

Paméla BAILLETTE

Doctorante en sciences de gestion, allocataire de recherche-moniteur.

Adresse : Université de Montpellier II, Institut d'Administration des Entreprises (IAE),
Sciences et Techniques du Languedoc, Place E.Bataillon, 34 095 MONTPELLIER Cedex 5.

Tél : 04 67 14 46 49 Fax : 04 67 14 42 42 E-mail : pbaillet@iae.univ-montp2.fr

Communication au
4ème Congrès International Francophone
sur la PME

22-23-24 octobre 1998

à Nancy-Metz

Titre :

Le rôle de la confiance dans la décision
du chef d'entreprise de PME -
Le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants

Communication
au 4ème Congrès International Francophone sur la PME -
22-23-24 octobre 1998 à Nancy-Metz

Titre :

Le rôle de la confiance dans la décision
du chef d'entreprise de PME -
Le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants

Résumé

Cet article explore le rôle de la confiance dans l'aide à la décision apportée à un chef d'entreprise de PME par ses homologues adhérents à un réseau institutionnel de réflexion sur l'entreprise. Fondé sur une étude empirique menée auprès de chefs d'entreprise de PME au Québec, il examine les effets de cette confiance sur leurs décisions.

Summary

This article explores the element of trust involved in decision making by SME owner-managers through consultation with their peers in formal professional networks. It is based on a field study of SME owner-managers in Quebec and examines the effects of this element of trust in their decisions.

Mots clés : PME - réseaux - confiance - décision - parité

Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de PME - Le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants

Introduction

"Le décideur est, à l'égard de ses propres problèmes, dans une situation qui n'est pas sans ressemblance avec celle du médecin vis-à-vis de sa propre santé. De plus, les compétences nécessaires peuvent lui faire défaut " (Roy 1985, p.17). Cette remarque illustre bien l'utilité pour un décideur de s'entourer de personnes capables de lui apporter une aide dans son activité professionnelle, notamment pour faire face à des situations difficiles comportant des risques pour son entreprise. Ce concours potentiel d'autrui est particulièrement important pour les dirigeants de petites et moyennes entreprises, en raison d'un manque relatif de ressources (financières, de temps, d'information, etc.) par rapport aux entreprises plus grandes (Welsh et White 1981, Smeltzer *et al.* 1988).

Pour les dirigeants de PME, les réseaux peuvent alors constituer un atout particulièrement utile pour leur permettre de dépasser ces limites. Il s'avère en effet que l'intérêt de l'activité réticulaire pour les dirigeants d'entreprise est aujourd'hui largement pris en compte par les praticiens de la gestion, les pouvoirs publics¹, ainsi que par la communauté scientifique (Aldrich et Zimmer 1986, Szarka 1990, Birley *et al.* 1991, Marchesnay 1993, Degenne et Forsé 1994, Carroll et Téo 1996). Acteur clé de la PME, le dirigeant est ainsi amené à développer de nombreuses relations à l'extérieur de son entreprise afin d'enrichir ses ressources informationnelles (Duchéneau 1996, Julien 1996). Il peut alors décider d'adhérer à un réseau composé de dirigeants d'entreprise à finalité professionnelle (Filion 1991).

Nous posons alors l'hypothèse que ce type de réseau peut, sous certaines conditions, faciliter l'instauration d'un climat de confiance favorisant l'aide à la décision du dirigeant de PME. La finalité de cette recherche est ainsi d'explorer le rôle de la confiance dans les échanges d'informations entre les adhérents, pour en déterminer ses effets sur l'aide à la décision. Dans ce cadre, ce ne sont pas les théories à visée normative ou prescriptive qui sont évoquées ; l'aide à la décision par les pairs du réseau se comprenant plutôt comme "le support à la construction du sens dans l'organisation" (Landry 1998, p.5) pour le dirigeant de PME.

Dans un premier temps, les éléments théoriques relatifs à cette recherche sont explicités, pour donner lieu dans un second temps à une illustration à partir d'études empiriques menées au Québec.

1. Le cadre conceptuel

Cette partie est consacrée à une analyse de la littérature relative au rôle décisionnel du dirigeant de PME et à la solitude que cet état de fait génère (§ 1.1.). Comme palliatif à ce problème et pour l'aider dans ses activités de gestionnaire, il lui est proposé d'adhérer à un réseau institutionnel de dirigeants (§ 1.2.). Le concept de confiance est finalement évoqué comme garant de la qualité des échanges informationnels entre les adhérents, à partir d'une approche intégrative (§ 1.3.).

¹ Comme en témoigne par exemple le développement des subventions européennes en faveur des PME et de l'instauration de réseaux : cas du Programme "Adapt" (mesure 7) permettant de financer les projets de coopération locale inter entreprise, ainsi que du cinquième Programme Cadre de Recherche et de Développement Technologique (PCRD) (1998-2002).

1.1. Le rôle décisionnel du dirigeant : des critiques à l'épreuve des représentations des acteurs

Définissant chaque membre de l'organisation comme un "décideur", Simon (1955) a fortement contribué au développement d'un corpus de recherche mettant en exergue le rôle personnel de l'individu quant à la réalisation de choix conduisant à la prise de décision. Les travaux en la matière se sont surtout adressés au dirigeant, traditionnellement présenté comme l'un des acteurs clés de l'organisation. Le rôle décisionnel du gestionnaire est par conséquent très souvent évoqué dans la littérature managériale, au détriment selon certains auteurs des autres dimensions relatives au métier de dirigeant.

L'hypothèse forte avancée par Simon (1976), selon laquelle le gestionnaire peut être assimilé à un décideur capable d'orienter le cours des choses grâce aux choix qu'il exerce, doit par exemple être nuancée (Landry 1998). En effet, la capacité d'un gestionnaire en la matière apparaît fortement conditionnée par les ressources dont il dispose : un manque de ressources peut limiter d'autant son pouvoir d'influence. Ceci s'applique davantage aux PME et surtout aux petites entreprises dotées de moyens plus restreints que ceux d'entreprises plus grandes.

