'absence d'échanges directs, notifications intempestives, etc. C'est tout un ensemble de stimuli qui sont activés pour vérifier que le salarié réagisse et adopte un comportement considéré comme conforme. Ces sollicitations permanentes induisent un autocontrôle [MEY 22], vecteur de risques psycho-sociologiques.

Cette surveillance étroite qui prend la forme d'un micro-management pose également des problèmes éthiques qui détruisent la confiance entre collaborateurs et managers [WEI 16]. Elle diffuse également une atmosphère de méfiance généralisée néfaste aux relations coopératives et à l'efficacité des équipes [GHO 96]. Dès lors, cet excès de contrôle a pu agir comme une prophétie auto-réalisatrice pour justifier le retour au bureau et l'arrêt du 100% distanciel.

Actuellement, les entreprises qui font figure de référence dans le monde des affaires semblent s'engager dans une voie intermédiaire : les plus connues, comme Amazon ou Google ont fini par accepter que les modalités du distanciel fassent l'objet d'arrangements *ad hoc* entre collaborateurs et managers. Cette voie pourrait représenter une ouverture favorable vers plus de confiance puisqu'elle semble relever de la possibilité de mettre en œuvre une régulation conjointe [TAS 21]. Mais elle n'est pas suffisante pour autant. Elle doit être accompagnée par des procédures plus formelles, transparentes et volontairement portées par l'organisation. En effet, laisser les managers décider directement avec leurs équipes peut donner l'impression que l'organisation leur transfère directement sa responsabilité. Cela peut être perçu négativement comme une absence de soutien de l'organisation [WEI 16].

L'organisation hybride du travail doit être reliée à la manière dont la structure organisationnelle définit les processus managériaux. Cette structure peut constituer le cadre formel permettant des relations fondées sur la confiance, et plus particulièrement sur une relation équilibrée entre la confiance et le contrôle. Un contrôle organisationnel clairement défini et implémenté garantit un traitement équitable et transparent pour tous qui instaure un climat de travail positif et facilite la confiance entre individus [WEI 16]. Heckscher et Adler [HEC 06] précisent d'ailleurs que l'efficacité et le caractère innovant des communautés collaboratives reposent sur un ensemble de normes de gestion formalisées et des processus managériaux interdépendants qui remplacent nombre de relations informelles jusqu'alors garanties par la confiance affective.

En accord avec l'approche multiniveau de la confiance, le contexte de travail en mode hybride exige de rechercher de nouvelles formes de confiance qui ne s'appuient pas uniquement sur des relations personnalisées et affectives produites par le face-à-face. Cette confiance doit pouvoir également se baser sur des mécanismes de contrôle plus impersonnels qui facilitent la confiance de chacun en tous les autres.

### **3.2. Éthique de la confiance et confiance éthique**

La confiance qui rend possible la réalisation d'activités interdépendantes par des collectifs dispersés géographiquement ne correspond pas à la forme de confiance jusqu'alors mobilisée dans les formes traditionnelles. Il s'agit d'une confiance renouvelée qui doit articuler les niveaux organisationnels et individuels pour mobiliser le collectif rapidement vers des buts communs malgré l'absence de relations physiques, et tout en garantissant un fondement éthique.

En effet, le fondement même de la confiance affective pose question. Dans cette vision, l'utilité individuelle est posée comme centrale, l'essentiel consiste alors à définir les meilleurs moyens pour maximiser l'utilité de la relation de confiance [VAN 23]. La confiance est *in fine* envisagée dans une logique fonctionnaliste et instrumentale. L'entrée dans une relation de confiance, quel que soit son niveau, n'est alors motivée que par la recherche d'un intérêt égoïste qui bénéficie à chacun des membres dans une logique gagnant-gagnant, et plus largement à celle qui organise l'encastrement de cette relation : l'organisation. En réduisant la confiance à un état d'outil, le risque que cette relation soit, ou devienne, non authentique est particulièrement élevé [FLO 98].

Au contraire, dans les nouvelles formes organisationnelles, comme les communautés collaboratives par exemple, la confiance dont il est question n'est plus une relation dont le fondement éthique repose sur l'honneur et la loyauté [HEC 06], ou encore sur l'intégrité et la compétence, même si ce cadre conceptuel domine les revues académiques managériales [BOR 17] [VAN 23]. Toujours selon ces auteurs, le fondement éthique de la confiance doit désormais reposer sur la contribution individuelle de chacun à sa communauté ou plus précisément à son collectif de travail. Nous adhérons à cette approche de l'éthique de la contribution bien que cette perspective soit encore peu développée.

