

**“La place de la confiance
dans la mobilisation des ressources humaines dans les
petites entreprises :
le cas de la relation dirigeant-adjoint”.**

par **Paul COUTERET**

**Maître de Conférences en Sciences de Gestion
IUT de METZ, département GEA**

Laboratoire de recherche : CEREMO, ESM-IAE DE METZ¹

Adresse professionnelle : IUT GEA, Ile du Saulcy, 57045 METZ Cedex 1 FRANCE

Téléphone : (33) (0)3-87-31-51-10

RÉSUMÉ

Fondée sur une enquête menée auprès de 81 petites entreprises, cette communication montre qu'un dirigeant a la possibilité d'agir sur le sentiment de confiance mutuelle chez son adjoint, et souligne l'impact de ce sentiment sur l'implication organisationnelle de celui-ci.

ABSTRACT

Based on a survey conducted in 81 small firms, this paper shows that it is possible for a manager to act on the mutual trust feeling of his assistant, and that this feeling has an impact on the organizational commitment of the assistant.

¹ L'auteur était auparavant rattaché au GESEM (Université Montpellier I) et au CREGO (IAE de Montpellier), sous la direction du Professeur Mahé de Boislandelle.

Introduction

S'interroger sur l'identité des PME dans un monde en mutation implique non seulement de chercher à identifier leurs spécificités propres, mais également de s'interroger sur la place qu'y occupent des concepts décrits comme "centraux" dans les sciences de gestion. Notamment, pour ce qui est de l'objet de cette communication, la confiance est de plus en plus présente dans les préoccupations touchant aux organisations. En tant que propension à s'en remettre à autrui pour l'obtention d'un résultat déterminé, elle apparaît comme un moteur fondamental de nombreuses formes de coopération et de stabilité de toute relation. Or, la plupart des recherches se focalisent sur l'étude de la confiance dans les grandes organisations. Pourtant, les PE (petites entreprises²) constituent, nous semble-t-il, un terrain dans lequel la confiance est susceptible d'occuper une place tout aussi centrale. En effet, les relations qui existent au sein des PE s'apparentent beaucoup à celles existant au sein d'une famille, tant en ce qui concerne les salariés entre eux (Duchéneau, 1995) que les rapports salariés - dirigeant : «*les relations qui existent entre le dirigeant et ses employés s'apparentent de près à celles qui existent entre les membres d'une famille*» (Gasse et Carrier, 1992, p. 101). Ce climat «familial» favorise ainsi les ajustements mutuels. Le travail et la vie en commun fournissent à chaque membre une bonne connaissance des autres.

Dès lors, on peut se demander si la confiance ne représente pas une notion centrale dans la GRH des PE. Plus précisément, en quoi est-elle capable d'influer sur la mobilisation des collaborateurs de ces entreprises face aux défis que celles-ci doivent relever ? Partant, dans quelle mesure peut-elle être "gérée" par le dirigeant ? Pour aborder ces questions, cette communication fait le choix de se centrer sur la relation particulière qui se tisse entre le dirigeant et son adjoint. Pour cela, elle présente dans un premier temps le cadre d'analyse retenu de la confiance dans ce contexte spécifique. Dans un second temps, elle expose la méthodologie et les résultats d'une enquête effectuée auprès de 81 PE françaises.

1. Confiance, mobilisation des ressources humaines et petite entreprise : le cadre d'analyse

Dans cette première partie, nous préciserons tout d'abord notre approche du concept de "confiance" ; puis nous tenterons d'en cerner les principaux enjeux, en particulier sous l'angle de ses liens avec l'implication organisationnelle ; enfin, nous nous interrogerons sur la possibilité pour le dirigeant de PE d'agir sur la confiance dans ce contexte.

1.1. Qu'entend-on par "confiance" ?

La plupart des auteurs traitant du concept de confiance font d'emblée remarquer qu'il n'en existe toujours pas de définition universelle (valable dans toutes les situations) et unitaire (acceptée par tous). Notamment, on assiste à une fréquente confusion entre les facteurs contribuant à la confiance, la confiance (l'acte) en soi, et ses conséquences (Mayer et al., 1995 ; Mishra, 1996). C'est ce qui peut en partie expliquer la grande diversité des définitions présentes dans la littérature. Bien qu'aucune "grande" définition n'ait émergé de cette diversité, celle-ci, quoi qu'il en soit, a affiné notre compréhension de ce concept (Hosmer, 1995).

Ainsi, de façon générale, la confiance concerne les situations dans lesquelles nous nous en

² Nous nous intéressons ici aux entreprises indépendantes, comportant de 10 à 50 salariés, et ayant à leur tête un propriétaire-dirigeant.

remettons à autrui pour l'obtention d'un résultat (en termes de bénéfice personnel ou organisationnel, de protection, de statut, de bien-être général...). Compte tenu du fait que la nature de ce résultat espéré varie considérablement d'une situation à une autre, il devient nécessaire d'aborder la confiance en fonction du contexte - i.e. de la relation - dans lequel elle s'inscrit. En tant qu'attitude, **la confiance peut alors être définie comme un ensemble de croyances en certaines qualités ou intentions de l'autre**, le nombre et la nature de ces croyances dépendant de la relation considérée et du **risque** encouru par le sujet faisant confiance (Butler, 1991 ; Mayer et al., 1995 ; Mishra, 1996).

Pour autant, la littérature est, là encore, loin d'être unanime en ce qui concerne les dimensions à retenir dans ce cadre. Suivant les auteurs, leur nombre et leur nature varient largement. Par exemple, Cook et Wall (1980) retiennent deux dimensions de la confiance interpersonnelle, Rempel, Holmes et Zanna (1985) en identifient trois, tandis que Butler (1991) en compte dix. Nous ne nous livrerons pas ici au recensement et à la critique de toutes ces facettes, ce qui constituerait une méta-analyse importante qui n'est pas l'objet de cette communication.

Cependant, faisant le choix de nous centrer sur la confiance dans un contexte de relation dyadique verticale - à savoir la relation dirigeant / salariés - **il nous est possible de distinguer deux pôles principaux**, qui permettent de regrouper les facettes présentes dans la littérature (Hosmer, 1995 ; Mishra, 1996 ; Tyler et Degoey, 1996) :

- **La croyance que l'autre a des intentions positives à notre égard.** Ce pôle recouvre principalement : la croyance que l'autre est bienveillant à notre égard (*benevolence, concern*), c'est-à-dire est préoccupé par notre bien et ne cherche pas à tirer avantage de nous (Rempel, Holmes et Zanna, 1985 ; Larzelere et Huston, 1980), ainsi que la croyance qu'il est intègre, fiable, sûr (*integrity, reliability, dependability*), c'est-à-dire qu'il tient ses engagements (Johnson-George et Swap, 1982), et continuera à les tenir et à agir positivement dans l'avenir de nos relations (*predictability, faith*) (Rempel, Holmes et Zanna, 1985).

- **La croyance que l'autre est compétent, apte à nous procurer ce que nous attendons de lui** (*competence, ability*). Elle concerne la perception que nous avons de la possibilité même qu'a l'autre de nous apporter ce résultat, de par ses connaissances et son expérience (Giffin, 1967 ; Jones, James et Bruni, 1975 ; McAllister, 1995).