Ensuite, c'est le critère d'unicité du décideur qui doit être remis en cause, étant donné que la plupart des décisions organisationnelles impliquent une pluralité d'acteurs. Ainsi, pour Roy (1985), le décideur est souvent amené à paraphraser les décisions qu'on lui attribue. Plus encore, ce sont les négociations "politiques" qui peuvent devenir prépondérantes dans un contexte caractérisé par des enjeux complexes de pouvoir (Allen *et al.* 1979, Eisenhardt et Bourgeois 1988). La portée de ce dernier argument apparaît cependant fortement contingente à la taille de l'organisation considérée. En effet, caractérisées par un nombre de niveaux hiérarchiques relativement faible, et par une forte centralisation du pouvoir décisionnel, les PME offrent beaucoup moins de possibilités de manœuvres politiques que les grandes entreprises (Brouthers *et al.* 1998).

Enfin, outre l'activité décisionnelle, Mintzberg (1973) a montré que le manager devait également exercer des rôles interpersonnels de symbole, d'agent de liaison et de leader, ainsi que des rôles informationnels d'observateur, de diffuseur et de porte-parole. L'aspect décisionnel ne constitue donc qu'une partie des tâches réalisées par le gestionnaire. La multicom pétence dont doit faire preuve le dirigeant de PME corrobore tout particulièrement cette observation.

Ce débat visant à remettre en cause l'aspect décisionnel en tant que dimension majeure du métier de dirigeant, et plus largement le concept même de décision, est néanmoins jugé "stérile" par Bergadaà et Vidaillet (1996). Elles considèrent en effet qu'il n'a plus lieu d'être quand on aborde le concept de décision à travers les représentations des acteurs eux-mêmes. A la suite de Laroche (1995) et en se fondant sur des études empiriques, ces auteurs montrent que les individus dans l'organisation reconnaissent la réalité des activités décisionnelles. En effet, "en ce qui concerne le dirigeant, force est de constater qu'il se définit et est défini par de nombreux acteurs comme un 'décideur'" (Bergadaà et Vidaillet 1996, p.152). Même si le dirigeant doit assumer des rôles divers autres que décisionnel, "la prise de décision reste un acte fondamental" de son métier (Duchéneaut 1996, p.231).

Cette constatation est évidente dans la PME où le propriétaire-dirigeant, d'ailleurs souvent confondu avec l'entreprise, joue un rôle dominant en matière de formulation de la stratégie et de la prise de décision (Julien et Marchesnay 1988). Les travaux menés par le GREPME² (1997, p.239) soulignent ainsi la "spécificité psychosociologique" de ce type d'entreprise relativement à la centralité de l'information et de la prise de décision. Par conséquent, même si le processus décisionnel inclut diverses catégories de personnes dans

² Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME.

l'entreprise à des degrés différents, la décision finale est souvent du ressort du dirigeant, en particulier pour des décisions de nature stratégique ; les décisions tactiques étant plus facilement déléguables.

Cet état de fait contient néanmoins en lui même un corollaire inévitable : celui du sentiment d'isolement souvent ressenti par le dirigeant de PME.

1.2. L'utilité des associations (ou clubs) de réflexion dans l'aide à la décision

Se fondant sur des études approfondies auprès de chefs d'entreprise de PME, Gumpert et Boyd (1985) ont constaté que ces derniers souffraient de solitude aussi bien à l'intérieur de leur entreprise (par le maintien d'une distance en tant que patron et/ou par manque de personnel d'encadrement), qu'à l'extérieur (auprès de leur famille et amis en raison de l'existence de conflits de valeurs). Comme antidote à ce problème, ces auteurs leur recommandent alors de faire partie de groupes de dirigeants, et tout particulièrement d'adhérer à des associations à finalité professionnelle.

Les termes "associations" ou "clubs" fréquentés par des dirigeants regroupent des catégories de réseaux très diversifiées. Ainsi, rien qu'en Ile de France, Marty et Ivanoff (1996) en dénombrent plus de 200. Qui plus est, les adhérents peuvent appartenir simultanément à plusieurs réseaux qui sont ainsi à la fois enchevêtrés les uns avec les autres à des niveaux divers et mouvants en raison de l'entrée de nouveaux membres et de la sortie d'anciens. Ces réseaux peuvent enfin apparaître complexes dans la compréhension de leur philosophie, de leur objet et de leurs buts explicites et implicites, même pour leurs adhérents. En effet, il existe parfois des niveaux "d'initiation", des seuils à franchir progressivement par les membres de ces structures, ne serait-ce par exemple que par le biais de responsabilités assumées d'abord dans une structure locale, puis régionale et enfin nationale, voire internationale.

Leur mode de fonctionnement est très complexe. Même la lisibilité des services qu'ils peuvent apporter à leurs adhérents n'est jamais totalement claire. Pour ne prendre que la catégorie des "clubs service" comme le Rotary Club ou le Lions Club, leur mission affichée est de type humanitaire. Néanmoins, il est reconnu qu'un nombre important d'adhérents traite d'éléments hors de cette mission, ne serait-ce par exemple que grâce à la facilité d'utilisation des annuaires édités par le réseau et distribués aux membres. Aucun règlement ne peut interdire ou empêcher l'utilisation d'un tel outil. Ces constatations ne sont un secret pour personne et s'affichent régulièrement et abondamment dans certains médias.

Afin de limiter ce champ infini d'études sur les réseaux institutionnalisés divers auxquels peuvent appartenir les dirigeants de PME, nous avons volontairement focalisé notre recherche sur un type original de réseau : celui regroupant ses homologues (ses pairs) au sein d'une structure formalisée (l'association ou le club) dont la mission est spécifiquement orientée vers une réflexion sur l'entreprise. Ces trois restrictions relatives à l'homogénéité d'activités et de responsabilités des adhérents, à la formalisation de la structure et au type particulier de fonctionnement du réseau, sont entendues comme étant des éléments pouvant favoriser un climat de confiance propice aux échanges informationnels entre les dirigeants et à une aide dans leur activité de gestionnaire.