L'éthique de la contribution évite le problème fondamental de l'instrumentalisation de la confiance, puisque l'intérêt du collectif est construit pour être supérieur aux intérêts égoïstes. La dimension collective irrigue alors les relations sociales fondées sur la confiance personnelle, comme dans les organisations de type clanique [IOUC 80]. Avec l'éthique de la contribution, la garantie que la confiance s'accompagne de relations authentiques est plus solide. En conséquence, il serait plus facile pour l'organisation de parvenir à un équilibre confiance/contrôle, puisqu'elle autoriserait des relations de confiance plus authentiques, c'est-à-dire non voulues par égoïsme, et seraient préservées, tout du moins en grande partie, du risque d'être détournées ou de rejeter le contrôle.

### **3.3. Vers une nouvelle forme de confiance : la confiance réflexive rapide**

Pour structurer le mode de travail collaboratif hybride, nous proposons une nouvelle forme de confiance, la confiance réflexive rapide. Elle est une forme de confiance éthique inédite. Elle résulte de la combinaison de deux formes de confiance identifiées dans la littérature (cf. tableau 2) : la *swift trust* et la confiance réflexive. Ces deux formes sont des constructions conceptuelles autonomes mobilisées séparément dans les recherches. Or, toutes deux ont en commun de proposer un management du collectif plus en phase avec les exigences actuelles de l'innovation et du distanciel.

D'un côté, la *swift trust* est comprise comme une forme de confiance dépersonnalisée. Elle se centre sur le niveau organisationnel pour bénéficier d'une confiance rapide sans nécessité de proximité physique. D'un autre côté, la confiance réflexive se centre au niveau de l'équipe et se base sur l'éthique de la contribution animée par le manager. Même si elle repose sur des relations interpersonnelles, elle permet de s'affranchir, dans une certaine mesure, de la distance puisqu'elle ne valorise pas la forme affective. En revisitant ces deux formes comme un nouvel ensemble intégré et

interdépendant, nous élaborons une nouvelle forme de confiance plus adaptée à une approche dite multi-niveaux et éthique. Il s'agit d'une approche dans laquelle l'organisation prend l'initiative de diffuser une confiance généralisée pour que les équipes puissent fonctionner comme des communautés collaboratives en mode hybride.

Le niveau organisationnel conditionne principalement la production de la *swift trust* et ses usages au niveau de l'équipe. La *swift trust* est définie comme « une forme unique de perception collective et relative qui est capable de gérer les problèmes de vulnérabilité, d'incertitude, de risque, et les attentes requises [dans les systèmes temporaires] » [MEY 96]. Cette forme est adaptée aux organisations qui structurent le travail à distance de leur équipe ou lorsque les équipes sont temporaires [BLO 18]. Il s'agit d'équipes non traditionnelles puisque les conditions de production de confiance affective ne sont pas réunies (temporalités courtes, instabilités des équipes, absence d'interactions physiques régulières notamment). Elle est efficace car elle présente l'avantage de définir un cadre général pour soutenir des interactions individuelles entre les membres d'une équipe qui peuvent ne pas se connaître personnellement compte tenu de l'éloignement géographique. Elle a été beaucoup étudiée en situations d'équipes virtuelles [CRI 00] [JAR 99]. Elle permet aux individus de se faire très rapidement confiance sans se voir et de s'engager dans des relations coopératives.

Il s'agit d'une forme de confiance réputée *ex ante*. Elle repose sur la production par l'organisation de trois dispositifs clairement identifiés : la réputation, la clarté des rôles et l'évaluation des résultats. Elle est, en ce sens, une confiance dépersonnalisée, c'est-à-dire assurée par l'intermédiaire de la confiance de tous les membres dans ces trois mécanismes organisationnels. Avec des relations de confiance dépersonnalisées, on comprend que les membres de l'équipe se font confiance avant tout parce qu'ils ont confiance dans l'organisation et ses processus. La *swift trust* définit ainsi un cadre d'action universel qui est d'abord habilitant avant d'être contraignant. Elle fournit des points de repère à l'action sans connaissances préalables ou relations personnelles pour que les membres de l'équipe puissent se comprendre plus facilement et plus rapidement pour agir *quasi instantanément*.