L'identification de ces deux grandes dimensions de la confiance interpersonnelle clarifie notre approche de celle-ci dans le cadre de l'étude de la relation entre le dirigeant et ses salariés. Néanmoins, conformément à la nécessité d'aborder la confiance en fonction de la nature précise de la relation dans laquelle elle s'inscrit, il nous faut chercher à savoir si ces deux pôles sont effectivement présents dans les mêmes proportions suivant le sens de la relation étudiée. En effet, il semblerait étonnant de constater que la confiance d'un salarié pour son patron soit de la même nature que la confiance de ce patron pour son salarié. Plusieurs chercheurs se sont ainsi penchés sur cette question, le plus souvent sur la base d'études qualitatives en profondeur. Il en ressort que :

- La confiance d'un subordonné pour ceux qui le dirigent (ses supérieurs directs et/ou la direction générale) est fondée sur la croyance qu'ils ont des intentions positives à son égard (Gabarro, 1978 ; Hogan, Curphy et Hogan, 1994 ; Kramer, 1996 ; Mishra, 1996 ; Tyler et Degoey, 1996). En effet, le risque encouru par ce subordonné est bien celui de ne pas voir ses intérêts protégés par ceux qui l'emploient ou l'encadrent.

- La confiance d'un manager envers son subordonné est fondée sur sa croyance en les compétences et aptitudes de celui-ci requises pour effectuer son travail (Gabarro, 1978 ;

Butler et Cantrell, 1984 ; Hogan, Curphy et Hogan, 1994 ; Kramer, 1996 ; Tyler et DeGoey, 1996). En effet, le risque encouru par l'organisation pour laquelle il agit concerne bien la qualité et le degré de réalisation du travail confié à l'individu en question.

Ces résultats provenant d'études menées au sein d'organisations de natures variées ont d'ailleurs été confirmés dans le contexte spécifique de la petite entreprise par une enquête qualitative menée au sein de 18 PE françaises et québécoises (Couteret, 1998). C'est pourquoi nous retenons les définitions suivantes :

- Confiance accordée par un salarié de PE à son dirigeant : croyance que celui a des intentions positives à son égard.

- Confiance accordée par un dirigeant de PE à son salarié : croyance que celui-ci possède les compétences et aptitudes nécessaires à la réalisation de sa mission.

Pour la présente étude, nous avons fait le choix de nous centrer sur le point de vue du salarié lui-même. En effet, du fait que l'objectif de cette recherche est de montrer qu'il est possible pour un dirigeant de PE de mobiliser les ressources humaines de son entreprise par la confiance, c'est bien la confiance telle que vécue par le salarié qui nous intéresse ici, puisque c'est elle qui sera susceptible d'influer sur sa mobilisation dans l'organisation. Aussi aboutissons-nous à la prise en compte de deux aspects de la confiance entre le dirigeant de PE et son salarié : la confiance accordée par ce dernier à son patron, et la confiance accordée par le dirigeant telle que perçue par le salarié, aux sens des définitions adoptées ci-dessus. La combinaison de ces deux aspects forme ce que nous proposons d'appeler le «sentiment de confiance mutuelle», dont nous cherchons à connaître les déterminants et l'impact sur la mobilisation dans le contexte spécifique des petites entreprises

1.2. Les enjeux de la confiance pour la petite entreprise

Notre approche de la confiance ayant été précisée, nous pouvons à présent aborder l'importance que peut représenter la confiance pour l'entreprise.

1.2.1. Le cas général

De manière générale, la confiance existant entre deux parties (chaque partie pouvant consister en un individu, un groupe, ou une organisation) est décrite comme un facteur important de stabilité à long terme de la relation (Rempel et al., 1985). En effet, elle semble faciliter les rapports, en facilitant principalement la coopération entre les deux parties : percevoir que l'objet a des intentions positives à son égard laisse entrevoir au sujet qu'il devient possible d'envisager ensemble un travail ou un projet visant à la réalisation d'objectifs communs (Johnson-George et Swap, 1982 ; Mishra, 1996).

Dans le même temps, la confiance, renforcée par cet esprit de coopération, entraîne le sujet à adopter un comportement d'aide envers l'objet et diminue les tentations de comportements opportunistes (Deutsch, 1958 ; Johnson-George et Swap, 1982 ; McAllister, 1995). Notamment, la communication entre les deux parties est plus intense, l'information transmise est moins distordue, et la franchise domine (Zand, 1972 ; Mishra, 1996). Globalement, le discours de chaque partie est plus honnête, plus libre, et la rétention d'information se réduit (Zand, 1972). De même, la coordination est facilitée (Deutsch, 1958 ; McAllister, 1995), les conflits diminuent et les pertes de temps sont inférieures (Deutsch, 1958). Le projet commun voit ainsi sa qualité renforcée (Deutsch, 1958).

1.2.2. Le cadre des relations salarié / management

Découlant de ces enjeux généraux, les conséquences potentielles de la confiance dans le contexte d'une relation salarié / management apparaissent tout aussi appréciables. Ainsi, la confiance d'un salarié envers celui (ou ceux) qui le dirige(nt) lui permet de prévoir le comportement futur de ceux-ci comme étant positif (Tyler, 1989). Elle induit ainsi une satisfaction accrue à leur égard. Leur relation s'en trouve améliorée sous plusieurs aspects :

- Elle est plus harmonieuse (Graen et Schiemann, 1978). Les liens entre les deux parties apparaissent plus serrés (Dansereau et al., 1975). Notamment, on assiste à une diminution des conflits relatifs au travail (Graen et Schiemann, 1978 ; Mishra, 1996). Lorsqu'un conflit surgit malgré tout, la confiance permet d'augmenter sa vitesse de résolution (Tyler et Degoey, 1996).
- Les contacts directs avec les supérieurs sont privilégiés, et leur nombre augmente (Fox, 1974 ; Graen et Schiemann, 1978).
- La légitimité du supérieur s'accroît du point de vue du salarié (Jones et al., 1975).
- Un salarié accepte plus facilement les décisions prises par un supérieur s'il lui fait confiance, et il est plus enclin à suivre les règles de l'organisation ; ce supérieur n'a alors pas à se justifier en permanence (Tyler et Degoey, 1996).
- La communication entre les deux parties s'améliore : l'information ascendante est plus riche, plus fréquente, moins distordue (Roberts et O'Reilly, 1974 ; Mishra, 1996).

Outre cet impact potentiel de la confiance sur la qualité de la relation, il apparaît également que la confiance est susceptible d'influer sur les attitudes et les comportements du salarié³. On peut ici aborder la question à l'envers : lorsqu'un salarié se méfie de ses supérieurs, i.e. lorsqu'il ne croit pas que ceux-ci se préoccupent de ses intérêts et sont intègres avec lui, il se tient sur sa défensive, et adopte le comportement qui lui fait encourir le moins de risques possible, en surveillant ses paroles et ses actes ; il se conforme au maximum aux règles établies, ce qui entraîne une certaine rigidité, une perte d'initiative et d'originalité (Argyris, 1962).

A l'inverse, s'il fait confiance à ses supérieurs, il a tendance à adopter des attitudes et des comportements plus profitables à son organisation comme à lui même :

- Son anxiété diminue (Cook et Wall, 1980). Il se sent davantage en sécurité (Petermann et al., 1992).
- Sa satisfaction au travail augmente (Roberts et O'Reilly, 1974 ; Cook et Wall, 1980 ; Butler, 1991).
- Il est davantage créatif (Petermann et al., 1992).
- Il réagit mieux aux situations de crise que connaît l'organisation, et n'hésite pas à mobiliser son énergie pour aider à les résoudre (Tyler et Degoey, 1996 ; Mishra, 1996).
- Son engagement dans son travail s'accroît (Cook et Wall, 1980).
- Il accepte plus facilement de prendre à sa charge des responsabilités qui ne font normalement pas partie de ses attributions (Dansereau et al., 1975 ; Konovsky et Pugh, 1994).

