Document generated on 07/19/2025 2:31 p.m.

Revue internationale P.M.E.
Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise

Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance

Paul Couteret

Volume 11, Number 2-3, 1998

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1009045ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1009045ar

See table of contents

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)
1918-9699 (digital)

Explore this journal

Cite this note

Couteret, P. (1998). Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance. *Revue internationale P.M.E.*, *11*(2-3), 95–111. https://doi.org/10.7202/1009045ar

Article abstract

This article studies the place of trust in human resource management (HRM) in small firms (SF). It aims to answer two questions: to what extent does trust represent a way of HRM in SF, i.e. able to influence the attitudes of employees toward the firm ? To what extent can it be "managed" (i.e. stimulated) by the owner-manager ?

For that, it first proposes a theoretical framework of trust in this context. Then, based on the results of a survey conducted in 81 SF, it shows that it is possible for a manager of a SF to act on the mutual trust feeling of its employees, and that this feeling has an impact on their organizational commitment in its affective and normative dimensions.

Tous droits réservés © Presses de l'Université du Québec, 1998

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Notes de recherche

Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance

Paul COUTERET
Institut universitaire technologique

MOTS CLÉS

Gestion des ressources humaines – Confiance – Petite entreprise Implication organisationnelle

RÉSUMÉ

Dans cet article, l'auteur se penche sur la place de la confiance dans la gestion des ressources humaines (GRH) dans les petites entreprises (PE). Il cherche à répondre à deux interrogations complémentaires : En quoi la confiance est-elle susceptible de constituer un mode de GRH en PE, c'est-à-dire capable d'influer sur les attitudes des salariés à l'égard de l'entreprise ? Dans quelle mesure peut-elle être « gérée » (c'est-à-dire dynamisée) par le dirigeant ?

Pour cela, il propose tout d'abord un cadre d'analyse de la confiance dans ce contexte. Puis, en se fondant sur les résultats d'une étude empirique menée auprès de 81 PE, il montre qu'il est possible pour un dirigeant de PE d'agir sur le sentiment de confiance mutuelle chez ses collaborateurs, et que ce sentiment influe sur l'implication organisationnelle de ceux-ci dans ses dimensions affective et normative.

L'AUTEUR

Paul Couteret est titulaire d'un doctorat ès sciences de gestion de l'IAE de Montpellier (France) en plus d'être maître de conférences en sciences de gestion à l'Université de Metz, Institut universitaire de technologie, Département gestion des entreprises et des administrations, et membre du groupe de recherche CEREMO, IAE de Metz. Il est aussi l'auteur de plusieurs communications au congrès de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines) et aux congrès internationaux francophones sur la PME. Ses principaux thèmes de recherche sont la GRH dans les PME et la confiance dans les organisations. Adresse : IUT GEA, Île-du-Saulcy, 57045 Metz Cedex 1, France. Téléphone : (33) (0)3-87-31-51-10, Télécopieur : (33) (0)3-87-31-51-12, Courriel : pcouteret@iut.univ-metz.fr

ABSTRACT

This article studies the place of trust in human resource management (HRM) in small firms (SF). It aims to answer two questions : to what extent does trust represent a way of HRM in SF, i.e. able to influence the attitudes of employees toward the firm ? To what extent can it be "managed" (i.e. stimulated) by the owner-manager ?

For that, it first proposes a theoretical framework of trust in this context. Then, based on the results of a survey conducted in 81 SF, it shows that it is possible for a manager of a SF to act on the mutual trust feeling of its employees, and that this feeling has an impact on their organizational commitment in its affective and normative dimensions.

RESUMEN

Este artículo estudia el rol de la confianza en la gestión de los recursos humanos (GRH) en las pequeñas empresas e intenta responder a dos interrogantes complementarios : ¿hasta qué punto la confianza es susceptible de constituir un modo de GRH en PyME, es decir, capaz de influir en las actitudes de los empleados con relación a la empresa ? ; ¿en qué medida la confianza puede ser "dirigida", es decir, dinamizada por la empresa ?

Con este fin, el artículo propone, en primer lugar, un cuadro de análisis de la confianza en este contexto. A continuación, apoyándose sobre los resultados de una investigación empírica efectuada en 81 PyMEs, pone de relieve la posibilidad para un dirigente de PyMEs de actuar sobre el sentimiento de confianza mutua entre sus colaboradores y de que este sentimiento influya en la "implicación organizativa" de estos, tanto en una dimensión afectiva como normativa.