• L'institutionnalisation

Contrairement aux réseaux informels, les types de réseaux choisis ici possèdent une structure et donc une existence reconnue au point de vue juridique, généralement de type associatif. Le dirigeant de PME est un adhérent du réseau. La pérennité du réseau ne dépend pas de l'arrivée ou du départ du dirigeant. Théoriquement, le réseau préexiste et survit au flux

des adhérents. Cette formalisation permet d'offrir un "lieu", un "milieu" ou un "espace" de rencontre pour ses membres (Bernoux 1974, 1977, Fillion 1991, Chappoz 1995). Du fait de leur adhésion, les dirigeants de PME peuvent ainsi rencontrer régulièrement leurs homologues dans le cadre d'activités organisées.

• La mission

Les associations ou clubs de réflexion sur l'entreprise ont pour objet non seulement de mettre en relation des dirigeants entre eux, mais surtout de les faire converser sur des sujets susceptibles de leur apporter une aide dans leur activité de gestionnaire. Ces types de réseaux apparaissent plus adaptés à notre recherche que les chambres de commerce et d'industrie ou les organismes syndicaux notamment. En effet, la mission des chambres de commerce et d'industrie ne consiste pas nécessairement et systématiquement à organiser et à gérer un réseau de type "club" composé de dirigeants d'entreprise qui se rencontrent périodiquement pour échanger leurs points de vue relativement à des questions de management. Cette constatation s'applique également aux organismes syndicaux qui ont quant à eux pour mission de défendre les intérêts de leurs adhérents.

Par comparaison, les associations ou clubs "*proposent davantage un "service de réseau" et/ou une réflexion sur l'entreprise, le dirigeant et son environnement*" (Duchéneaut 1996, p.27). Le chef d'entreprise de PME peut ainsi rencontrer ses homologues dans le cadre de discussions à caractère professionnel.

Il n'en reste pas moins que les rencontres organisées dans d'autres types de réseaux rassemblant des dirigeants (comme les chambres de commerce et d'industrie, les syndicats patronaux, les associations humanitaires, sportives, culturelles, etc.) peuvent également faciliter les échanges d'informations utiles au plan du management de l'entreprise. Cependant, ces échanges ne constituent pas l'objet explicite des rencontres. C'est la raison pour laquelle nous préférons nous centrer sur des réseaux consacrés spécifiquement à cet objet.

• La relation de parité

Les contacts avec les "pairs" peuvent apparaître comme un moyen pertinent pour le dirigeant de PME d'enrichir ses sources informationnelles ; en effet, "*pourquoi ne pas profiter mutuellement des expériences de chacun dans le domaine des pratiques de l'information ?*" (Saporta 1986, p.71). Ce type de relation est particulièrement utile pour un dirigeant de PME en raison de la solitude et du stress dont beaucoup souffrent (Gumpert et Boyd 1985). Sur la base d'entretiens menés auprès de dirigeants de PME, ces auteurs soulignent en effet le point suivant:

"Lorsque l'isolement remplace le brassage des idées, la pression exercée sur la prise de décision augmente. Des patrons comme Allan ont besoin de sentir qu'ils ont pris les bonnes décisions. Mais évaluer leurs propres résultats en l'absence d'homologues de confiance est angoissant pour eux mêmes et l'est de plus en plus lorsqu'ils manquent de points de comparaison."

Cette remarque montre bien l'importance de la confiance dans les relations entre un chef d'entreprise et ses pairs en matière décisionnelle. Se fondant sur l'activité réticulaire au sens large, Julien explique en effet que "*les réseaux sont un des principaux moyens des PME pour obtenir l'information parce qu'ils ajoutent la confiance nécessaire pour évaluer la qualité de l'information*" (Julien - GREPME 1997, p.164).

A la suite de ces auteurs, nous formulons l'hypothèse selon laquelle la confiance représente une condition essentielle pour la qualité de l'aide à la décision du chef d'entreprise de PME par ses pairs, dans le cadre d'un réseau tel que défini ci-dessus. La suite du document s'attache ainsi à présenter ce concept fortement polysémique.

1.3. La confiance dans la littérature : vers une approche intégrative

Les auteurs soulignent tout particulièrement l'importance du concept de confiance³ dans les situations de coopération et plus largement d'interdépendance, entre les individus ou entre les organisations (McAllister 1995, Kramer *et al.* 1996). Notre ambition n'est pas de redéfinir ce concept, mais d'en explorer certains sens utiles pour éclairer la question de l'aide à la décision.

Le chef d'entreprise se trouve ainsi souvent dans une situation caractérisée par l'incertitude, en raison du manque d'éléments lui permettant d'évaluer la qualité de ses décisions prises ou à prendre. La confiance consiste alors de la part du dirigeant à accepter de se rendre vulnérable aux opinions de ses pairs. Il s'agit d'une décision motivée par l'espérance que ces derniers agiront dans un certain sens. Nous nous inscrivons ainsi dans la perspective de Deutsch (1958) qui considère la confiance comme :

"le fait de s'en remettre aux caractéristiques d'un objet, à la probabilité d'un événement, ou au comportement d'une personne, dans le but d'atteindre un objectif désiré mais incertain, dans le cadre d'une situation risquée".

Si le décideur accepte de prendre le risque de s'en remettre aux avis et opinions de ses pairs en matière décisionnelle, c'est qu'il a des raisons qu'il considère comme étant valables. Il fait donc implicitement ou explicitement référence à certaines acceptions du concept de confiance. Ce dernier fait l'objet cependant dans la langue française de nombreuses confusions en raison de la traduction par un même mot de termes anglo-saxons caractérisés par une sémantique distincte. L'on traduit ainsi par exemple indifféremment des termes tels que "trust", "confidence" ou "reliance" par le mot "confiance". La précision des termes anglo-saxons augure ainsi la diversité des approches relatives au concept de confiance, et par conséquent toute la difficulté que le chercheur en quête d'exhaustivité peut ressentir.