En effet, la *swift trust* octroie à chacun de ses membres un crédit ou capital de confiance *a priori*. Pour ce faire, elle pose qu'ils sont tous réputés (réputation), quelles que soient leurs caractéristiques personnelles ; et en capacité de réaliser les rôles que l'organisation leur a préalablement définis (clarté des rôles) pour réaliser leurs objectifs individuels dans le contexte de leur équipe (évaluation des résultats). Ceci permet de franchir les barrières de la distance physique. Elle garantit également que tous seront évalués de la même manière, une équité procédurale qui est source de confiance [WEI 16].

Cependant, la *swift trust* comporte au moins deux lacunes : elle limite les comportements coopératifs les plus innovants, faute de relations personnalisées [BLO 18]. Associé à cela, elle est réputée fragile : nombre de travaux [ROB 09] supposent qu'elle suit une trajectoire où la forme interpersonnelle la remplace au fil du temps. La confiance réflexive telle qu'elle est proposée par Adler [ADL 01] apparaît alors comme une forme de confiance éthique capable de répondre à ces failles et d'en renforcer ses avantages.

La confiance réflexive [ADL 01] repose sur l'hypothèse habermassienne qu'une communication transparente et sincère fondée sur une attitude d'ouverture, d'écoute et de tolérance entre tous les membres de l'équipe ouvre à des débats de qualité. Les individus délibèrent de manière rationnelle pour produire des normes collectives qui serviront de référents pour l'action. Comme l'indiquent Heckscher et Adler [HEC 06], il s'agit d'une forme de confiance cognitive qui s'applique au niveau interpersonnel et collectif, c'est-à-dire au sein d'une équipe. Elle est émergente dans le courant des *Trust Studies*. Elle soutient que la confiance affective n'est pas souhaitable et que de nombreuses relations informelles ne sont pas essentielles, ou du moins secondaires. En effet, la confiance affective est parfois si envahissante qu'elle peut instiller des comportements irrationnels menaçant le fonctionnement du collectif [SIX 23]. Dans ce cadre, le manager d'équipe a un rôle délicat, celui de construire des situations d'échange facilitant la délibération, afin que chacun puisse contribuer à

améliorer le fonctionnement de son équipe. En évitant des relations trop affectives, la valorisation des contributions individuelles au collectif permet également de s'affranchir de la proximité physique.

Adler [ADL 01] concède que la confiance réflexive, comme toutes les formes de confiance interpersonnelles, nécessite du temps pour être efficace. En effet, elle requiert une connaissance des caractéristiques identitaires et objectives individuels de tous les membres de l'équipe. Elle est aussi délicate à canaliser car les relations affectives apparaissent souvent naturellement quand les individus apprennent à mieux se connaître.

Or l'articulation que nous proposons avec la *swift trust* est une piste pour que la confiance réflexive s'installe plus rapidement. En effet, en s'appuyant dès le début sur des référents impersonnels, chaque membre de l'organisation bénéficie du crédit de confiance. Et ce en même temps que ces référents agissent comme des mécanismes de contrôle, puisque tout individu qui ne les respecterait pas prendrait à la fois le risque d'être sanctionné individuellement (*via* l'évaluation des résultats) et socialement (*via* la dégradation de sa réputation). Dans cet espace sécurisé, le manager peut développer plus facilement des relations de confiance interpersonnelles. Il s'appuie ainsi sur les mécanismes organisationnels de la *swift trust* pour que les contributions individuelles bénéficient au collectif dans son ensemble.

Au final, le cadrage organisationnel instauré par la *swift trust* répond à un usage rapide et généralisé de la confiance, tandis que la confiance réflexive répond à un usage efficace et éthique. Cette dernière permet aussi de pallier à la fragilité de la *swift trust* en soutenant des relations interpersonnelles propices aux comportements coopératifs innovants. La *swift trust réflexive* est donc une forme cognitive qui articule le niveau organisationnel et interpersonnel. Les deux s'entretiennent et se garantissent l'une et l'autre dans le temps. En partant des limites de la confiance affective, cette proposition de confiance réflexive rapide montre qu'il est tout à fait possible, et même souhaitable, de structurer le travail collaboratif en mode hybride pour soutenir l'innovation.