Introduction

En dépit de leur taille organisationnelle réduite, les PE (petites entreprises[1]) n'en usent pas moins de pratiques de GRH (gestion des ressources humaines) formalisées et identifiables. Mais ces pratiques paraissent le plus souvent relever de ce qu'Henri Mahé de Boislandelle (1993) nomme la « vision I » de la GRH, c'est-à-dire d'une vision administrative, cantonnée aux obligations légales et administratives : gestion de la paie, cotisation aux fonds de formation, élection des représentants du personnel, etc. Par manque de temps ou d'intérêt, leurs dirigeants développent rarement un système intégré de GRH faisant appel à toutes les ressources exploitées par les grandes organisations.

Il est vrai que les relations qui existent au sein des PE s'apparentent beaucoup à celles qui existent au sein d'une famille, tant en ce qui concerne les salariés entre eux (Duchéneaut, 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

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

les membres d'une famille » (Gasse et Carrier, 1992, p. 101). Ce climat « familial » contribue sans doute à minimiser (du moins aux yeux du dirigeant) l'intérêt pour le recours à des pratiques formelles complexes, voire lourdes à gérer. L'accent est plutôt mis sur les ajustements mutuels, de nature plus informelle et intuitive (GREPME, 1994). Le travail et la vie en commun fournissent à chaque membre une bonne connaissance des autres, qui semble rendre presque inutile l'instauration d'un système de gestion par médiation.

Dans ce cadre, on peut s'interroger sur la place qu'occupe la confiance interpersonnelle : ne constitue-t-elle pas l'un des pivots de la GRH en PE ? En effet, si la gestion des relations humaines se substitue à la gestion des postes (au sens strict), la confiance pourrait bien se révéler y être un concept central. Pour autant, cette supposition ne fait qu'appeler d'autres interrogations : Comment la confiance doit-elle être abordée et définie dans ce contexte spécifique ? En quoi est-elle effectivement susceptible de constituer un mode de gestion des ressources humaines, c'est-à-dire capable d'influer sur les attitudes des salariés vis-à-vis de l'entreprise ? Enfin, dans quelle mesure peut-elle être « gérée » (c'est-à-dire dynamisée) par le dirigeant ?

Cet article vise à proposer des éléments de réponse à ces interrogations. Pour cela, il précise tout d'abord l'angle sous lequel nous abordons la notion de confiance dans ce cas. Dans un second temps, il expose la méthodologie et les principaux résultats d'une étude empirique menée auprès de 81 PE et destinée à répondre aux deux dernières questions.

1. La problématique de la confiance interpersonnelle dans les PE

1.1. Définition contingente de la confiance

De façon générale, la confiance concerne les situations dans lesquelles nous nous en remettons à autrui pour l'obtention d'un résultat (en termes de bénéfice personnel ou organisationnel, de protection, de statut, de bien-être général, etc.). Elle consiste alors en une croyance dans certaines qualités ou intentions de l'autre, en induisant une vulnérabilité vis-à-vis de l'autre, donc un risque, puisque l'obtention de ce résultat devient subordonnée à la réalité des comportements futurs de cet autre (Deutsch, 1958 ; Gambetta, 1988 ; Johnson-George et Swap, 1982 ; Mayer, Davis et Schoorman, 1995 ; Mishra, 1996).

L'étude de la confiance interpersonnelle se centre donc sur la recherche de croyances et de perceptions du sujet spécifiques à l'objet de la confiance. Ces croyances et perceptions constituent ainsi les conditions de la confiance interpersonnelle, c'est-à-dire les dimensions de cette confiance. La « définition » de la confiance prend alors la forme d'une liste formée de cet ensemble de croyances.

