

Note conceptuelle sur la confiance

Objectif et portée

L'objectif de ce document d'information est de définir une terminologie et un cadre communs relatifs à la notion de confiance, à l'intention des participants à la [Commission sur la confiance](#) organisée dans le cadre de la XXXIII^e Conférence internationale.

S'il ne vise pas à imposer une interprétation ou une définition « absolue » de la confiance, ce document ne s'appuie pas moins sur une analyse approfondie de la littérature spécialisée en la matière, commandée par le CICR et menée par Scott Edwards, de l'Institute for Conflict, Cooperation, and Security (Institut d'analyse des conflits, de la coopération et de la sécurité) de l'Université de Birmingham (Royaume-Uni).

La notion de confiance – notamment sa pertinence concrète pour l'action humanitaire – est fondée sur divers facteurs socioculturels et interprétations contextuelles qui ne se limitent pas aux modes de pensée et aux pratiques du monde occidental. À cet égard, il convient de relever les limites de l'analyse susmentionnée puisqu'elle repose essentiellement sur des documents provenant de l'Occident. Nous espérons néanmoins qu'elle constituera une base utile pour orienter les discussions lors des séances thématiques.

Qu'est-ce que la confiance ?

La confiance est souvent définie comme étant :

« un état psychologique qui se caractérise entre autres par l'acceptation de la vulnérabilité engendrée par les attentes positives nourries quant aux intentions ou au comportement d'autrui »

Dans la littérature spécialisée, d'autres éléments entrent généralement dans la définition de la confiance :

- Le risque – En l'absence de dangers potentiels, de facteurs possibles de vulnérabilité ou de doutes objectifs quant à l'avenir, la confiance n'est plus nécessaire.
- Les attentes positives – La confiance que l'on place dans un tiers repose sur le fait que l'on s'attend à ce qu'il se comporte de manière prévisible et favorable. Cette attente positive a pour effet de réduire de manière subjective la crainte du risque et d'accroître la « disposition à croire ». La confiance se construit au fil d'un processus itératif d'observation et d'évaluation du comportement d'autrui.
- L'interdépendance – La partie qui accorde sa confiance à un tiers (individu, organisation, système) dépend de ce dernier pour voir ses attentes satisfaites, et ledit tiers a besoin de cette confiance pour agir efficacement.

Faire confiance à un tiers ne se limite pas à croire en sa fiabilité (dans le cadre de l'exécution d'un contrat par exemple). La confiance comporte une dimension morale supplémentaire : toute personne dont la confiance a été mise à mal se sent *trahie*, pas seulement déçue et/ou en colère.

Faire confiance à un tiers ne se limite pas à l'estimer digne de confiance, même si la crainte du risque (premier élément fondateur de la confiance) peut être réduite par le niveau de confiance que ledit tiers inspire. Peut être considéré comme « digne de confiance » tout individu/organisation/système qui réunit les trois dimensions suivantes :