³ affirmer d'emblée qu'il existe un lien direct entre la confiance et la performance des salariés apparaîtrait hâtif, de nombreux autres facteurs pouvant entrer en jeu. C'est pourquoi la majorité des chercheurs ont préféré relier la confiance dans le management à des attitudes et des comportements relatifs au travail et à l'organisation en général (ces attitudes et comportements étant eux-mêmes reliés à certaines formes de performance).

Mais, surtout, la confiance entre un manager et son subordonné semble capable d'avoir un impact positif sur l'attitude qui s'est imposée, au fil des recherches, comme la plus précieuse dans la mobilisation des ressources humaines : l'implication organisationnelle.

1.2.3. Confiance et mobilisation des RH : la place de l'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle peut être comprise comme une attitude vis-à-vis de l'organisation dans son ensemble, au sens d'attachement, dévouement, loyauté à l'égard de celle-ci (Mowday et al., 1982). L'intérêt de ce concept a fait l'objet de multiples travaux, dont la teneur est bien résumée dans ce passage de l'ouvrage de M. Thévenet (1992) : *“l'impliqué adhérerait aux buts et aux valeurs de l'entreprise : il serait dévoué à celle-ci pour l'aider à réussir et renforcer ses valeurs les plus fortes. En un mot, voilà le type même de personnes dont l'entreprise aurait besoin dans ces périodes incertaines où elle doit assumer de très profonds changements”* (p. XV).

Ainsi, l'implication, sans être synonyme de performance, générerait chez les membres d'une organisation une capacité à mieux servir celle-ci. Diverses recherches laissent notamment penser qu'elle accroîtrait leur volonté de faire des efforts pour cette organisation (McCaul et al., 1995), de réaliser des performances supérieures à la moyenne et de dépasser le seul cadre de leur mission en acceptant de se charger de tâches supplémentaires (Randall et al., 1990 ; Mayer et Shoorman, 1992). De la même façon, elle réduirait l'absentéisme (Mayer et Shoorman, 1992), les retards (Mowday et al., 1982), l'intention de départ et le taux de roulement du personnel (Mowday et al., 1982 ; Mayer et Shoorman, 1992 ; McCaul et al., 1995).

Ces enjeux, pour importants qu'ils apparaissent pour tout type d'organisation, constituent autant de préoccupations de premier ordre pour les petites entreprises. Celles-ci, soumises aux exigences croissantes d'une économie en constante évolution, doivent pouvoir compter sur le dévouement et la volonté de leurs salariés de consacrer toute leur énergie à la réalisation des objectifs de l'entreprise. M. Bayad (1995) a ainsi relevé, sur la base d'une approche par la cartographie cognitive, que l'implication du personnel constituait l'un des deux principaux concepts de la vision stratégique d'un dirigeant de PE.

Or, il semble que la confiance puisse ici jouer un rôle de premier plan. En effet, plusieurs recherches laissent entendre que la confiance d'un salarié envers son management influencerait positivement sur l'implication organisationnelle de ce salarié (Cook et Wall, 1980 ; De Cotiis et Summers, 1987 ; Brockner, Siegel, Daly, Tyler et Martin, 1997). Plusieurs auteurs avancent une explication de ce phénomène ; la croyance que ceux qui dirigent et représentent l'organisation se préoccupent des intérêts du salarié (besoins, bien-être, carrière...) constituerait une source importante d'implication : *«les employés seraient d'autant plus impliqués qu'ils sentiraient l'organisation concernée par leur situation personnelle»* (Thévenet, 1992, p. 109). Kundi et Saleh (1993) détaillent cette affirmation : la confiance dans le fait que le management se préoccupe des intérêts du salarié stimulerait l'implication organisationnelle de celui-ci pour plusieurs raisons : elle réduirait son sentiment d'insécurité et la peur qui l'accompagne, elle susciterait le sentiment que l'organisation et le salarié ont des intérêts communs, et elle donnerait de l'organisation une image familiale, son management y représentant en quelque sorte les parents bienveillants. L'implication dans l'entreprise en serait ainsi considérablement facilitée. De la même façon, cette confiance dans les intentions positives du management générerait l'implication car elle susciterait un sentiment de réciprocité nécessaire, conformément à la norme évoquée par Gouldner (1960) : puisque

l'organisation se sent concernée par mes intérêts, je me dois, en retour, de me préoccuper des siens (Gaertner et Nollen, 1989 ; Kundi et Saleh, 1993).

Par ailleurs, nous pensons que l'autre facette de ce que nous nommons "le sentiment de confiance mutuelle", à savoir la confiance du dirigeant telle que perçue par le salarié, est également susceptible de jouer un rôle dans ce cadre. En effet, cette confiance perçue pourrait bien se révéler avoir une influence tout aussi significative sur l'implication organisationnelle : le sentiment que l'organisation reconnaît la valeur de l'individu dans ce sens réduirait l'impression d'insécurité («ils ont donc besoin de moi»), et faciliterait l'identification aux buts et valeurs de l'entreprise («ils apprécient ma contribution») (Kundi et Saleh, 1993). À l'inverse, si un salarié perçoit que ses supérieurs le jugent peu capable d'assumer sa mission de façon satisfaisante, il se sent mal à l'aise dans cet environnement, donc peu impliqué dans l'organisation (Fox, 1974). Notons cependant qu'aucune vérification empirique n'a été effectuée de ces présomptions. Il semble d'autant plus intéressant de les mettre à l'épreuve du terrain, en montrant que la confiance perçue influe également sur l'implication organisationnelle, et en recherchant des déterminants potentiels de cette confiance perçue.

Ces liens entre confiance et implication, tels que suggérés par la littérature, nous semblent trouver dans les petites entreprises un terrain particulièrement propice à leur développement. En effet, la PE est caractérisée, entre autres, par la place centrale occupée par son dirigeant, dont la prise en compte apparaît indispensable pour toute étude portant sur la petite entreprise (D'Amboise et Muldowney, 1988). De nombreux auteurs vont même plus loin : ils affirment en effet qu'on peut considérer que la PE est assimilable à la personne de son dirigeant, que les deux tendent à se confondre ; on parle alors d'une véritable personnification⁴ de la petite entreprise (Deeks, 1976 ; Julien et Marchesnay, 1988), qui serait d'autant plus pertinente que la taille de l'entreprise est réduite (GREPME, 1994). Ce phénomène de personnification se fonde notamment sur la confusion qui existe dans ce type d'organisation entre la propriété du capital et le pouvoir de gestion. Ainsi, ce sont les mobiles du dirigeant qui déterminent la structure de la PE. Les objectifs de l'entreprise sont en fait ceux de son patron. Celui-ci voit l'entreprise comme étant un véritable prolongement de sa personnalité. Partant, si un sentiment de confiance mutuelle se développe chez un salarié à l'égard de son patron, on peut penser, en se rattachant à la perspective échangiste de l'implication, que ce sentiment est capable de susciter en retour une attitude positive vis-à-vis de la PE dans son ensemble : puisque j'estime que celui qui l'incarne (i.e. le dirigeant) «s'implique» dans ma personne, je m'implique à mon tour dans l'entreprise, qui représente à la fois son prolongement et mon propre environnement de travail.