Cependant, la littérature est 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 10. 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 cet article. En revanche, dans le cadre des relations dyadiques dans les organisations, on peut 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.* Les dimensions relatives à ce pôle les plus présentes dans la littérature sont : la croyance que l'autre est bienveillant à notre égard *(benevolence, concern)*, c'est-à-dire préoccupé par notre bien, notre sécurité et qu'il ne cherche pas à tirer avantage de nous (Rempel, Holmes et Zanna, 1985 ; Larzelere et Huston, 1980) ; la croyance qu'il est intègre, fiable, sûr *(integrity, reliability, dependability)*, c'est-à-dire qu'il agit conformément à ses dires, 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 qu'il est honnête, franc, sincère *(openness, honesty)*, c'est-à-dire qu'il nous dit la vérité et ne cherche pas à nous cacher des faits importants pour nous (Butler, 1991) ;
- *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 (Giffin, 1967 ; Jones, James et Bruni, 1975 ; McAllister, 1995).

Ces deux groupes de croyances sont-ils effectivement présents dans toutes les relations de confiance ? Et dans quelles proportions ? La grande diversité de ces relations montre en effet que les dimensions de la confiance dépendent de la nature de la relation considérée et du résultat recherché par chaque partie (Butler, 1991). Dès lors, qu'en est-il de la confiance dans le cadre des relations qui nous intéressent ici, à savoir les relations entre un manager et son subordonné, plus particulièrement entre un dirigeant de PE et ses collaborateurs ? Il convient dans cette recherche de distinguer les deux sens de la relation (subordonné → manager et manager → subordonné). C'est ce qu'ont fait les chercheurs qui se sont penchés sur la question, le plus souvent à partir d'études qualitatives en profondeur. Il en ressort que

- la confiance d'un subordonné pour ceux qui le dirigent (ses supérieurs directs 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 dans les compétences et les aptitudes requises par le subordonné 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.

Peut-on alors étendre ces résultats au cas des relations à l'intérieur des petites entreprises ? Une enquête qualitative menée au sein de 18 PE françaises et québécoises a effectivement confirmé la nature de la confiance pour chacun des acteurs concernés, à savoir les dirigeants d'une part et les salariés d'autre part (Couteret, 1998). C'est pourquoi nous retenons les définitions suivantes :

- la confiance accordée par un salarié de PE à son dirigeant est la croyance que celui-ci a des intentions positives à son égard ;
- la confiance accordée par un dirigeant de PE à son salarié est la croyance que celui-ci possède les compétences et les aptitudes nécessaires à la réalisation de sa mission.

1.2. La dynamique de la confiance

Au-delà de ces définitions, toute étude sur la confiance se doit de tenir compte de la dynamique de celle-ci au sein de la relation considérée. En effet, le développement de la confiance mutuelle s'inscrit dans l'histoire de la relation entre deux parties. Certes, il existe bien des prédispositions individuelles à faire confiance à autrui propres à chacun en tant que trait de la personnalité (Rotter, 1971). Cependant, ces facteurs personnels apparaissent nettement moins déterminants que les facteurs situationnels, c'est-à-dire inhérents à la position de chacun à l'égard de la relation en question (Driscoll, 1978 ; Scott, 1980 ; Butler, 1991). Aussi la plupart des recherches se centrent-elles sur le développement de la confiance selon une approche situationnelle, c'est-à-dire comme résultant d'un processus caractéristique de la relation et impliquant une interaction entre les deux parties de celle-ci. Cette approche 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.

Zand (1972) a ainsi proposé un modèle du développement de la confiance entre deux parties qui reste une référence dans le domaine. Il y montre que la confiance consiste en un processus dynamique, qui s'inscrit dans le temps, et qui prend la forme d'un cercle vertueux ou vicieux suivant les cas. Au fur et à mesure

de la relation, chacun observe le comportement de l'autre, et en tire un jugement qui le conduit à renforcer ou à réduire sa confiance en lui. La prise en compte de ce caractère cyclique et incrémental de la confiance est indispensable à une bonne compréhension de ce concept. Cependant, si l'on désire adopter une démarche pratique, dans le but de proposer des moyens pour dynamiser ce cercle, le recours à une perspective transversale s'avère nécessaire. En se situant à un moment donné du processus, ce sont bien les perceptions par A du comportement passé de B qui constituent les antécédents de sa confiance en B. Cette photographie de la confiance permet également d'identifier les réactions de A qui en découlent, notamment ses intentions de comportement envers B, ainsi que certaines attitudes ayant rapport avec l'environnement de la relation (Butler, 1991).

Dans le cadre des organisations, plusieurs recherches ont ainsi montré que c'est le comportement du manager vis-à-vis de son subordonné qui va engendrer 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.

