

L'impact de la confiance interpersonnelle sur l'implication organisationnelle : le cas de l'adjoint au dirigeant de petite entreprise

Paul COUTERET (Étudiant en thèse)
CREGO GRH - IAE de Montpellier

Résumé :

Cette recherche se penche sur les relations entre deux concepts qui apparaissent centraux dans les situations de crise : la confiance interpersonnelle entre un manager et son subordonné, et l'implication organisationnelle de celui-ci, ainsi que sur les déterminants potentiels de cette confiance. Pour cela, elle prend l'exemple du cas de l'adjoint du dirigeant en petite entreprise.

Introduction

La situation de « crise » en entreprise peut être comprise comme un état d'instabilité face à des changements subis ou décidés, marqué par des phénomènes psychologiques : réactions de défense, démoralisation... (MUCCHIELLI, 1993, p. 23). Partant, le défi lancé à l'entreprise par cette crise requiert la mobilisation de tous ses membres. C'est pourquoi l'implication organisationnelle apparaît ici comme une notion de première importance : *« 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 »* (THÉVENET, 1992, p. XV). Un autre concept est souvent décrit comme central dans ces mêmes situations : celui de confiance, et plus particulièrement la confiance interpersonnelle entre le salarié et ceux qui représentent l'organisation pour lui (supérieurs directs, direction générale...). En effet, elle permettrait en temps de crise de mieux faire accepter les décisions prises (TYLER et DEGOEY, 1996). Elle y faciliterait également le partage du pouvoir de décision (réactivité), une meilleure communication interne, et la collaboration entre les acteurs (MISHRA, 1996). Elle renforcerait ainsi certaines attitudes et certains comportements précieux dans la mobilisation face à la crise (MUCCHIELLI, 1993).

Considérant l'importance accordée par la littérature à ces deux concepts dans les situations de crise, on peut alors s'interroger sur leurs relations éventuelles : la confiance interpersonnelle représente-t-elle un facteur d'implication organisationnelle ? Dès lors, comment renforcer cette confiance ? Tenter de répondre à ces interrogations nécessite d'une part un

examen de la littérature, mais également une recherche effectuée sur un terrain adéquat. Pour cela, nous avons choisi d'appliquer notre étude au cas de l'adjoint au dirigeant en PE (petite entreprise, de 10 à 50 salariés). En effet, il apparaît que ce terrain présente plusieurs intérêts pour cette recherche :

- l'adjoint est considéré par son dirigeant comme un investissement de première importance, et forme un véritable prolongement de son activité (COUTERET, 1996). Plus encore que pour un salarié « ordinaire », il attend beaucoup de lui, particulièrement en terme d'attachement et de dévouement pour l'entreprise.

- la PE est caractérisée par une forte personnalisation de l'organisation autour de la personne du dirigeant (JULIEN et MARCHESNAY, 1988). Il paraît alors raisonnable de supposer que l'implication organisationnelle (au sens d'attachement pour l'entreprise) va être largement influencée par les relations interpersonnelles avec le dirigeant : en PE, « *l'implication organisationnelle (commitment) se confond parfois avec un sentiment de loyauté à l'endroit du dirigeant* (MAHÉ, 1996, p. 112).

- la dyade patron - adjoint est caractérisée par le rôle déterminant de la confiance interpersonnelle (LAFRANCE, 1989).

Par ailleurs, bien que les PE représentent plus de 80 % des entreprises françaises de plus de 10 salariés, et que 76 % des dirigeants de ces PE déclarent avoir un adjoint (DUCHÊNEAUT, 1996), la littérature portant sur cette population particulière se révèle assez pauvre, peu approfondie, et, le plus souvent, à caractère normatif. Bien qu'insistant sur la nécessité pour le dirigeant de s'entourer de collaborateurs dévoués, et profondément engagés dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, elle se contente le plus souvent d'évoquer cette nécessité, sans réellement développer les moyens pour catalyser ces attitudes positives.

Le cadre conceptuel développé dans cette communication, ainsi que les hypothèses émises, se fondent donc à la fois sur la littérature portant sur les relations manager / subordonné dans un cadre général, mais également sur une enquête (entretiens semi-directifs) effectuée auprès de 18 dirigeants de PE et de 11 adjoints. Les hypothèses que nous émettons se rapportent ainsi au cas de l'adjoint en PE, et ne prétendent pas être généralisables à toutes les dyades supérieur / subordonné.