Pour parvenir néanmoins à rendre compte de la richesse de ces approches, certains auteurs adoptent une démarche "intégrative" (Mayer *et al.* 1995). Prenant en compte l'état d'avancement en la matière de plusieurs disciplines, ils distinguent trois grands pôles qui comprennent l'essentiel des dimensions relatives au concept de confiance. Tous les trois se réfèrent à la notion de perception, de croyance élaborée par celui qui fait confiance (ou "trustor") vis-à-vis de celui à qui ce dernier accorde sa confiance (ou "trustee") :

• Le pôle capacité

C'est l'ensemble des aptitudes et des compétences que l'objet attribue au sujet (en matière de connaissances, d'expériences et de savoir-faire notamment), et qui confèrent à ce dernier une influence dans un domaine spécifique. Ce pôle regroupe plusieurs dimensions en particulier la "compétence" (Butler 1991), "l'expertise" (Giffin 1967) ou encore la "capacité" (Sitkin et Roth 1995), ainsi que toutes les subdivisions pouvant y être appliquées (Gabarro 1978) ;

• Le pôle bienveillance

Il y a bienveillance quand l'objet perçoit que le sujet a des dispositions positives à son égard, le propre intérêt de celui-ci mis à part. La bienveillance se traduit en termes d'intentions

³ Cf. les travaux menés par les membres des universités de Montpellier, notamment N.Guibert et Y.Dupuy (1995) sur la confiance en tant que facteur de cohésion organisationnelle et la thèse de P.Couteret (1997) sur le thème de "la confiance dans la relation dirigeant - adjoint en petite entreprise", au CREGO (Centre de Recherche en Gestion des Organisations) ; et les travaux de M.Marchesnay sur les "confiances et logiques entrepreneuriales" (1998a) et "l'entrepreneuriat rural en quête de légitimités" (1998b) à l'ERFI (Equipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie).

et de motivations (Cook et Wall 1980). Elle fait référence en particulier aux manifestations d'attachement du sujet envers l'objet comme le désir de préservation de ses intérêts au sens large. Dans le réseau, les membres bienveillants auront par exemple le désir de faire part aux autres adhérents d'informations qu'ils jugent intéressantes pour eux ;

• Le pôle intégrité

Cette notion fait référence aux qualités de caractère que l'objet reconnaît au sujet. Mayer *et al.* (1995) expliquent ainsi que pour pouvoir faire confiance à un individu, ce dernier doit être perçu comme possédant des compétences nécessaires pour accomplir une tâche spécifique (il en a les capacités), avoir la volonté de le faire (il est bienveillant), mais également posséder des qualités personnelles orientées vers sa réalisation effective. Ces auteurs évoquent alors son honnêteté, sa capacité à tenir ses promesses, sa discrétion, son ouverture d'esprit, sa fidélité à des valeurs, sa stabilité comportementale, et son intégrité au sens restreint du terme. Par rapport à la bienveillance qui s'adresse à un objet en particulier, l'intégrité se réfère à des qualités de caractère intrinsèques au sujet.

Ces trois pôles permettent ainsi de saisir la diversité des approches en matière d'études sur la confiance tout en lui offrant une structuration. Cette dernière est suffisamment "ouverte" pour pouvoir y intégrer différentes acceptions utiles à la recherche.

Compte tenu de la proximité d'acception des pôles bienveillance et intégrité, il semble néanmoins possible de les associer, tout en conservant la spécificité du pôle capacité. A la suite de Bidault et Jarillo (1995), on peut alors réaliser une distinction entre :

- la dimension "morale" du sujet, i.e. les éléments lui permettant d'avoir un comportement positif vis-à-vis d'autrui d'une part ;
- la dimension "technique", i.e. les qualités relatives à la formation du sujet, à ses connaissances, à ses expériences en matière professionnelle, etc., d'autre part.

Les pôles bienveillance et intégrité se retrouvent dans la dimension morale, alors que les qualités techniques font référence aux compétences du sujet évoquées dans le pôle capacité.

Dans notre recherche, nous nous sommes centrée sur l'intérêt pour un chef d'entreprise de PME dans son rôle de décideur à adhérer à un réseau de dirigeants, en faisant intervenir le facteur confiance à partir d'une approche intégrative. La suite de notre recherche consiste à explorer plus précisément ces dimensions de la confiance dans le contexte particulier d'une association de dirigeants au Québec.

2. La confiance du point de vue des adhérents

Cette partie fait état des données d'enquête collectées auprès des membres du "Groupement des chefs d'entreprise du Québec". Après avoir justifié le choix de ce réseau (§ 2.1.), nous présentons la méthodologie de l'étude (§ 2.2.) qui se voulait, pour nous, une première recherche à caractère exploratoire sur l'incidence de la confiance dans l'aide à la décision des adhérents. La présentation des résultats de l'étude (§ 2.3.) s'inscrit dans cette orientation méthodologique par une illustration fondée sur des extraits d'entretiens.

2.1. La justification du choix du réseau

Le Groupement des chefs d'entreprise du Québec correspond précisément aux trois critères choisis pour cette recherche :

- la parité : il admet exclusivement des propriétaires-dirigeants à la tête de PME en majorité ;
- la formalisation : il s'agit d'une association à laquelle le dirigeant adhère dans le cadre de réunions mensuelles ;
- la mission : les discussions sont orientées principalement vers l'échange d'informations à caractère professionnel.

Ce réseau regroupe actuellement 700 dirigeants de PME. Les adhérents sont rassemblés dans des clubs composés environ de 7 à 8 membres non concurrents. Actuellement, 100 clubs existent à travers le Québec.