De la même façon, la confiance d'un salarié dans son management induirait non seulement des attitudes et des comportements positifs à l'égard de ce management, mais également des attitudes positives envers son travail. Notamment, son anxiété diminuerait (Cook et Wall, 1980), sa satisfaction au travail augmenterait (Roberts et O'Reilly, 1974 ; Cook et Wall, 1980 ; Butler, 1991), ainsi que son engagement dans le travail (Cook et Wall, 1980).

Mais surtout, elle influerait sur son attitude à l'égard de l'organisation dans son ensemble, c'est-à-dire sur son implication dans l'organisation, au sens d'attachement, de dévouement et de loyauté à l'égard de celle-ci (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, etc.) 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 ; 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 engendrerait 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).

Outre ces tendances dégagées par la littérature, nous estimons qu'il est également pertinent de souligner une autre facette de la confiance : la perception par ce salarié de la confiance que lui accorde son patron. 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 aux 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 (Hrebiniak et Alutto, 1972 ; 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.

Nous aboutissons ainsi 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 et la confiance accordée par le dirigeant telle qu'elle est perçue par le salarié, aux sens des définitions adoptées à la section 1.1. 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 l'implication organisationnelle dans le contexte spécifique des petites entreprises, afin d'en montrer l'importance dans leur GRH.

1.3. Hypothèses de recherche

Afin de répondre aux questions que nous avons formulées, nous nous sommes centré sur le point de vue des salariés de PE eux-mêmes. Dans ce cadre, les tendances relevées dans la littérature semblent pouvoir être transposées au cas des petites entreprises. Et nous pensons même que ces tendances (possibilités pour un manager d'agir sur la confiance accordée et perçue par les salariés, en ajoutant l'impact de ce sentiment de confiance mutuelle sur leur implication organisationnelle) sont susceptibles de trouver dans les PE un terrain particulièrement propice à leur développement. Nous fondons cette supposition sur deux constats.

1. 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 se préoccupe de mes intérêts (*« je peux lui faire confiance »*).

2. Par ailleurs, la prise en compte de la place centrale occupée par son dirigeant 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 personnification[2] 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 envers la PE dans son ensemble : *puisque j'estime que celui qui l'incarne (soit 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.*

Dans cette optique, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

H1 : Par son comportement à l'égard de ses salariés, le dirigeant de PE peut influer sur leur sentiment de confiance mutuelle (confiance accordée et confiance perçue).

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

H2 : Ce sentiment de confiance mutuelle agit positivement sur leur implication organisationnelle.

Afin de mettre à l'épreuve ces hypothèses, nous exposons dans une deuxième partie la méthodologie et les résultats de notre étude empirique.

2. L'étude empirique

2.1. La méthodologie suivie

Cette étude a été effectuée par l'administration d'un questionnaire auprès d'un échantillon de proches collaborateurs (adjoints) de dirigeants de PE (un questionnaire par entreprise). Notre choix d'interroger ce type de salariés a été motivé par deux types de raisons :

- s'agissant des salariés amenés à travailler le plus souvent avec le dirigeant, il y a peu de risques que certaines questions concernant le comportement relationnel de celui-ci à leur égard ne correspondent pas à leur situation ;
- par ailleurs, la nature même de la mission qui leur est confiée (c'est-à-dire assister, voire remplacer le dirigeant dans son travail de direction) revêt très souvent un caractère véritablement stratégique pour la firme (Couteret, 1996). La confiance mutuelle, tout comme l'engagement de l'adjoint à servir les intérêts de l'entreprise, deviennent ainsi des enjeux particulièrement déterminants pour cette catégorie de salariés, ce qui confère à cette étude un intérêt supplémentaire.

Des 480 petites entreprises de la région de Montpellier (dans le sud de la France) qui ont été contactées, seuls 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.

Les variables retenues pour aborder nos questions de recherche ont été les suivantes :

- les variables relatives au comportement des dirigeants à l'égard de leurs collaborateurs. Nous avons choisi d'en retenir sept[3] : l'équité de la paie,

3. 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).

les perspectives d'évolution du poste (telles qu'évoquées par le dirigeant), la participation accordée aux décisions, l'autonomie accordée dans le travail, l'assistance dans le travail (disponibilité, explications), le respect accordé (absence d'agressivité et d'autoritarisme excessif) et le feedback donné (retour sur les informations concernant le degré de réalisation du travail et la performance) ;

Rappelons que ces variables sont appréhendées à travers la perception qu'en ont les salariés interrogés.