1.3. Peut-on "gérer" la confiance en PE ?

S'il s'avère que le sentiment de confiance mutuelle est effectivement capable d'accroître la mobilisation (au sens d'implication) des salariés de PE, il devient alors particulièrement intéressant de chercher à identifier des moyens pour le dirigeant d'agir sur ce sentiment. Certes, les caractéristiques personnelles du salarié (éducation, niveau socio-économique, profil psychologique, expériences préalables...) apparaissent également comme des déterminants possibles du niveau de confiance ressentie (cf. Rotter, 1971). Cependant, Driscoll (1978) et Scott (1980) ont tous deux montré que la prédisposition générale du sujet avait certes une influence, mais surtout que les caractéristiques perçues de l'objet étaient nettement plus explicatives de la variance de la confiance en cet objet. La personnalité du sujet ne constitue donc qu'un antécédent mineur de la confiance spécifique, particulièrement dans les relations

⁴ Certains auteurs emploient également le terme de «personnalisation».

intra-organisationnelles verticales (Butler, 1991). Cook et Wall (1980) observent ainsi des corrélations très faibles ou nulles entre la confiance dans le management et plusieurs variables personnelles du salarié (niveau de formation, situation de famille, appartenance à un syndicat), à l'exception de l'âge (corrélation de $r = .21$) ; en revanche, les variables relatives à la relation entre ce salarié et son management (en particulier les caractéristiques perçues du travail) montrent toutes des corrélations nettement plus élevées avec la confiance (supérieures à .32).

A ces résultats s'ajoutent des considérations d'ordre théorique et pratique :

- Les facteurs personnels n'indiquent qu'une prédisposition générale à faire confiance aux autres, et ne permettent pas de comprendre la relation particulière qui se tisse entre deux parties (Mayer et al., 1995), ce qui est pourtant l'intérêt principal de l'étude de la confiance. Ils constituent plutôt des facteurs modérateurs du développement de celle-ci.
- De plus, ces variables personnelles ne constituent pas des facteurs sur lesquels il est possible d'agir, et relèvent certes d'un intérêt théorique, mais très peu d'un intérêt pratique. La vision de la confiance fondée sur la perception par le sujet des caractéristiques de l'objet constitue donc l'approche la plus utile, en particulier pour les managers soucieux de maximiser la confiance qu'ils inspirent à leurs subordonnés (Butler, 1991).

Plusieurs recherches ont ainsi montré que c'est le comportement du manager vis-à-vis de son subordonné qui va générer ou non la confiance de ce dernier (par exemple Cook et Wall, 1980 ; Kramer, 1996). Le terme «comportement» doit bien sûr être compris ici dans un sens large : il s'agit non seulement de son mode de relation directe avec le salarié, mais également des conditions de travail qu'il lui offre, de ses choix en matière de politique salariale, de son style de leadership, de ses pratiques de délégation, de participation, etc... La connaissance de l'impact de ces comportements sur la confiance accordée par le subordonné permet d'identifier les moyens d'action du manager pour susciter cette confiance.

Or, tout comme nous l'avons affirmé pour ce qui concerne le lien confiance-implication, **nous pensons que la petite entreprise représente un contexte organisationnel dans lequel la confiance est particulièrement influencée par les actions du dirigeant.** En effet, en grande entreprise, un salarié est sous la direction de plusieurs responsables hiérarchiques, directs ou indirects ; les actions de management qui s'appliquent à lui ne peuvent être attribuées à une seule personne : par exemple, le montant de son salaire sera décidé par un service spécialisé, ou bien sera fixé par une convention collective ou interne. C'est ce qui peut en partie expliquer que la littérature a examiné deux formes de confiance dans ce cadre : la confiance envers le management dans sa globalité d'une part, et la confiance envers le supérieur direct d'autre part. Dans le cadre de la petite entreprise, en revanche, le dirigeant incarne l'origine de toutes les décisions importantes qui y sont prises. Toutes les actions importantes de management seront, par définition, attribuées à la seule personne du dirigeant. C'est pourquoi il paraît raisonnable de penser qu'elles sont toutes de nature à être évaluées par un salarié comme des signes que le dirigeant lui-même apprécie la valeur du travail qu'il effectue («*il me fait confiance*») et/ou se préoccupe de ses intérêts («*je peux lui faire confiance*»). Autrement dit, l'approche situationnelle de la confiance apparaît d'autant plus pertinente en PE que les acteurs concernés ont effectivement des contacts étroits et fréquents : la connaissance mutuelle y est réelle et directe.

1.4. Le choix de l'étude de la relation dirigeant-adjoint

Même si les éléments précédemment exposés paraissent pouvoir correspondre à toutes les

catégories de salariés d'une PE, nous avons fait le choix d'analyser les rapports qu'entretient le chef d'entreprise avec un salarié particulier : son adjoint. En effet, plus encore qu'un employé "ordinaire", l'adjoint représente beaucoup pour son patron⁵. Parce qu'il est surchargé de travail, ou parce qu'il ne possède pas certaines compétences indispensables, le dirigeant de PE est souvent amené à un moment donné de la vie de son entreprise à déléguer une partie de ses activités de direction à un adjoint (Deeks, 1976 ; Cromie, 1991). Qu'il s'agisse d'activités routinières ou stratégiques, celui-ci se substitue alors au chef d'entreprise, selon une répartition plus ou moins formelle. Bien que constituant une population hétérogène et difficilement définissable en termes rapides, les adjoints de PE ont en commun le renfort qu'ils apportent à leurs patrons : renfort de "capacité" (ils font ce que le dirigeant n'a pas le temps de faire) et/ou de "spécialité" (ils font ce que le dirigeant ne sait pas faire) (Couteret, 1998).

Ils en deviennent ainsi les prolongements indispensables. On peut même comparer leur association à un véritable "couple", tant leurs rôles sont en interaction (Lafrance, 1989). Certes, l'adjoint n'en reste pas moins un salarié de l'entreprise, i.e. le subordonné du dirigeant. Mais la nature même de la mission qui lui est confiée fait de lui un élément clé de la PE : exerçant, par délégation, une partie des activités de direction, il participe activement à la bonne marche de la firme. Il réalise un apport précieux pour l'entreprise dans laquelle il s'intègre. Dans de nombreux cas, de par l'effet de "grossissement" propre aux petites structures, il est même possible d'affirmer qu'il en constitue un rouage essentiel. Son arrivée correspond souvent à une transition dans la vie de la PE, et peut représenter l'un des facteurs de sa survie ou de son développement (Couteret, 1996).

Partant, le dirigeant attend de lui bien davantage que d'un simple salarié : son intégration est considérée comme réussie si un véritable sentiment de confiance réciproque s'instaure, et si, au delà de ses efforts dans l'exécution des tâches qui lui sont confiées, l'adjoint est véritablement attaché à la petite entreprise (forte adhésion aux buts et aux valeurs de celle-ci, et volonté d'en rester membre) (Couteret, 1998). **Autrement dit, la confiance mutuelle, ainsi que l'implication organisationnelle de l'adjoint, représentent des enjeux déterminants pour la PE.**

Pour ces raisons, il nous a paru particulièrement intéressant de nous pencher sur l'étude des déterminants et des conséquences de la confiance dans ce cadre spécifique de la relation dirigeant-adjoint. Par ailleurs, s'agissant des salariés amenés à travailler le plus souvent avec le dirigeant, il y a peu de risques que certaines questions relatives au comportement relationnel de celui-ci à leur égard ne correspondent pas à leur situation.

2. Déterminants du sentiment de confiance mutuelle chez l'adjoint de PE et impact de ce sentiment sur son implication organisationnelle : une étude empirique

Dans cette seconde partie, nous formulerons tout d'abord nos hypothèses de la recherche. Nous présenterons ensuite la méthodologie de celle-ci, puis nous en exposerons les principaux résultats.