2.2. La méthodologie utilisée

La littérature scientifique relative aux associations ou clubs de réflexion tels que définis ci-dessus est actuellement réduite⁴, même si des travaux récents ont mis l'accent sur ce champ de recherche (cf. notamment Duchéneau en 1996). Les méthodes de recherche relatives à l'activité réticulaire entretenue par les dirigeants sont en outre controversées. Ainsi, par une analyse critique des méthodologies en la matière, Curran *et al.* (1993) expliquent que les recherches antérieures ont eu tendance à utiliser trop volontiers des outils quantitatifs en la matière. Ces auteurs regrettent en particulier que les recherches se soient beaucoup trop focalisées sur la fréquence des contacts à l'intérieur des réseaux, au détriment du caractère ou de la signification de ces relations pour les personnes concernées. Ainsi : "*It is the meanings, norms and expectations which are important not the behavioral correlates* " (Curran *et al.* 1993, p.13). D'autres méthodes de recherche apparaissent ainsi nécessaires en la matière. Comme l'indique Ozcan concernant les réseaux au sens large : "*as far as the research methods are concerned, there is a need for new techniques and definitions for the analysis of small business networks* " (Ozcan 1995, p.281).

Compte tenu de ces remarques, nous avons opté pour une recherche de type qualitatif. Elle avait pour objet d'approfondir les différentes acceptions attribuées par le dirigeant de PME à la notion de confiance dans le contexte particulier de la prise de décision. Nous avons donc eu recours à des entretiens de type semi-directifs que nous avons menés durant le mois de juin 1997 auprès de 10 adhérents sur le site de l'entreprise (durée moyenne : 1 heure 30). Les entreprises sondées étaient toutes de petite taille (effectif moyen : 22, chiffre d'affaires moyen : 7 millions de dollars), et dirigées par leur propriétaire (entreprises de type "incorporée").

La démarche adoptée dans le guide d'entretien consistait ainsi à déterminer en premier lieu les raisons conduisant le décideur à faire confiance à ses homologues ; et en second lieu les effets de la confiance accordée par le dirigeant de PME à ses pairs sur sa prise de décision. Pour cela, nous avons opté pour une approche centrée sur des faits, ayant pour objet de conduire l'individu à se replacer dans le cadre de situations vécues et à les expliciter. Ce type de méthode n'exclut pas certains effets inévitables de reconstruction *a posteriori* du discours ; cependant, il a l'avantage de faire référence à des circonstances réelles. S'adaptant à chaque cas, les questions avaient ainsi pour finalité de faire préciser au répondant la (ou les) signification(s) attribuées au concept de confiance relativement à l'aide à la décision. Un entretien a également été mené avec une personne permanente, afin d'avoir des précisions sur la structure et le fonctionnement du Groupement. Les dialogues, retranscrits intégralement, ont été traités par une analyse de contenu (Bardin 1989) visant à explorer le concept de

⁴ L'on trouve cependant à foison des ouvrages, manuels ou autres articles vulgarisés sur le sujet.

confiance entretien par entretien, pour procéder ensuite à une étude comparative entre les répondants.

2.3. Les résultats

La présentation des résultats met tout d'abord en évidence les raisons pour lesquelles le dirigeant de PME accorde sa confiance à ses homologues (§ 2.3.1.), et analyse ensuite les effets de la confiance accordée sur sa prise de décision (§ 2.3.2.).

2.3.1. Pourquoi le dirigeant de PME accorde-t-il sa confiance ?

• Une condition sine qua non : la confidentialité des propos échangés

Les adhérents de ce réseau sont regroupés dans des clubs de 7 à 8 personnes environ, non concurrents. Se réunissant mensuellement, ils échangent des informations relatives à leur activité professionnelle. Compte tenu de la nature des propos tenus, la confidentialité est de rigueur au sein des clubs. Faire confiance aux autres adhérents du même club, c'est être assuré qu'ils conserveront strictement pour eux mêmes l'information émise. Cette condition est explicite et fait l'objet d'une attention particulière et renouvelée de la part des adhérents :

"On s'assure chaque année que chacun ne va pas involontairement donner des informations qui doivent rester confidentielles."

Pour certains présidents de clubs (élus par leurs pairs), le respect de la confidentialité constitue même une orientation prioritaire dans leur mission :

"L'intérêt, c'est la confidentialité. Peut-être que certains vont prendre un verre de scotch et dire les choses, sans vouloir faire de mal. Comme président de club, je veux mettre l'accent sur l'esprit de confidentialité. Parce que même si on a de la bonne volonté, parfois, pour bien paraître, on va dire des choses qu'on ne devrait pas dire, c'est humain."

Cette signification de la confiance est largement partagée par les adhérents. Elle s'apparente au concept de "benevolence" développé par Mayer *et al.* (1995) dans leur pôle "bienveillance". La confiance est ici entendue comme la volonté de préservation des intérêts d'autrui (Cook et Wall 1980). La confidentialité des propos émis par le dirigeant de PME sous-entend que les adhérents ont des dispositions positives vis-à-vis de lui, qu'ils souhaitent préserver ses intérêts envers tout acteur dans l'environnement de l'entreprise.

Cette notion de confidentialité possède cependant une particularité : celle de s'inscrire nécessairement dans le temps. La croyance par le dirigeant de PME que ses pairs ne dévoileront pas ses plans stratégiques par exemple pourra éventuellement être admise *a priori*. Mais il ne pourra en avoir la confirmation qu'au bout d'un certain temps.

• L'influence du temps

Les entretiens montrent que le sentiment de confiance est admis facilement au début de la relation entre les pairs du réseau. Ils soulignent cependant le fait que le temps est nécessaire pour qu'il y ait une réelle transparence de l'information.

Ainsi, le fait même d'être membre du Groupement des chefs d'entreprise du Québec constitue une garantie de sérieux et de fiabilité. La procédure de sélection joue dans ce cas un rôle fondamental. Dans un premier temps, ce sont ainsi les permanents qui démarchent les prospects. Ils s'assurent par des entretiens approfondis que ces derniers possèdent bien les

qualités nécessaires pour pouvoir s'intégrer dans un réseau dont la mission consiste à "rassembler des chefs d'entreprise qui bénéficient de l'expérience des autres pour être de meilleurs chefs." Les conditions d'échange et de volonté d'amélioration personnelle sont ainsi clairement affichées. Dans un second temps, le prospect sélectionné doit nécessairement être coopté par les pairs de son futur club. Si le groupe émet des réserves sérieuses et fondées sur le candidat, ce dernier est automatiquement rejeté. Par conséquent, les adhérents au réseau sont supposés posséder les qualités exposées ci-dessus et donc inspirer confiance de prime abord.