- compétence
- intégrité
- bienveillance

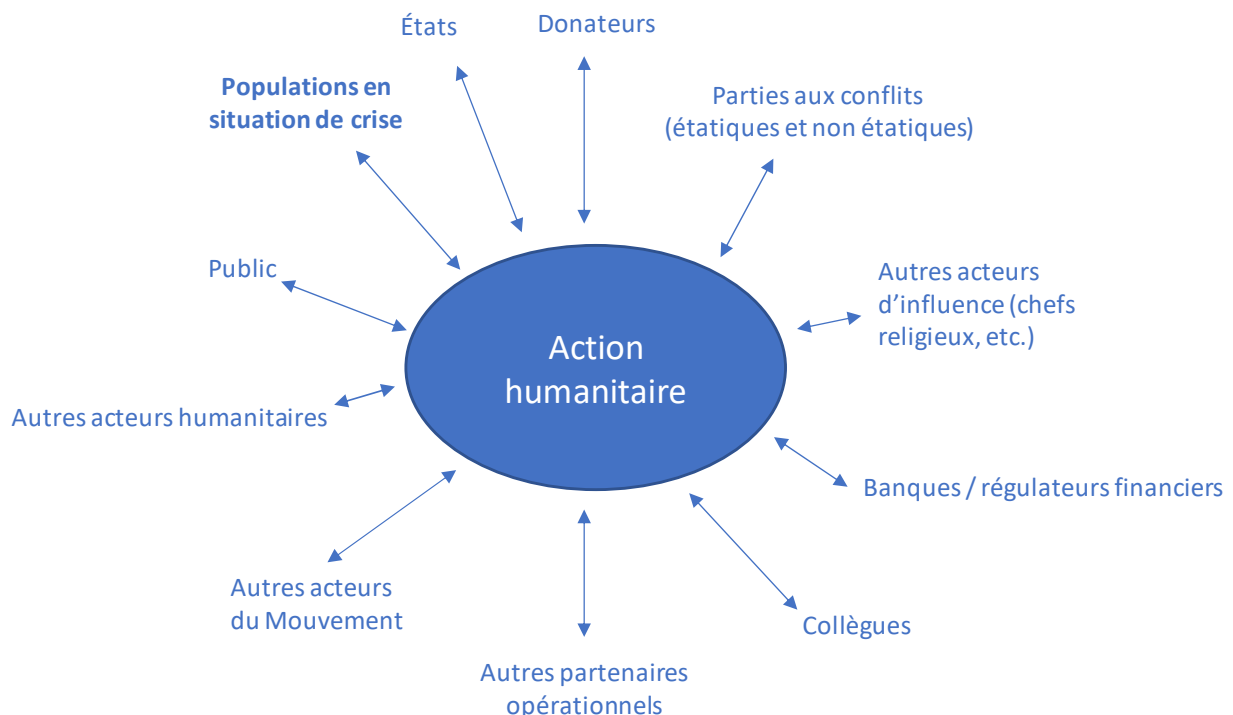
Une autre manière de déterminer dans quelle mesure les autres nous perçoivent comme étant dignes de confiance est de se référer à « l'équation de la confiance¹ » :

$$\text{Confiance} = \frac{(\text{Crédibilité} + \text{Fiabilité} + \text{Discrétion})}{\text{Orientation}}$$

Dans cette équation :

- La crédibilité renvoie au discours que nous tenons. Ce que nous disons est-il vraisemblable ? Sommes-nous une source crédible ?
- La fiabilité renvoie aux actions que nous menons. Disons-nous ce que nous faisons et faisons-nous ce que nous disons ?
- La discrétion renvoie au sentiment de sécurité ressenti par les personnes qui nous confient des informations parfois sensibles. Sommes-nous en mesure de protéger la confidentialité de ces informations ?
- L'orientation renvoie à notre préoccupation première. Sommes-nous plus soucieux de nous-mêmes ou des autres ? De qui avons-nous à cœur de défendre les intérêts en priorité ?

De qui devons-nous gagner la confiance ? Et qui a besoin de notre confiance ?



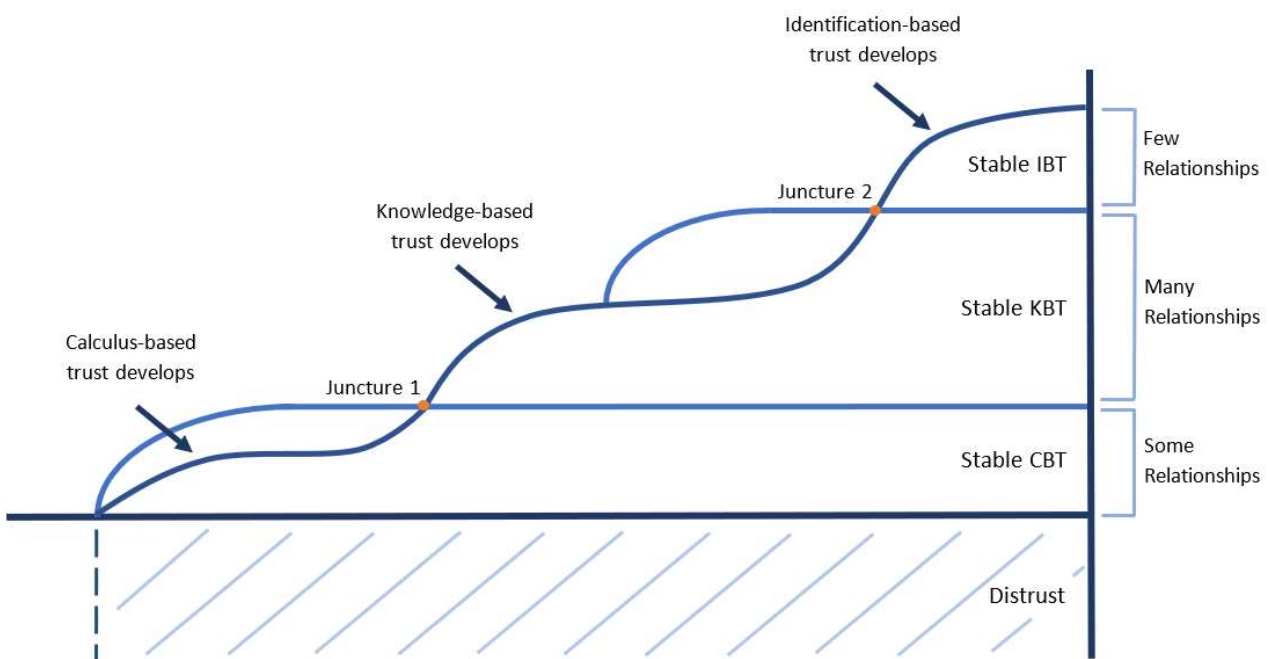
Comment bâtir et maintenir la confiance ?