2.1. Formulation des hypothèses de recherche

Rappelons que notre interrogation centrale porte sur le statut de la confiance en tant que

⁵ Signalons d'emblée que nous ne nous intéresserons qu'aux adjoints ne présentant pas de lien d'amitié ou de parenté direct avec le dirigeant, ce qui constituerait un biais indéniable dans l'étude des relations interpersonnelles.

vecteur de mobilisation des ressources humaines de la petite entreprise. Cette interrogation nous a conduit :

- d'une part à suggérer qu'un sentiment de confiance mutuelle était susceptible d'influer positivement sur l'implication organisationnelle des salariés ;
- d'autre part à estimer que le dirigeant pouvait agir sur ce sentiment.

Compte tenu du fait que les tendances relevées dans la littérature semblent pouvoir être transposées au cas de la PE (et même exacerbées par les spécificités de celle-ci), et que la relation que nous avons choisi de privilégier (i.e. la relation dirigeant-adjoint) est caractérisée par une proximité voisine de "l'intimité", nous tenterons de souligner l'importance de la confiance au sein des PE en mettant à l'épreuve les deux hypothèses suivantes :

H1 : Un dirigeant de PE peut agir sur le sentiment de confiance mutuelle chez son adjoint (confiance accordée et confiance perçue) au travers de son comportement à l'égard de celui-ci.

H2 : Ce sentiment de confiance mutuelle agit positivement sur l'implication organisationnelle de l'adjoint

2.2. Méthodologie adoptée

2.2.1. Le choix d'une méthodologie quantitative

Afin de mettre à l'épreuve les hypothèses précédemment formulées, nous avons opté pour une méthodologie quantitative. En effet, compte tenu de la nature de ces hypothèses, il s'agissait de mesurer de manière quantitative les variables en question, afin de déterminer la force et le sens de leur association. Or, dans le cadre d'une approche qualitative, il semblerait difficile de mesurer avec un degré constant d'objectivité les niveaux de confiance et d'implication des adjoints interviewés, et d'évaluer les influences respectives des facteurs que nous avons retenus sur leur sentiment de confiance mutuelle. L'élaboration et l'administration d'un questionnaire administré à de nombreux adjoints de PE nous a ainsi semblé être un mode de collecte de données approprié pour répondre aux objectifs de notre étude.

Certes, cette démarche, centrée sur la perception des adjoints eux-mêmes, telle que mesurée à partir d'une auto-évaluation, n'est pas exempte de limites :

- Elle nous permettra uniquement de recueillir des données subjectives. Les variables explicatives de notre modèle, constituées d'actions des dirigeants à l'égard de leurs adjoints, ne seront appréhendées qu'au travers de la perception qu'en ont ceux-ci. Nous aurions pu concevoir d'interroger également les dirigeants concernés : mais rien ne nous aurait permis d'affirmer alors que leurs perceptions étaient plus "objectives" que celles de leurs adjoints. Tant qu'à choisir un point de vue, nous avons préféré nous centrer sur celui des acteurs dont nous souhaitons évaluer certaines attitudes, justement influencées par leurs propres perceptions. Il n'en reste pas moins que l'assimilation des concepts mobilisés à des variables mesurées par ce moyen induit inévitablement des simplifications, qu'il convient de conserver à l'esprit.

- L'authenticité des réponses apportées ne peut pas être vérifiée. Les personnes interrogées peuvent, le jour où elles remplissent notre questionnaire, être soucieuses, fatiguées, de bonne ou de mauvaise humeur, etc... De plus, et surtout, elles peuvent craindre que leur dirigeant ne prenne connaissance de leurs réponses ; or, la plupart des questions posées apparaissent

sensibles dans cette optique : certaines traitent ainsi de la qualité des relations avec le dirigeant, d'autres de l'intention de quitter l'entreprise... On peut alors supposer que certains adjoints, craignant que leurs réponses ne soient communiquées à leur patron, fassent des choix ne correspondant pas tout à fait à leur opinion réelle.

Tout en étant conscients de ces limites, nous avons donc adopté une démarche d'enquête par questionnaires auto-administrés

2.2.2. La conduite de l'enquête

L'opérationnalisation de nos questions de recherche au travers d'un questionnaire s'est effectuée de la manière suivante :

- Nous avons choisi de retenir sept variables indépendantes, relatives au comportement des dirigeants à l'égard de leurs collaborateurs⁶ : l'équité de la paie, les perspectives d'évolution du poste (telles qu'évoquées par le dirigeant), la participation aux décisions accordée, l'autonomie dans le travail accordée, l'assistance dans le travail (disponibilité, explications), le respect accordé (absence d'agressivité et d'autoritarisme excessif), et le feedback donné (retour sur informations concernant le degré de réalisation du travail et la performance).

- La variable intermédiaire, i.e. le sentiment de confiance mutuelle chez l'adjoint recouvre la confiance qu'il accorde au dirigeant, et perception de la confiance que le dirigeant lui accorde.

- Pour évaluer l'implication organisationnelle de l'adjoint, variable dépendante, nous avons choisi d'adopter la vision tridimensionnelle de l'implication développée par Allen et Meyer (1991), qui recouvre les dimensions affective (c'est-à-dire l'adhésion aux buts et valeurs de l'entreprise), calculée (c'est-à-dire la volonté de rester membre en fonction des coûts de départ perçus) et normative (c'est-à-dire le sentiment de devoir vis-à-vis de l'entreprise). Ces trois dimensions sont ici considérées comme trois variables distinctes.

Ces variables ont été opérationnalisées sous la forme de groupes d'items évalués sur des échelles de Likert en cinq points (allant de «pas du tout d'accord» à «tout à fait d'accord»). Ces échelles ont soit été créées pour l'étude, soit reprises ou adaptées de la littérature.

Une fois ce questionnaire élaboré et pré-testé, nous avons contacté 480 petites entreprises de la région de Montpellier (dans le sud de la France). Après relances, 87 questionnaires nous ont été retournés, dont 81 se sont révélés effectivement exploitables (soit un taux de réponse de 17 %). Notre échantillon final est donc de 81 entreprises. Dans tous les cas, l'échantillon obtenu ne reposant que sur l'acceptation des personnes contactées, il ne s'agit que d'un échantillon de convenance. Les résultats obtenus ne peuvent donc être généralisés à l'ensemble des adjoints de petites entreprises, puisque nous ignorons dans quelle mesure les répondants présentent des spécificités par rapport à cette population-mère.

Après administration, et afin de vérifier la structure factorielle de ces échelles, trois analyses en composantes principales (ACP) ont été effectuées : la première sur l'ensemble des items

⁶ Notre objectif n'est pas de recenser l'ensemble des actions pouvant être menées par un dirigeant de PE dans le but de susciter un sentiment de confiance mutuelle chez ses collaborateurs. Il est, plus modestement, de montrer qu'il existe la possibilité pour lui d'agir dans ce sens. C'est pourquoi les variables que nous retenons dans ce cadre ne sont sans doute pas les seules que nous aurions pu retenir ; d'autres chercheurs auraient peut-être effectué des choix quelque peu différents des nôtres. Néanmoins, nous justifions nos propres choix par le fait qu'ils nous semblent représentatifs de la relation étudiée (même s'ils ne constituent pas l'intégralité de cette relation).

correspondant aux variables relatives au comportement des dirigeants, la seconde sur l'ensemble des items correspondant au sentiment de confiance mutuelle, la troisième sur l'ensemble des items correspondant à l'implication organisationnelle. Puis, afin d'estimer la fiabilité de ces échelles, l'alpha de Cronbach a été calculé pour chacun des facteurs précédemment mis en évidence. Globalement, moyennant l'élimination de plusieurs items, les ACP ont généré des structures factorielles correspondant aux échelles initiales, et les alphas de Cronbach se sont révélés satisfaisants (compris entre .71 et .93). Le tableau 1 fait le récapitulatif des échelles finales employées dans cette étude : variables correspondantes, origine de l'échelle, nombre d'items, alpha de Cronbach.