1. La confiance interpersonnelle, facteur d'implication organisationnelle ?

1.1. L'impact des relations avec la direction sur l'implication

1.1.1. L'implication dans la crise : un intérêt particulier de la dimension affective.

Nous devons ici préciser que nous nous rattachons à l'étude de l'implication en tant qu'attitude (prédisposition générale positive vis-à-vis de l'organisation), plutôt qu'en terme que comportement. La majorité des chercheurs s'est longtemps accordée autour d'une vision unidimensionnelle de l'implication, matérialisée par l'utilisation très répandue de l'OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) développé par Porter et ses associés (1974). Cependant, le caractère multidimensionnel de l'implication semble aujourd'hui s'imposer, sur la base des travaux d'Allen et Meyer (1990), qui identifient trois dimensions du construit évoqué : la dimension affective, qui se réfère à la volonté de l'individu d'adhérer aux buts et valeurs de l'entreprise ; la dimension calculée, qui se rapporte à la perception des « coûts » de départ de l'entreprise ; la dimension normative, qui reflète le sentiment de devoir vis-à-vis de l'entreprise.

Sans négliger l'étude de ces trois dimensions, nous nous intéressons plus particulièrement à la dimension affective de l'implication. En effet, c'est elle qui engagerait le plus profondément la personne dans l'organisation, de façon volontaire, puisqu'elle repose sur

l'acceptation et l'appropriation des buts et des valeurs de l'entreprise. Au contraire, l'implication calculée traduit plutôt une absence de choix alternatif, donc induit un comportement réactif (ALLEN et MEYER, 1991). C'est également la dimension affective qui serait le plus fortement corrélée avec la performance au travail du salarié. En privilégiant des déterminants de l'implication calculée (i.e. en faisant augmenter les «coûts de départ»), un dirigeant accroîtrait peut-être l'intention de rester, mais au prix d'une performance moindre (MEYER et al., 1989). Certaines études laissent même penser que seule l'implication affective aurait un impact sur l'intention de rester (ANGLE et PERRY, 1981 ; NEVEU, 1993).

1.1.2. Les relations avec les supérieurs, facteur d'implication affective. Plusieurs recherches ont déjà mis en évidence la contribution essentielle de la qualité perçue des relations avec son supérieur direct et/ou la direction générale à l'implication organisationnelle d'un salarié (LEE, 1971 ; BUCHANAN, 1974 ; DE COTIIS et SUMMERS, 1987 ; MOTTAZ, 1988 ; GAERTNER et NOLLEN, 1989 ; FUKAMI et LARSON, 1984 ; PUTTI et al., 1990 ; NYSTROM, 1990 ; YOON, BAKER et KO, 1994). Cette perception de la qualité des échanges constituerait en effet une «rétribution affective» susceptible d'accroître l'implication dans l'entreprise.

Certains auteurs vont même jusqu'à prôner une véritable reconceptualisation de l'implication organisationnelle, en scindant celle-ci en multiples «implications» (au sens d'attachement) envers les différents groupes qui constituent l'environnement du salarié. En effet, pour celui-ci, l'organisation ne serait qu'une abstraction, un concept vague et lointain, qui ne serait concrètement représentée que par ses constituants proches, seuls représentants de la réalité vécue. Ainsi, Reichers (1985), puis Becker (1992) et Gregersen (1993), proposent-ils de définir l'implication organisationnelle comme un regroupement des implications multiples dans divers groupes (supérieurs, collègues, clients...). Leurs études montrent notamment que l'implication à l'égard de l'équipe dirigeante et du supérieur direct sont les implications les plus significativement corrélées avec certains comportements positifs du salarié (par exemple le comportement extrarôle - GREGERSEN, 1993)

Se pose alors la question : est-il pertinent de conserver une approche globale de l'implication, si ce sont en réalité certaines de ses composantes qui jouent le plus grand rôle ? Pour y répondre, Hunt et Morgan (1994) ont recouru à un modèle d'équations structurelles (utilisation de LISREL). Il en ressort que l'implication globale jouerait bien un rôle médiateur : les différentes implications dans les groupes de l'organisation ont d'abord un effet sur l'implication organisationnelle, laquelle agit ensuite sur les comportements du salarié. Ces recherches confirment en tous cas que la qualité perçue des relations et l'attachement ressentis envers l'équipe dirigeante et le supérieur direct sont fortement reliés à l'implication organisationnelle affective. On peut penser que c'est d'autant plus sensible pour l'adjoint de PE que le dirigeant représente pour lui à la fois la direction générale et son supérieur direct, qu'il interagit fréquemment avec lui, et qu'il «incarne» et personnifie la PE. Dès lors, quels sont les éléments les plus importants dans ces relations ?

1.2. Le rôle de la confiance

La littérature insiste alors sur la place centrale occupée par la confiance dans le cadre des relations interpersonnelles (ROTTER, 1967 ; REMPEL et al., 1985 ; LUHMANN, 1988), particulièrement dans les relations supérieur / subordonné (KONOVSKY et PUGH, 1994 ; MAYER et al., 1995 ; KRAMER, 1996). Elle serait la condition première du caractère privilégié, i.e. particulièrement rapproché, de ces relations (DIENESCH et LIDEN, 1986). Mais l'étude de ce concept suppose avant tout que l'on précise sa définition.