La littérature spécialisée indique que les premières étapes du processus d'établissement de la confiance sont souvent délicates. Il est néanmoins possible de consolider cette confiance et de la rendre plus résiliente.

¹ David H. Maister, *The Trusted Advisor*, 2001.

Démontrer son intégrité et sa compétence, faire preuve de bienveillance et instaurer un lien affectif sont autant d'éléments qui contribuent à bâtir la confiance. D'après un modèle communément cité, illustré dans le graphique ci-dessous², la confiance dans le cadre de relations professionnelles se décline en trois niveaux : la confiance calculée, la confiance fondée sur la connaissance, la confiance fondée sur l'identification.

1. La confiance calculée : s'inscrivant dans le droit fil de la théorie du choix rationnel, la confiance calculée renvoie à un procédé qui consiste à observer d'autres acteurs et à en tirer des suppositions quant aux risques et avantages que leur comportement est susceptible d'engendrer dans le futur.
2. La confiance fondée sur la connaissance : bien qu'elle relève aussi de la pensée rationaliste, la confiance fondée sur la connaissance repose davantage sur l'échange/l'interaction, en particulier sur la connaissance des intentions et du comportement d'autres acteurs, acquise au fil des expériences passées et des interactions avec eux.
3. La confiance fondée sur l'identification : il s'agit du stade ultime de la confiance, quand les parties comprennent leurs attentes mutuelles, les approuvent et les font leurs.



At Juncture 1, some CBT relationships become KBT relationships.
 At Juncture 2, a few KBT relationships become IBT relationships.

La confiance en tant que pilier du système de gouvernance du Mouvement : réflexions sur la redevabilité, la conformité et la transparence

Dans la littérature spécialisée, les avis divergent quant au rôle exact de la redevabilité, de la conformité et de la transparence dans l'établissement et le maintien de la confiance. Si certains considèrent que ces trois facteurs concourent à consolider la confiance, d'autres estiment au contraire que le renforcement de la redevabilité, de la conformité et de la transparence n'a pas toujours pour effet d'accroître la confiance – si tout est connu (transparent) ou réglementé (conforme), la confiance n'est plus nécessaire. À ce stade, **il est impératif de porter un regard plus nuancé sur les différentes formes que revêt la conformité ou la redevabilité dans le domaine de la confiance.**

² Adaptée à partir des deux sources suivantes : R. J. Lewicki et B. B. Bunker, *Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline*, 1995 ; et G. Dietz, « Going back to the source: Why do people trust each other? », *Journal of Trust Research*, vol. 1, n° 2, p. 215-222, 2011.

Novembre 2019

Selon la littérature spécialisée, pour renforcer activement la confiance, il faudrait idéalement que les exigences de conformité et de redevabilité soient fixées à titre volontaire par l'organisation et non imposées de l'extérieur, et qu'elles respectent pleinement les Principes fondamentaux. Étant donné les risques inhérents aux contextes dans lesquels le Mouvement mène son action, cela suppose, entre autres, de discuter avec les donateurs, les communautés et d'autres parties prenantes de la question du **partage des risques** liés à la conduite d'une action humanitaire neutre, indépendante et impartiale pour venir en aide aux personnes en détresse.