## Conclusion

Les hésitations et revirements des organisations sur le télétravail, en particulier les entreprises de la tech, ne sont pas à voir comme des tâtonnements que des expérimentations successives pourraient normaliser. Il s'agit d'un problème d'ordre organisationnel qui surévalue l'importance de la présence physique et des bénéfices à retirer de la confiance affective entre collaborateurs. Compte tenu du climat de méfiance provoqué par le retour au bureau, redéfinir les processus organisationnels pour reconstruire une nouvelle confiance plus moderne nous paraît un préalable. En articulant la *swift trust* et la confiance réflexive, nous suggérons que des mécanismes de contrôle organisationnels pourraient avoir un effet habilitant garantissant un climat général de confiance pour faciliter le fonctionnement des équipes innovantes installées dans un fonctionnement de travail collaboratif hybride. Nous pensons par ailleurs que cette proposition pour structurer le mode hybride présente un avantage inédit pour les entreprises innovantes : elle peut faciliter l'apparition rapide de la confiance, mais surtout la préserver à un niveau qui la prévient de ses effets destructeurs.

Toutefois, l'orientation prise dans cet article comporte plusieurs limites conceptuelles et méthodologiques. Méthodologiquement, si notre étude s'appuie sur des données secondaires, cela doit être complété par des études plus approfondies au sein des entreprises. Conceptuellement, la focalisation faite sur le lien confiance/innovation repose sur une perspective intra-organisationnelle qui sous-évalue le contexte économique, social, politique dans lequel s'insère le télétravail, et la manière dont il bouleverse le modèle productif dans son ensemble. Une perspective plus systémique permettrait de mieux comprendre la complexité qui entoure ce retour au présentiel, avec la prise en compte, par exemple, de la question de l'égalité d'accès au télétravail, les problèmes juridiques afférents ou encore, le ralentissement économique dans lequel survient le retour au bureau. De même, il conviendrait d'intégrer les contraintes logistiques et matérielles qui pèsent sur les entreprises, mais aussi celles qui impactent ses réalisations les plus innovantes et stratégiques. La question immobilière et les coûts

engendrés par des bureaux laissés vides constituent également une vraie problématique pour les entreprises et les villes qui, elles-mêmes, en subissent les externalités négatives.

Ces deux principales limites appellent à la poursuite des recherches à travers la réalisation d'études de cas qualitatives. Il s'agirait d'une méthodologie adaptée pour mieux comprendre cet objet de recherche que sont les relations de confiance dans le cadre d'une organisation hybride du travail, à travers une description fine et détaillée du contexte organisationnel dans lequel elles s'établissent.