Tableau 1
Synthèse des principales caractéristiques
des échelles employées après épuration

Variable	Origine de l'échelle	Nombre d'items	Alpha
Équité de la paie	Adaptée d'Alderfer (1972)	4	.87
Perspectives d'évolution	Créée pour l'étude	4	.85
Participation aux décisions	Adaptée de House et Dessler (1974)	5	.88
Autonomie dans le travail	Adaptée de De Cotiis et Koys (1980)	5	.74
Assistance dans le travail	Adaptée de De Cotiis et Koys (1980)	5	.92
Respect	Créée pour l'étude	4	.82
Feedback	Adaptée de Hackman et Oldham (1975)	3	.84
Confiance perçue	Créée pour l'étude	6	.90
Confiance accordée	Adaptée de Larzelere et Huston (1980)	6	.88
Implication affective	Échelle d'Allen, Meyer, et Smith (1993)	5	.93
Implication calculée	Échelle d'Allen, Meyer, et Smith (1993)	4	.71
Implication normative	Échelle d'Allen, Meyer, et Smith (1993)	7	.90

2.2.3. La méthodologie d'analyse des données

L'analyse des données ainsi recueillies a été opérée de la manière suivante : à partir de la matrice des corrélations entre les variables du modèle, une analyse des chemins de causalité, communément désignée par le terme anglais de *Path Analysis*, a été effectuée sur le logiciel Lisrel version 8. Vingt chemins ont été testés : quatorze reliant les variables relatives au comportement du dirigeant à la confiance accordée et à la confiance perçue, et six reliant la confiance accordée et la confiance perçue aux trois formes d'implication organisationnelle (affective, calculée, normative). Chacune de ces relations a été testée sur la base de la significativité du coefficient de dépendance correspondant, estimée à partir d'un test T en fonction du nombre de degrés de liberté du modèle, avec un seuil minimal de 5%. Par ailleurs, la valeur de chaque coefficient de dépendance indique le pouvoir explicatif de chaque variable antécédente sur la variable à expliquer. La comparaison de ces valeurs permettra donc de préciser quelles variables parmi un ensemble influencent le plus la variable à laquelle cet ensemble est relié.

Cette méthode a été préférée au recours à une série de régressions multiples. En effet, elle permet de tenir compte des interactions entre toutes les variables en jeu, c'est-à-dire de considérer l'ensemble des relations comme un réseau. Certes, une régression linéaire multiple permet également d'établir une équation de régression entre plusieurs variables explicatives et

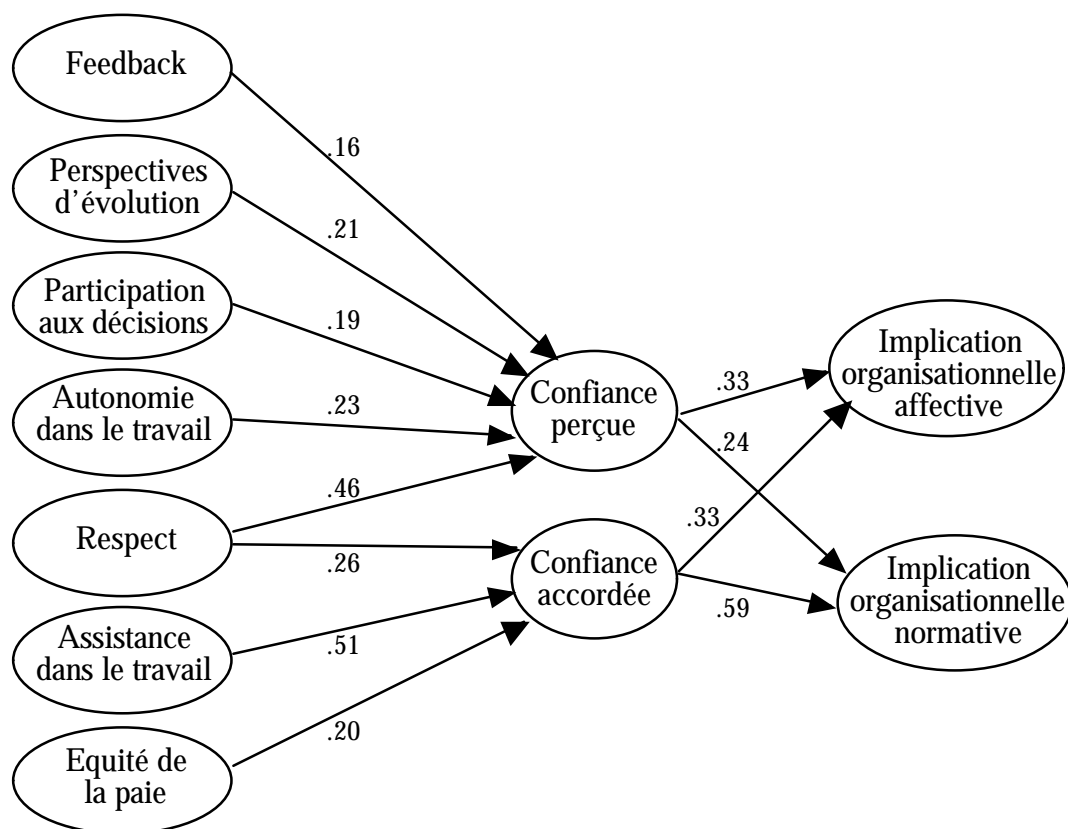
une variable à expliquer. Cependant, en ne considérant qu'une seule variable dépendante à la fois, elle ne tient pas compte de l'ensemble des relations de façon simultanée. Or, certains de ces liens peuvent être significatifs lorsqu'ils sont isolés, mais ne plus l'être lorsqu'ils s'insèrent dans un réseau complexe de relations. Par ailleurs, les régressions ne permettent pas de tester l'ajustement de l'ensemble du modèle aux données (pour tous ces points, cf. Valette-Florence, 1988).

2.3. Les résultats obtenus

Dans un premier temps, nous avons vérifié que le modèle testé présentait un ajustement aux données satisfaisant sur la base des critères habituellement examinés dans ce cadre. Cette première condition a été remplie, ainsi que le montrent les indices suivants : GFI = .95, AGFI = .85, CFI = 1.00, NNFI = 1.00 et SRMR = .075.

En fin de compte, 12 relations sur les 20 testées se sont révélées significatives à l'issue de la Path Analysis. La figure 1 fait la synthèse de ces résultats (par simplification, seuls les liens significatifs y ont été représentés).

Figure 1
Synthèse des relations significatives à l'issue de la Path Analysis



Au vu de ces résultats, on constate que la confiance perçue est bien influencée par le feedback reçu (quoique ce résultat doit être considéré avec prudence, la relation étant à la limite du seuil de significativité), par les perspectives d'évolution du poste, la participation aux décisions, l'autonomie dans le travail, et surtout par le respect de la part du dirigeant. Ce respect, au sens d'absence d'agressivité et d'autoritarisme excessif, apparaît d'ailleurs comme une variable de première importance, puisqu'il influence également sur la confiance accordée. En

cela, il se révèle être un moyen d'action privilégié pour le dirigeant dans le but de favoriser un climat de confiance mutuelle entre son adjoint et lui.

Par ailleurs, la confiance accordée est également influencée par l'équité de la paie, et surtout par l'assistance dans le travail de la part du dirigeant.