- le sentiment de confiance mutuelle chez le salarié : confiance qu'il accorde au dirigeant, et perception de la confiance que le dirigeant lui accorde ;
- l'implication organisationnelle du salarié : nous avons choisi d'adopter dans ce cadre la vision tridimensionnelle de l'implication développée par Allen et Meyer (1991), qui recouvre la dimension affective, c'est-à-dire l'adhésion aux buts et aux valeurs de l'entreprise ; la dimension calculée, c'est-à-dire la volonté de rester membre en fonction des coûts de départ perçus, et la dimension normative, c'est-à-dire le sentiment de devoir envers l'entreprise.

Ces trois dimensions sont ici considérées comme trois variables distinctes.

Ces variables ont été opérationalisées sous la forme de groupes d'éléments 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. Notamment, l'échelle de confiance accordée a été adaptée de Larzelere et Huston (1980) et les trois échelles d'implication organisationnelle sont celles qui ont été développées par Allen, Meyer et Smith (1993).

Afin de vérifier la structure factorielle de ces échelles, trois analyses en composantes principales (ACP) ont été effectuées : la première sur l'ensemble des points correspondant aux variables relatives au comportement des dirigeants, la deuxième sur l'ensemble des points correspondant au sentiment de confiance mutuelle, la troisième sur l'ensemble des points 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 éléments, les ACP ont engendré des structures factorielles correspondant aux échelles initiales et les alphas de Cronbach se sont révélés satisfaisants (compris entre 0,71 et 0,93). Le tableau 1 fait le récapitulatif des échelles finales employées dans cette étude : variables correspondantes, origine de l'échelle, nombre d'éléments, alpha de Cronbach.

L'analyse des données ainsi recueillies a été organisée de la manière suivante : à partir de la matrice des corrélations entre les variables du modèle, une analyse

TABLEAU 1
Synthèse des principales caractéristiques des échelles employées après épuration

Variable concernée	Origine de l'échelle	Nombre d'éléments	Alpha
Équité de la paie	Adaptée d'Alderfer (1972)	4	0,87
Perspectives d'évolution	Créée pour l'étude	4	0,85
Participation aux décisions	Adaptée de House et Dessler (1974)	5	0,88
Autonomie dans le travail	Adaptée de De Cotiis et Koys (1980)	5	0,74
Assistance dans le travail	Adaptée de De Cotiis et Koys (1980)	5	0,92
Respect	Créée pour l'étude	4	0,82
Feedback	Adaptée de Hackman et Oldham (1975)	3	0,84
Confiance perçue	Créée pour l'étude	6	0,90
Confiance accordée	Adaptée de Larzelere et Huston (1980)	6	0,88
Implication affective	Échelle d'Allen, Meyer et Smith (1993)	5	0,93
Implication calculée	Échelle d'Allen, Meyer et Smith (1993)	4	0,71
Implication normative	Échelle d'Allen, Meyer et Smith (1993)	7	0,90

des chemins de causalité, communément désignée par le terme anglais *path analysis*, a été effectuée sur le logiciel Lisrel version 8. Vingt chemins ont été testés : 14 reliant les variables relatives au comportement du dirigeant quant 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 et normative). Chacune de ces relations a été testée sur la base de la significativité du coefficient de dépendance correspondant et 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 à celle du 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, voir Valette-Florence, 1988).

2.2 Résultats

Précisons tout d'abord que le modèle testé présente un ajustement aux données satisfaisant sur la base des critères habituellement examinés dans ce cadre : GFI = 0,95, AGFI = 0,85, CFI = 1,00, NNFI = 1,00 et SRMR = 0,075.

Le tableau 2 récapitule les valeurs des coefficients de dépendance pour chaque relation testée, ainsi que la significativité de ces coefficients.