## Bibliographie

- [ADL 01] ADLER P.S., « Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism », *Organization Science*, vol. 12, n° 2, p. 215-234, 2001.
- [ADL 06] ADLER P.S., HECKSCHER C., « Towards collaborative community », dans C. HECKSCHER et P. ADLER (dir.), *The firm as a collaborative community*, OUP Oxford University Press, 2006.
- [AMI 04] AMIN A., COHENDET P., *Architectures of knowledge: Firms, capabilities, and communities*, Oxford University Press, 2004.
- [ANA 21] ANACT., Rapport : Installer le télétravail dans la durée. Analyse d'accords télétravail, 2021.
- [ANA 21] ANACT., Rapport : Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 : Enquête Flash, 2022.
- [ARE 06] ARENA R., LAZARIC N., LORENZ E., « Trust, codification and epistemic communities: Implementing an expert system in the French steel industry », dans R. BACHMANN et A., ZAHEER (dir.), *Handbook of trust research*, EE publishing, 2006.
- [BAC 06] BACHMANN R., ZAHEER A., « Introduction », dans R. BACHMANN et A. ZAHEER (dir.), *Handbook of trust research*, EE publishing, 2006.
- [BAR 23] BARRERO J.M., BLOOM N., DAVIS, S.J., « The evolution of work from home », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 37, n° 4, p. 23-49, 2023.
- [BCG 22] BCG., Future of work deskless worker sentiment survey. Why deskless workers are leaving & how to win them back, 2022.
- [BER 23] BERGEAUD A., CETTE G., DRAPALA S., « Telework and productivity before, during and after the COVID-19 crisis », *Economics and Statistics*, n° 539, p. 73-89, 2023.
- [BLO 18] BLOMQVIST K., COOK, K., « Swift trust: State-of-the-art and future research directions », dans R.H. SEARLE, A.M.I. NIENABER et S.B SITKIN (dir.), *The Routledge companion to trust*, Routledge, 2018.
- [BOR 17] BORNAREL F., « Les visages de la confiance personnelle », *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, vol. 23, n° 1, p. 247-275, 2017.
- [BOR 22] BORNAREL, F., VIRGILI, S., « Swift trust et équipes temporaires : une étude exploratoire dans les cabinets de conseil », *Innovations*, vol. 67, n° 1, p. 41-68, 2017.
- [BOS 04] BOSCHMA, R.A., « Proximité et innovation », *Économie Rurale*, n° 280, p. 8-24, Mars/avril 2004.
- [BRO 97] BROUSSEAU E., GEOFFRON P., WEINSTEIN O., « Confiance, connaissances et relations inter-firmes », dans B. GUILHON, P. HUARD, M. ORILLARD et J-B ZIMMERMANN (dir.), *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, 1997.
- [COH 17] COHENDET P., SIMON L., *Les communautés d'innovation : De la liberté créatrice à l'innovation organisée*, EMS Editions, 2017.
- [CRI 00] CRISP C.B., JARVENPAA S.L., « Trust over time in global virtual teams », *Annual Academy of Management Meeting*, Toronto, ON, August 4-9, 2000.
- [CUR 06] Currall S C., INKPEN A. C., « On the complexity of organizational trust: A multi-level co-evolutionary perspective and guidelines for future research », dans R. BACHMANN et A. ZAHEER (dir.), *Handbook of trust research*, EE publishing, 2006.
- [DAR 22] DARES, Activité et conditions d'emploi de la main-d'œuvre pendant la crise sanitaire Covid-19 : Enquête Flash, Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Paris ([travail-emploi.gouv.fr](http://travail-emploi.gouv.fr)), 2022.

- [DEJ 10] DEJONG B., ELFING T., « How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort », *Academy of Management Journal*, vol. 53, n° 3, p. 535-549, 2010.
- [DEV 21] DE VAUJANY F.X., LECERCQ-VANDELANOITTE A., MUNRO, I., « Control and surveillance in work practice: Cultivating paradox in ‘new’ modes of organizing », *Organization Studies*, vol. 42, n° 5, p. 675-695, 2021.
- [DIA 21] DIARD C., HACHARD, V., « Impact de la mise en œuvre du télétravail sur la relation managériale », *Annales des Mines-Gérer & Comprendre*, n° 144, p. 38-52, 2021.
- [DIR 22] DIRKS K.T., DEJONG B., « Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third », *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 9, p. 247-276, 2022.
- [DUD 13] DUDEZERT A., *La connaissance dans les entreprises*, La Découverte, Repères, 2013.
- [EUR 22] EUROPFUND, The rise in telework: Impact on working conditions and regulations, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2022.
- [FLO 98] FLORES R., SOLOMON R.C., « Creating trust », *Business Ethics Quarterly*, vol. 8, n° 2, p. 205-232, 1998.
- [GHO 96] GHOSHA, S., MORAN, P., « Bad for practice: A critique of the transaction cost theory », *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, p. 13-47, 1996.
- [GRE 96] GREY C., GARSTEN, C., « Trust, control and post-bureaucracy », *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, p. 229-250, 1996.
- [HEC 06] HECKSCHER C., ADLER, P. (dir.), *The firm as a collaborative community: Reconstructing trust in the knowledge economy*, OUP Oxford University Press, 2006.
- [HUR 23] HURMELINNA-LAUKKANEN P., NIEMIMAA E., RANTAKARI A., HELANDER, N., « In the riptide of control and trust: Emergence of control practices, suspicion, and distrust in new technology deployment », *Journal of Management Studies*, vol. 60, n° 8, p. 1986-2021, 2023.
- [INS 23] INSEE, « Telework and productivity », *Économie et Statistiques*, n°539, p. 53-100, 2023.
- [JAR 99] JARVENPAA S.L., LEIDNER D.E., « Communication and trust in global virtual teams », *Organization Science*, vol. 10, n° 6, p. 791-815, 1999.
- [LOI 04] LOILIER T., TELLIER A., « Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres », *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 275-306, 2004.
- [LUH 68] LUHMANN, N., *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Economica (trad. Française, 2006), 1968.
- [LUM 23] LUMINEAU F., LONG C., SITKIN S.B., ARGYRES N., MARKMAN G., « Rethinking control and trust dynamics in and between organizations », *Journal of Management Studies*, vol. 60, n° 8, p. 1937-1961, 2023.
- [MAC 95] MACALLISTER D., « Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 24-59, 1995.
- [MAL 22] MALENFER M., « Télétravail : perspectives post-Covid », *Futuribles*, vol. 1, n° 446, p. 25-36, 2022.
- [MAY 95] MAYER R., DAVIS J., SCHOORMAN D., « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 709-734, 1995.
- [MEY 22] MEYER V., DIARD C., ROST D., « Télétravail et formes de contrôle émergentes : le cas du secteur bancaire et financier pendant la crise sanitaire de la Covid-19 », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, vol. 3, p. 35-46, 2022.
- [MEY 96] MEYERSON D., WEICK K.E., KRAMER R.M., « Swift trust and temporary groups », dans R.M. KRAMER et T.R. TYLER (dir.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage, 1996.
- [MOL 11] MOLINA-MORALES F.X., MARTINEZ-FERNANDEZ M., TORLO V.J., « The dark side of trust: The benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance », *Long Range Planning*, vol. 44, n° 2, p. 118-133, 2011.
- [MÖL 05] MÖLLERING G., « The trust/control duality: An integrative perspective on positive expectations of others », *International Sociology*, vol. 20, n° 3, p. 283-305, 2005.
- [NOO 02] NOOTEBOOM B., *Trust: Forms, foundations, functions, failures and figures*, EE publishing, 2002.
- [OUC 80] OUCHI W.G., « Markets bureaucracies and clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129-141, 1980.
- [ROB 09] ROBERT L., DENIS A., HUNG Y., « Individual swift trust and knowledge-based trust in face-to-face and virtual team members », *Journal of Management Information Systems*, vol. 26, n° 2, p. 241-279, 2009.