On retrouve ici la dimension "intégrité" exposée par Mayer *et al.* (1995). Ainsi, en raison des filtres successifs du processus d'adhésion, les membres admis possèdent de manière présumée les qualités de moralité nécessaires (honnêteté, capacité à tenir ses promesses, discrétion, fidélité des valeurs, etc.).

La reconnaissance *a priori* de ces qualités ne génère cependant pas une transparence immédiate de l'échange informationnel, essentielle pour une aide à la décision efficace. Selon les sondés, il faut au moins plusieurs années pour qu'un sentiment de confiance, fondé sur la confidentialité, puisse se développer. Néanmoins, une fois assurés de la discrétion de leurs pairs, ils n'hésitent pas à confier leurs doutes et difficultés. En cas de problèmes graves, certains présentent leurs états financiers pour obtenir une aide adaptée. Comme l'indique l'un des dirigeants :

"Normalement, on ne se cache rien, mais c'est une confiance qui se développe avec le temps. Quand on se sent assez près les uns des autres, que le sentiment de confidentialité est bien ancré, à ce moment-là, on montre nos chiffres, on présente nos bilans, on analyse."

Le dirigeant a ainsi besoin de bien connaître ses pairs pour leur accorder sa confiance. Si au début de la relation, il est confiant de prime abord vis-à-vis de ses pairs, le passage de la croyance à un comportement (Mayer *et al.* 1995) caractérisé par un partage effectif d'informations demande du temps. C'est par la communication que les membres du réseau apprennent à se connaître et à développer des contacts réguliers. Par comparaison avec les réseaux informels souvent caractérisés par des rencontres apériodiques, ce type de réseau offre au contraire à ses adhérents l'assurance de réunions régulières favorisant potentiellement l'instauration d'un climat de confiance.

Inversement, c'est en raison de liens de confiance bien établis que les acteurs ne craignent pas d'échanger spontanément de l'information comme l'expliquent Moorman *et al.* (1993). La confiance favorise donc une liberté de communication entre les membres du réseau : c'est parce que les individus ont confiance qu'ils échangent de l'information. Il s'agit là d'un apprentissage qui se construit sur la durée.

Dans ce cadre, la connaissance du partenaire est nécessaire pour corroborer les qualités d'intégrité admises pourtant de prime abord du fait de l'appartenance au Groupement. Ce sont en fait les expériences passées gardées en mémoire par les adhérents du réseau qui créent de la confiance et qui génèrent par la suite de fortes attentes en la matière⁵. Les entretiens montrent

⁵ Granovetter (1985) souligne particulièrement le caractère progressif de la formation de la confiance : la décision de conserver ou de rejeter un partenaire pour une transaction future se fonde sur l'observation de son comportement dans les transactions passées. Ainsi, la présence (ou l'absence) d'un climat de confiance dans le réseau procède bien d'un apprentissage par les adhérents, du fait de leurs interactions.

en particulier que cet apprentissage est largement facilité par la non concurrence entre les membres des clubs⁶.

Cependant, au-delà des aspects moraux relatifs à l'intégrité ou à la bienveillance que l'on peut retrouver quel que soit la spécificité du public, un aspect plus "technique" de la confiance émerge des entretiens.

• La relation de parité ou la dimension technique de la confiance

Du fait de leur métier de dirigeant, les membres du Groupement doivent quotidiennement faire face à des difficultés semblables dans leur entreprise :

"Je pense que même si on n'est pas dans le même domaine, on vit tous les mêmes problèmes. Que ce soit des problèmes avec les employés, avec les fournisseurs, ou avec les banques, peu importe. Je pense qu'on vit tous les mêmes problèmes."

Cette proximité en matière de responsabilités leur permet ainsi de bénéficier du vécu des autres adhérents :

"(...) quand tu veux aller dans une direction et que tu ne sais pas comment faire, au moins, tu peux parler à quelqu'un qui a déjà fait l'expérience."

On retrouve bien ici le pôle "capacité" décrit par Mayer *et al.* (1995). La confiance se manifeste dans ce cas par la reconnaissance des "compétences" d'autrui (Butler 1991), de leur "expertise" (Giffin 1967) relativement à un domaine spécifique. Les dirigeants font confiance à leurs pairs en raison du fait que ces derniers ont déjà dû faire face au problème posé. Les pairs peuvent ainsi expliquer la manière dont ils ont procédé pour résoudre la question et les difficultés qu'ils ont rencontrées.

Cet apport est particulièrement utile pour les dirigeants qui ont peu d'expérience en matière professionnelle car ils peuvent ainsi bénéficier du vécu des "anciens" :

"Plusieurs dans le Groupement ont plus d'expérience que moi, ils sont plus âgés, ils sont "en affaires" depuis plus de 30 ans. Moi, je suis très jeune, cela fait juste 7 ans : j'ai beaucoup à apprendre encore."

L'aspect "technicité" est particulièrement important dans la confiance accordée par le dirigeant de PME à ses homologues. Cependant, comme nous l'avons évoqué plus haut, cette dimension est d'autant plus puissante qu'elle s'accompagne d'une bonne connaissance d'autrui:

"Si on a confiance en quelqu'un, qu'on connaît quelqu'un, c'est plus facile : on lui téléphone et on l'écoute bien plus qu'un étranger. Un étranger, on va l'écouter parce qu'on a confiance en son expérience, mais on va vérifier ce qu'il a dit avec des amis."

Ou encore :

"C'est un chef d'entreprise qui est devenu un ami. J'ai doublement confiance."

L'expérience individuelle de la relation⁷ joue donc un rôle essentiel en matière de garantie de la fiabilité des échanges d'informations.