TABLEAU 2
Estimation des coefficients de dépendance pour chaque relation testée

Variable dépendante	Variable indépendante	Coefficient	Test T
Confiance accordée	Équité de la paie	0,20	2,81
(R^2 = 0,75)	Perspectives d'évolution	0,02	0,24 (N.S.)
	Participation aux décisions	0,04	0,53 (N.S.)
	Autonomie dans le travail	0,00	0,06 (N.S.)
	Assistance dans le travail	0,51	6,52***
	Respect	0,26	2,97**
	Feedback	0,06	0,75 (N.S.)
Confiance perçue	Équité de la paie	– 0,14	– 1,64 (N.S.)
(R^2 = 0,62)	Perspectives d'évolution	0,21	2,24*
	Participation aux décisions	0,19	2,18*
	Autonomie dans le travail	0,23	2,68II
	Assistance dans le travail	0,05	0,69 (N.S.)
	Respect	0,46	5,05III
	Feedback	0,16	1,84*
Implication affective	Confiance accordée	0,33	2,90**
(R^2 = 0,65)	Confiance perçue	0,33	3,30**
Implication calculée	Confiance accordée	– 0,07	– 0,43 (N.S.)
(R^2 = 0,00)	Confiance perçue	0,07	0,48 (N.S.)
Implication normative	Confiance accordée	0,59	6,37***
(R2 = 0,70)	Confiance perçue	0,24	2,53**

N.S. : non significatif ; * p = 0,05 ; ** p = 0,01 ; *** p = 0,001.

À l'examen de ce tableau, on constate que la confiance perçue est bien influencée par la rétroaction reçue (quoique ce résultat doive être considéré avec prudence, la relation étant à la limite du seuil de significativité), par les perspectives d'évolution du poste, par la participation aux décisions, par 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 influe 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 ses collaborateurs et lui. Par ailleurs, la confiance accordée est également influencée par l'équité de la paie, mais 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).

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 collaborateurs sont bien susceptibles d'influer sur le sentiment de confiance mutuelle chez ceux-ci (confiance accordée ou perçue). Or, ces comportements constituent autant de possibilités d'action dans ce cadre : autrement dit, pour répondre à l'interrogation formulée en introduction, 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 interrogés, mais pas à leur implication calculée. Ce dernier résultat apparaît logique, si l'on considère que l'implication calculée est avant tout engendrée par des investissements « matériels » accumulés par le salarié au cours du temps (avantages sociaux, etc.) et par l'absence d'occasions intéressantes 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 collaborateurs de PE à l'égard 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.

Conclusion

Cette étude a permis de montrer qu'il est possible pour un dirigeant de petite entreprise de dynamiser la confiance entre ses collaborateurs et lui :

- en adoptant un comportement relationnel centré sur la qualité de la communication dans le travail (respect, assistance, feedback) ;

- en s'assurant qu'ils se perçoivent équitablement rémunérés de leur travail ;
- en renforçant ou en soulignant leur pouvoir et les rôles qui leur sont confiés (participation aux décisions, autonomie dans le travail, perspectives d'enrichissement de leur mission).

De plus, nos résultats révèlent que les dirigeants de petites entreprises ont tout intérêt à s'appuyer sur la confiance pour susciter l'implication de leurs salariés à l'égard de l'entreprise dont ils forment les rouages opérationnels.

La confiance apparaît donc 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 accroître l'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, en raison de 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. Ainsi, nous n'avons pu tenir compte des 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 de ces 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.

Ces prolongements envisagés permettraient sans doute d'enrichir notre première approche de ce thème.

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.

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 3e 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.

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.

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 », dans A.G. Athos 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.

GAMBETTA, D. (1988), « Can we trust trust ? », dans D. Gambetta (dir.), *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Basil Blackwell, p. 213-237.

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.

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 », dans J.G. Hunt et L.L. Larson (dir.), *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, Southern Illinois University Press, p. 29-59.

HREBINIAK, L.G. et J.A. ALUTTO (1972), « Personal and role-related factors in the development of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, p. 555-573.

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.

KRAMER, R.M. (1996), « Trust and the intuitive auditor at work », dans R.M. Kramer 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.

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.

MAHÉ de BOISLANDELLE, H. (1993), *Gérer les hommes de la jeune entreprise*, Paris, Chotard.

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.

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.

MISHRA, A.K. (1996), « The centrality of trust », dans R.M. Kramer et T.R. Tyler (dir.), *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, p. 261-287.

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, Éditions Liaisons.

TYLER, T.R. et P. DEGOEY (1996), « The influence of motive attributions on willingness to accept decisions », dans R.M. Kramer 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.