[RUI 17] RUILLER C., DUMAS M., CHEDOTEL, F., « Comment maintenir le sentiment de proximité à distance ? Le cas des équipes dispersées par le télétravail », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 27, n° 6, p. 3-28, 2017.

[SCH 13] SCHAUBROECK J., PENG A., HANNAH S., « Developing Trust with Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance During Entry », *Academy of Management Journal*, vol. 56, n° 4, p.1148-1168, 2013.

[SIX 23] SIX F., LATUSEK D., « Distrust: A critical review exploring a universal distrust sequence », *Journal of Trust Studies Research*, vol. 13, n° 1, p. 1-23, 2023.

[STA 08] STAPLES D.S., WEBSTER, J., « Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams », *Information System Journal*, vol. 18, n° 6, p. 559-668, 2008.

[TAS 21] TASKIN L., « Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid », *Regards Économiques*, n° 164, p. 13-19, 2021.

[VAL 16] VALENDUC G., VENDRAMIN P., Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures, ETUI Working Papers Syndicat Européen, 2016.

[VAN 23] VAN RIETSCHOTEN E., VAN BOMMEL K., « A critique of utilitarian trust: the case of the Dutch insurance sector », *Journal of Business Ethics*, vol. 183, n° 4, p. 1011-1028, 2023.

[VAY 19] VAYRE, É., « Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social », *Le Travail Humain*, vol. 80, n° 1, p. 1-39, 2019.

[WEI 16] WEIBEL A., DEN HARTOG D. N., GILLEPSIE N., SEARLE R., SIX F., SKINNER D., « How do controls impact employee trust in the employer? », *Human Resource Management*, vol. 55, n° 3, p. 437-462, 2016.

[WIL 06] WILSON J.M., STRAUS S.G., MACEVILY B., « All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 99, n° 1, p. 16-33, 2006.

[ZOL 04] ZOLIN R., HINDS P., FRUCHTER R., LEVITT R., « Interpersonal trust in cross functional, geographically distributed work: A longitudinal study », *Information and Organization*, vol. 14, n° 1, p. 1-26, 2004.