Les entretiens ont ainsi montré que la confiance représentait une notion clé dans les relations entre les adhérents du réseau. Ils ont tout particulièrement mis en lumière et confirmé l'importance des dimensions "morale" et "technique" de la confiance (Bidault et Jarillo 1995)

⁶ Cette étude confirme bien les remarques émises par Gumpert et Boyd (1985) concernant les réticences des dirigeants en position de concurrence à faire preuve de transparence en matière d'échange d'informations.

⁷ Cf. en la matière les travaux de Granovetter (1985).

comme éléments favorisant l'aide à la décision du dirigeant de PME par ses homologues du Groupement. Cependant, les effets de la confiance sur l'aide à la décision n'ont été jusqu'ici que suggérés. La section suivante a pour objet d'approfondir cette question.

2.3.2. Les effets de la confiance sur la prise de décision du dirigeant de PME

Trois situations émergent des entretiens : dans la première, le dirigeant n'a pas encore pris sa décision ; dans la deuxième, sa décision est prise mais il ne l'a pas encore concrétisée ; dans la troisième, le dirigeant a pris sa décision et l'a mise en œuvre. Nous tenterons pour chacun de ces cas de mieux comprendre le rôle joué par la confiance.

• Premier cas : la décision n'a pas encore été prise

Selon les dirigeants, l'aide se manifeste le plus souvent par l'exposé de ce que les pairs feraient dans une situation similaire, ou bien des choix qu'ils ont effectivement adoptés dans leur entreprise pour résoudre le problème posé. La confiance dans ce cas consiste bien à s'en remettre à l'expérience d'autrui (référence à la notion de compétence), souvent confirmée par le fait que ce sont des personnes bien connues qui exposent leur avis (référence à la notion de bienveillance). Concernant l'acte décisionnel précisément, les dirigeants de PME interrogés soulignent bien le fait que *"la décision reste toujours celle de l'entrepreneur."*

• Deuxième cas : la décision est prise mais elle n'est pas encore concrétisée

Le dirigeant peut alors demander l'avis de ses pairs. Par exemple :

"Il m'appelle souvent Jean⁸. Il ne se passe pas une semaine sans qu'on se parle, Jean et moi. Dans le groupe, c'est mon meilleur copain. On est toujours ensemble. J'étais prêt à acheter une usine. Je veux déménager mon entreprise. J'ai appelé Jean et je lui ai dit : vas voir l'usine, dis moi ce que tu en penses. Il m'a rappelé deux heures après. Il y est allé ! Il est parti de son bureau, il est allé voir l'usine, il m'a rassuré : oui, tu as raison, c'est parfait, c'est propre. Le toit semblait bon. Ce n'est pas un spécialiste, ni moi. Mais comme Jean m'a dit ça, ça me donne de l'assurance ; un peu plus. Jean m'a dit : "Ah, j'ai vu les voisins, l'environnement, fais attention à ça...". Jean, il a quatre ou cinq usines. Donc je me suis servi de son expérience. (...) A la suite de cela, j'ai fait une offre au propriétaire."

Comme dans le premier cas, la confiance englobe les dimensions morale et technique. Assuré par ses pairs, le dirigeant peut alors engager plus rapidement les ressources correspondantes. Il bénéficie en outre d'un apport d'informations relatif à des points importants auxquels il n'aurait pas pensé spontanément⁹.

• Troisième cas : la décision a été mise en œuvre

Le dirigeant bénéficie dans ce cas d'un retour d'informations par ses homologues qui le conforte dans sa décision ou bien le remet en cause :

" On improvise bien souvent dans toutes sortes de choses et on s'aperçoit avec nos amis chefs d'entreprise, que parfois ce qu'on a fait, que les décisions qu'on a prises ne sont pas si mauvaises, que d'autres ont fait la même chose que nous ; ou on s'aperçoit qu'on a fait carrément une erreur dans une prise de décision de gestion parce qu'une personne plus compétente nous le démontre."

⁸ L'identité de cette personne a été volontairement modifiée pour des raisons de confidentialité.

⁹ Cf. la section de la thèse de S.Amabile (1997) consacrée aux "réseaux inter-organisationnels d'attention" (p.365-368).

En cas de jugement négatif par les pairs, c'est l'aspect "technique" de la confiance qui est évoqué. Le dirigeant de PME reconnaît ses propres erreurs parce qu'il a confiance dans les compétences de ses homologues.

Cette étude avait pour objet d'explorer le rôle de la confiance dans l'aide à la décision apportée par un réseau institutionnel de dirigeants au chef d'entreprise de PME. Les entretiens ont montré que la confiance représentait un déterminant essentiel dans l'aide apportée par les pairs. La combinaison des dimensions relatives à la compétence des pairs, à leur bienveillance et à leurs qualités morales intrinsèques constitue bien une garantie de la qualité des échanges informationnels. L'expérience personnelle de la relation prend ici toute son importance pour parvenir à établir un état effectif de coopération.