Les autres relations testées entre les variables relatives au comportement du dirigeant et la confiance accordée ou perçue ne se sont pas révélées significatives à l'issue de la *Path Analysis*. Globalement, la confiance perçue et la confiance accordée n'ont donc pas les mêmes antécédents (à l'exception du respect). La majorité des variables influençant la confiance perçue sont relatives à la mise en valeur du poste dans l'entreprise (perspectives d'évolution, participation aux décisions, autonomie), tandis que la confiance accordée semble surtout influencée par des variables relatives au comportement relationnel du dirigeant (respect, assistance). Ce dernier résultat corrobore les dires de Tyler (1989), qui affirme, sur la base des recherches menées sur la justice procédurale, que la communication dans le travail serait un déterminant central de la confiance accordée par un salarié à son supérieur. En effet, elle représenterait un indicateur significatif du statut donné au salarié (moyen ou fin), donc de la bienveillance de ce supérieur.

Quoi qu'il en soit, l'hypothèse H1 n'est pas infirmée par ces données : les comportements (au sens large) des dirigeants de PE à l'égard de leurs adjoints sont bien susceptibles d'influer sur le sentiment de confiance mutuelle chez ceux-ci (confiance accordée et/ou perçue). Or, ces comportements constituent autant de possibilités d'action dans ce cadre : autrement dit, la confiance peut effectivement être «gérée» (c'est-à-dire dynamisée) par le chef d'entreprise. Loin d'être une donnée de fait, elle apparaît ainsi davantage comme un processus que l'on peut guider et stimuler.

Il devient alors d'autant plus intéressant de se pencher sur l'incidence éventuelle de la confiance sur l'implication des salariés dans l'entreprise. En ce qui concerne cette implication organisationnelle, **nos données montrent que la confiance accordée et la confiance perçue sont positivement reliées à l'implication affective et normative des adjoints interrogés**, mais pas à leur implication calculée. Ce dernier résultat apparaît logique, si l'on considère que l'implication calculée est avant tout générée par des investissements «matériels» accumulés par le salarié au cours du temps (avantages sociaux, etc...) et par l'absence d'opportunités externes (Allen et Meyer, 1991). En revanche, les liens constatés entre le sentiment de confiance mutuelle et l'implication affective et normative tendent à confirmer l'importance de ce sentiment dans le développement de l'attachement et de la loyauté des adjoints de PE vis-à-vis de celles-ci, ce qui nous permet de ne pas rejeter l'hypothèse H2. En «gérant» la confiance, un dirigeant de petite entreprise peut donc espérer susciter du même coup le dévouement et la fidélité à l'égard de l'entreprise.

2.4. Implications managériales et théoriques de la recherche

Ces résultats permettent de suggérer quelques recommandations aux dirigeants de PE soucieux de développer une relation de confiance avec leurs adjoints :

- *Adopter un comportement relationnel centré sur la qualité de la communication dans le travail.* Il s'agit en l'occurrence d'informer régulièrement l'adjoint sur son niveau de performance, de bien lui transmettre les informations "cachées" utiles à la réalisation de sa tâche (ce qui apparaît comme un facteur particulièrement déterminant de la confiance accordée

par l'adjoint), et d'éviter de se montrer trop autoritaire (ce qui semble agir à la fois sur la confiance perçue et la confiance accordée).

- *S'assurer que l'adjoint se sent équitablement payé au regard de son apport à l'entreprise et de ce qui se pratique dans d'autres PME.* En effet, l'équité perçue de la paie est susceptible d'influer favorablement sur la confiance accordée par l'adjoint à son patron.

- *Renforcer ou souligner le pouvoir et les rôles conférés à l'adjoint.* En effet, sa participation aux décisions importantes de l'entreprise, son autonomie dans le travail, les perspectives d'enrichissement de sa mission, apparaissent comme les signes de confiance les plus significativement perçus par l'adjoint.

De plus, un dirigeant soucieux que son adjoint soit le plus impliqué possible dans l'entreprise (dévouement, loyauté) aura tout intérêt à s'intéresser de près à cette gestion du sentiment de confiance mutuelle chez son bras droit. Nous avons en effet montré que ce sentiment constituait un déterminant significatif de l'attachement affectif de l'adjoint à l'entreprise et à ses buts, ainsi que de sa loyauté à son égard (sentiment de devoir). La confiance peut donc constituer un puissant levier de mobilisation de l'adjoint face aux défis de la PE.

Par ailleurs, du point de vue théorique, notre recherche souligne la pertinence de la prise en compte de la confiance perçue, qui, à l'instar de la confiance accordée, occupe une place importante dans les relations entre un salarié et son patron. De plus, il apparaît que la confiance accordée et la confiance perçue influent sensiblement sur l'implication organisationnelle dans ses facettes affective et normative. Ce résultat indique que le lien individu-organisation doit s'appréhender, dans le contexte de la petite entreprise, en accordant une place privilégiée aux relations que le salarié entretient avec son dirigeant, particulièrement sous l'angle de la confiance.

Conclusion

L'objectif principal de la présente étude était de mettre en évidence la place de la confiance dans la mobilisation des RH de la petite entreprise. En prenant l'exemple de la relation dirigeant-adjoint, elle a ainsi montré que la confiance apparaît bien comme un concept central de la GRH en PE. La proximité des acteurs, et la personnification de l'entreprise autour de la personne du dirigeant, constituent sans doute des phénomènes contribuant à cette importance de la confiance dans ce cadre.

Néanmoins, cette étude ne prétend pas avoir apporté des réponses définitives et exhaustives à la problématique soulevée. En effet, plusieurs éléments limitent sa portée. Tout d'abord, les variables explicatives retenues ne sont de toute évidence pas les seules à contribuer au renforcement de la confiance. Nos résultats ne font donc pas le tour de tous les moyens d'actions du dirigeant dans ce cadre. Il conviendrait ainsi d'identifier des variables explicatives complémentaires, notamment dans les champs de la justice procédurale et de la délégation de pouvoir

Par ailleurs, la taille réduite de notre échantillon ne permet pas de généraliser nos résultats de manière affirmée. De plus, de par la nature même du traitement des données (*Path Analysis*), les analyses ont été menées au niveau des variables empiriques, c'est-à-dire des réponses données à nos questions, et non au niveau des variables latentes, c'est-à-dire des phénomènes psychologiques eux-mêmes, non observables directement, ce qui ne nous a pas permis de prendre en compte les erreurs de mesure inhérentes à notre démarche d'enquête par questionnaire. Le recours à un modèle complet d'équations structurelles avec variables latentes permettrait de mener une analyse causale en tenant compte des erreurs de mesure

Enfin, nous devons noter le caractère statique de notre approche de la confiance. Notre choix d'une perspective transversale, en dépit des avantages que nous avons rappelés, ne permet pas de rendre compte de toute la dynamique du processus de développement de la confiance dans le temps. Le dépassement de cette approche statique et unilatérale de la confiance pourrait notamment s'opérer en recourant à une méthodologie qualitative, et en incluant la vision du dirigeant lui-même des phénomènes en jeu. Dans cette optique, nous pensons que l'utilisation de cartes cognitives serait susceptible de procurer des enseignements complémentaires.

Bibliographie

- ALDERFER, C.P. (1972), *Existence, Relatedness, and Growth : Human Needs in Organizational Settings*, New York, Free Press.
- ALLEN, N.J. et J.P. MEYER (1991), «A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment», *Human Resource Management Review*, vol. 11, n° 1, p. 61-89.
- ALLEN, N.J., J.P. MEYER et C.A. SMITH (1993), «Commitment to Organizations and Occupations : Extension and Test of a Three-Component Conceptualization», *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, p. 538-551.
- ARGYRIS, C. (1962), *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood, Dorsey Press.
- BAYAD, M. (1995), «Les ressources humaines dans la vision stratégique du dirigeant de PME : une approche par la cartographie cognitive», *Actes du 6ème congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, IAE de Poitiers, pp. 680-691.
- BROCKNER, J., P.A. SIEGEL, J.P. DALY, T. TYLER et C. MARTIN (1997), «When Trust Matters : The Moderating Effect of Outcome Favorability», *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 558-583.
- BUTLER, J.K. (1991), «Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory», *Journal of Management*, vol. 17, n° 3, p. 643-663.
- BUTLER, J.K. et R.S. CANTRELL (1984), «A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates», *Psychological Reports*, vol. 55, p. 19-28.
- COOK, J. et T. WALL (1980), «New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, p. 39-52.
- COUTERET, P. (1996), «La création d'un poste d'adjoint au dirigeant en petite entreprise : une proposition de typologie», *Actes du troisième Congrès International Francophone sur la PME*, Trois-Rivières, Québec, p. 554-568.
- COUTERET, P. (1998), *La confiance dans la relation dirigeant-adjoint en petite entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Université de Montpellier II.
- CROMIE, S. (1991), «The Problems Experienced by Young Firms», *International Small Business Journal*, vol.9, n°3, pp.43-62.
- D'AMBOISE, G. et M. MULDOWNEY (1988), «Management Theory for Small business : Attempts and Requirements», *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 2, p. 226-240.
- DANSEREAU, F., G. GRAEN et W.J. HAGA (1975), «A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations», *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, pp. 46-78.
- DE COTIIS, T.A. et D.J. KOYS (1980), «The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate», *Fourth Academy of Management Proceedings*, p. 171-175.
- DE COTIIS, T.A. et T.P. SUMMERS (1987), «A Path Analysis of a Model of the

Antecedents and Consequences of Organizational Commitment», *Human Relations*, vol. 40, n° 7, p. 445-470.

DEEKS, J. (1976), *The Small Firm Owner-Manager*, New York, Praeger.

DEUTSCH, M. (1958), «Trust and Suspicion», *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, p. 265-279.

DRISCOLL, J.W. (1978), «Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction», *Academy of Management Journal*, vol. 21, p. 44-56.

DUCHÉNEAUT, B. (1995), *Enquête sur les PME françaises*, Paris, Maxima.

FOX, A. (1974), *Beyond Contract : Work, Power and Trust Relations*, Londres, Faber and Faber.

GABARRO, J.J. (1978), «The Development of Trust, Influence, and Expectations», in Athos, A.G. et J.J. Gabarro (dir.), *Interpersonal Behavior : Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, p. 290-303.

GAERTNER, K.N. et S.D. NOLLEN (1989), «Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization», *Human Relations*, vol. 42, n° 11, p. 975-991.

GASSE, Y. et C. CARRIER (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Montréal, Les éditions de l'entrepreneur.

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, p. 104-120.

GOULDNER, A.W. (1960), «The Norm of Reciprocity ; A Preliminary Statement», *American Sociological Review*, vol. 25, p. 161-178.

GRAEN, G. et W. SCHIEMANN (1978), «Leader-Member Agreement : A Vertical Dyad Linkage Approach», *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, n° 2, pp. 206-212.

GREPME (1994), *Les PME, bilan et perspectives*, Paris, Economica.

HACKMAN, J.R. et G.R. OLDHAM (1975), «Development of the Job Diagnostic Survey», *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n° 2, p. 159-170.

HOGAN, R., G.J. CURPHY et J. HOGAN (1994), «What We Know about Leadership : Effectiveness and Personality», *American Psychologist*, vol. 49, p. 493-504.

HOSMER, L.T. (1995), «Trust : the Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 379-403.

HOUSE, R.J. et G. DESSLER (1974), «The Path-Goal Theory of Leadership : Some Post Hoc and A Priori Tests», in Hunt, J.G. et L.L. Larson (dir.), *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 29-59.

JOHNSON-GEORGE, C. et W.C. SWAP (1982), «Measurement of Specific Interpersonal Trust : Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Specific Other», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43, n° 6, p. 1306-1317.

JONES, A.P., L.R. JAMES et J.R. BRUNI (1975), «Perceived Leadership Behavior and Employee Confidence in the Leader as Moderated by Job Involvement», *Journal of Applied Psychology*, vol. 60, n° 1, p. 146-149.

JULIEN, P.A. et M. MARCHESNAY (1988), *La Petite Entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.

KONOVSKY, M.A. et S.D. PUGH (1994), «Citizenship Behavior and Social Exchange», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, pp. 656-669.

KRAMER, R.M. (1996), «Trust and the Intuitive Auditor at Work», in Kramer, R. M. et T.R. Tyler (dir.), *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, p. 216-245.

KUNDI, B.A.T. et S.D. SALEH (1993), «A Model of Organizational Commitment : Instrumental and Intrinsic Motivation and Beyond», *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 10, n° 2, p. 154-166.

LAFRANCE, A. (1989), *Patrons et adjoints : les nouveaux associés*, Montréal, Transcontinental.

- LARZELERE, R. E. et T.D. HUSTON (1980), «The Dyadic Trust Scale : Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships», *Journal of Marriage and the Family*, août, p. 595-604.
- MAYER, R.C., J.H. DAVIS et F.D. SCHOORMAN (1995), «An Integrative Model of Organizational Trust», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 709-734.
- MAYER, R.C. et F.D. SCHOORMAN (1992), «Predicting Participation and Production Outcomes through a two Dimensional Model of Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, vol. 35 n°3, pp. 671-684.
- McALLISTER, D.J. (1995), «Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 24-59.
- McCAUL, H.S., V.B. HINSZ et K.D. McCAUL (1995), «Assessing Organizational Commitment : An Employee's Global Attitude Toward the Organization», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 31, n° 1, pp. 80-90.
- MISHRA, A.K. (1996), «The Centrality of Trust», in Kramer, R. M. et T.R. Tyler (dir.), *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, p. 261-287.
- MOWDAY, R.T., L.W. PORTER et R.M. STEERS (1982), *Employee-Organization Linkages*, New-York, Academic Press.
- PETERMANN, F., W. NEUBAUER et B. GRÜNHEIDT (1992), «Trust in the Relationship Between Superiors and Subordinates : Managers' Subjective Theories of Trust», *European Review of Applied Psychology*, vol. 42, n° 3, pp. 209-216.
- RANDALL, D.M., D.B. FEDOR et C.O. LONGENECKER (1990), «The Behavioral Expression of Organizational Commitment», *Journal of Vocational Behavior*, vol. 36, p. 210-224.
- REMPEL, J.K., J.G. HOLMES et M.P. ZANNA (1985), «Trust in Close Relationships», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, n° 1, p. 95-112.
- ROBERTS, K.H. et C.A. O'REILLY III (1974), «Measuring Organizational Communication», *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n° 3, p. 321-326.
- ROTTER, J.B. (1971), «Generalized Expectancies for Interpersonal Trust», *American Psychologist*, vol. 26, n° 5, p. 443-452.
- SCOTT, C.L. (1980), «Interpersonal Trust : a Comparison of Attitudinal and Situational Factors», *Human Relations*, vol. 33, n° 11, p. 805-812.
- THÉVENET, M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.
- TYLER T.R. (1989), «The Psychology of Procedural Justice : A Test of the Group-Value Model», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, n° 5, pp. 830-838.
- TYLER, T.R. et P. DEGOEY (1996), «The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions», in Kramer, R. M. et T.R. Tyler (dir.), *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, p. 331-356.
- VALETTE-FLORENCE, P. (1988), «Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 3, n° 4, p. 23-56.
- ZAND, D.E. (1972), «Trust and Managerial Problem Solving», *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 2, p. 229-239.