Bibliographie

- ALDRICH H. and ZIMMER C. (1986) "Entrepreneurship through social networks", in Donald Sexton and R. Smilor (Eds) *The Art and Science of Entrepreneurship*, New-York, Ballinger.
- ALLEN R.W., MADISON D.L., PORTER L.W., RENWICK P.A. and MAYES B.T. (1979) "Organizational Politics : Tactics and Characteristics of its Actors", *California Management Review*, 22 (1), pp.77-83.
- AMABILE S. (1997) *Contribution à l'ingénierie de l'organisation : de la veille stratégique à l'attention organisationnelle. Illustration : le réseau d'attention des mutuelles niortaises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille.
- BARDIN L. (1989) *L'analyse de contenu* (2ème édition), Paris, PUF.
- BERGADAA M. et VIDAILLET B. (1996) "La décision telle que la voient les décideurs", *Revue Française de Gestion*, n°111, pp.152-158.
- BERNOUX P. (1974) *Les nouveaux patrons. Le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise*, Paris, Les Editions Ouvrières, 240 p.
- BERNOUX P. (1977) "Les mouvements patronaux : le cas du C.J.D.", *Economie et Humanisme*, n°236, pp.37-48.
- BIDAULT F. et JARILLO J.C. (1995) "La confiance dans les théories économiques", in Bidault F., Gomez P.-Y. et Marion G. (Eds.) : *Confiance, entreprise et société*, Paris, ESKA, pp.109-123.
- BIRLEY S., CROMIE S. and MYERS A. (1991) "Entrepreneurial Networks : Their Emergence in Ireland and Overseas", *International Small Business Journal*, vol.9, n°4, pp.56-74.
- BROUThERS K.D., ANDRIESSEN F. and NICOLAES I. (1998) "Driving Blind : Strategic Decision-making in Small Companies", *Long Range Planning*, 31 (1), pp.130-138.
- BUTLER J.K. (1991) "Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Condition of Trust Inventory", *Journal of Management*, 17 (3), pp.643-663.
- CARROLL G.R. and TEO A.C. (1996) "On the Social Networks of Managers", *Academy of Management Journal*, 39 (2), pp.421-440.
- CHAPPOZ Y. (1995) "Le rôle des réseaux d'entrepreneurs dans les processus d'apprentissages managériaux", *Communication au IIème Congrès International Francophone de la PME*.
- COOK J. and WALL T. (1980) "New York attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need nonfulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp.39-52.
- COUTERET P. (1997) *La confiance dans la relation dirigeant - adjoint en petite entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier.

- CURRAN J., JARVIS R., BLACKBURN R.A. and BLACK S. (1993) "Networks and small firms: constructs, methodological strategies and some findings", *International Small Business Journal*, 11 (2), pp.13-25.
- DEGENNE A. et FORSÉ M. (1994) *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin.
- DEUTSCH M. (1958) "Trust and Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, vol.2, pp.265-279.
- DUCHENEAUT B. (1996) *Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres, analyses*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.
- EISENHARDT K.M. and BOURGEOIS L.J., III (1988) "Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments : Toward a Midrange Theory", *Academy of Management Journal*, 31 (4), pp.737-770.
- FILION L.-J. (1991) *Visions et relations : les clefs du succès de l'entrepreneur*, Les Editions de l'Entrepreneur.
- GABARRO J. (1978) "The development of trust, influence, and expectations", in A.G.Athos and J.J.Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior : Communication and understanding in relationships*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, pp.290-303.
- GIFFIN K. (1967) "The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication process", *Psychological Bulletin*, vol.68, n°2, pp.104-120.
- GRANOVETTER M. (1985) "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, november, pp.481-510.
- GUIBERT N. et DUPUY Y. (1995) "La confiance, Variable-Clé d'un Contrôle Rénové", *Communication au Congrès de l'Association Française de Comptabilité, 18-19 mai*.
- GUMPERT D.E. et BOYD D.P. (1985) "Stress et solitude du patron de PME", *Harvard-L'Expansion*, pp.44-57 - (1984) "The loneliness of the small-business owner" *Harvard Business Review*, nov.-dec., pp.18-24.
- JULIEN P.-A. (1996) "Le contrôle de l'information "riche" par les réseaux : clef du dynamisme des PME", *3ème Congrès International Francophone de la PME (CIFPME 96)*, Université du Québec à Trois-Rivières, pp. 1139-1151.
- JULIEN P.-A. (sous la direction de) - GREPME (1997) *Les PME, bilan et perspectives*, Paris, Economica (2ème édition).
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1988) *La Petite Entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1996) *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica.
- KRAMER R.M., BREWER M.B. and HANNA B.A. (1996) "The Decision to trust as a Social Decision", in Kramer R.M. and TYLER T.R. (Eds) *Trust in Organizations*, London, Sage Publications, pp.357-389.
- LANDRY M. (1998) "L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation", *Systèmes d'Information et Management*, vol.3, n°1, pp.5-39.
- LAROCHE H. (1995) "From Decision to Action in Organizations : Decision-Making as a Social Representation", *Organization Science*, 6, pp.62-75.
- LESCA H. (1994) *Veille stratégique, L'Intelligence de l'Entreprise*, ASTER, Paris.
- MARCHESNAY M. (1993) *Management stratégique*, Paris, Eyrolles, Collection Gestion.
- MARCHESNAY M. (1998a) "Confiances et logiques entrepreneuriales", *Document de recherche de l'ERFI*.
- MARCHESNAY M. (1998b) "L'entrepreneuriat rural en quête de légitimités", *Document de recherche de l'ERFI*.
- MARTY A. et IVANOFF G. (1996) *Cercles et réseaux d'influence*, Paris, Les Presses du Management, 302p.
- MAYER R.C., DAVIS J.H. and SHOORMAN F.D. (1995) "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.709-734.

- McALLISTER D.J. (1995) "Affect - and cognition - based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, vol.38, n°1, pp.24-59.
- MINTZBERG H. (1984) *Le manager au quotidien*, Paris, Editions d'Organisation. (1973) *The nature of managerial work*, New York : Harper & Row.
- MOORMAN C., DESHPANDE R. and ZALTMAN G. (1993) "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, vol.57, January, pp.81-101.
- OZCAN G.B. (1995) "Small business networks and local ties in Turkey", *Entrepreneurship & Regional Development*, vol.7, pp.265-282.
- REIX R. (1995) *Systèmes d'information et management des organisations*, Vuibert, Paris.
- ROY B. (1985) *Méthodologie Multicritère d'Aide à la Décision*, Paris, Economica, 423p.
- SAPORTA B. (1986) *Stratégies pour la P.M.E.*, Paris, Entreprendre, 447p.
- SIMON H.A. (1955) "A Behavioral Model of Rational Choice", *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp.98-118.
- SMELTZER L.R., FANN G.L. and NIKOLAISEN V.N. (1988) "Environmental Scanning Practices in Small Business", *Journal of Small Business Management*, vol.26, n°3, pp. 55-62.
- SZARKA J. (1990) "Networking and Small Firms", *International Small Business Journal*, vol.8, n°2, pp.10-22.
- WELSH J.A. and WHITE J.F. (1981) "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*, juil.-août, pp.18-32.