1.2.1. Un construit aux dimensions contingentes. 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...) ; elle consiste alors en une croyance dans certaines qualités ou intentions de l'autre. Elle coïncide avec une vulnérabilité vis-à-vis de l'autre, et introduit la notion de 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 ; LUHMANN, 1988 ; MAYER et al., 1995 ; HOSMER, 1995 ; CLARKE et PAYNE, 1996a ; MISHRA, 1996). Cependant, il n'existe toujours pas de réel consensus en ce qui concerne la définition même de la confiance interpersonnelle (CLARKE et PAYNE, 1996b ; HOSMER, 1995). En particulier, on constate une confusion fréquente entre les facteurs contribuant à la confiance, la confiance (l'acte) en soi, et ses conséquences (MAYER et al., 1995). C'est ce qui peut en partie expliquer la grande diversité des définitions présentes dans la littérature, et qui rend souvent délicate la comparaison des différentes études entre elles.

Néanmoins, une littérature récente nous permet de mieux cerner le cadre d'étude de la confiance. Ainsi, plutôt que de rechercher une hypothétique définition unitaire et universelle de l'attitude globale «confiance», la plupart des chercheurs concentrent aujourd'hui leurs efforts sur les conditions nécessaires à cette confiance (CLARKE et PAYNE, 1996a). En effet, non seulement ces conditions sont susceptibles d'être identifiées et mesurées, mais de plus elles apparaissent comme étant les plus utiles au plan pratique, puisqu'elles permettent de rechercher pour chaque type de situation les déterminants de ces conditions, donc de la confiance «en soi» (BUTLER, 1991). 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. Celles-ci constituent ainsi les conditions de la confiance interpersonnelle, i.e., en utilisant la terminologie généralement adoptée, ses dimensions.

Cependant, là encore, 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, Larzelere et Huston (1980) retiennent deux dimensions de la confiance interpersonnelle, Clarke et Payne (1996) en identifient six, 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. 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 qui sont les plus présentes dans la littérature sont : la croyance que l'autre est bienveillant à notre égard (*benevolence, concern*), c'est-à-dire est préoccupé par notre bien, notre sécurité, et ne cherche pas à tirer avantage de nous (REMPEL et al., 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 agir positivement dans l'avenir de nos relations (*predictability et faith*) (REMPEL et al., 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).

Cependant, 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 confirme en effet que les conditions (dimensions) de la confiance dépendent de la nature de la dyade considérée (ROTTER, 1971 ; 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, en particulier dans des situations de crise ?

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 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 ; COOK et WALL, 1980 ; HOGAN et al., 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 et al., 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.

Cette distinction nous a d'ailleurs été confirmée par les dirigeants et les adjoints que nous avons interrogés. C'est pourquoi nous retenons les définitions suivantes :

- confiance accordée par l'adjoint à son dirigeant : croyance que le dirigeant a des intentions positives à son égard ;

- confiance accordée par le dirigeant à son adjoint : croyance que l'adjoint possède les compétences et aptitudes nécessaires à la réalisation de sa mission.

1.2.2. Réciprocité de la confiance et implication. Ces définitions étant précisées, nous pouvons à présent poser l'hypothèse du lien entre la confiance accordée par l'adjoint et son implication organisationnelle. En effet, la définition retenue de la confiance accordée par un subordonné à son supérieur nous permet de nous fonder sur la perspective «échangiste» (réciprocité) de l'implication (HREBINIAK et ALUTTO, 1972 ; MOWDAY et al., 1982 ; MOTTAZ, 1988 ; GAERTNER et NOLLEN, 1989 ; THÉVENET, 1992) pour supposer un tel lien : je me dévoue à l'entreprise si j'estime que celui (ou ceux) qui l'incarne(ent) se préoccupe(nt) de mes intérêts. Ainsi, plusieurs études ont montré que la confiance ressentie pour le supérieur hiérarchique et/ou la direction générale est susceptible d'influer sur l'implication organisationnelle d'un individu (HREBINIAK et ALUTTO, 1972 ; ROBERTS et O'REILLY, 1974 ; COOK et WALL, 1980 ; DE COTIIS et SUMMERS, 1987). Il existerait donc bien un lien entre confiance accordée et implication.

Hypothèse 1.1. : La confiance accordée par l'adjoint est positivement reliée à son implication organisationnelle.

Par ailleurs, la confiance accordée par le management apparaît comme susceptible de jouer un rôle dans ce cadre, au travers de la perception que le salarié en a. En effet, cette perception influencerait à la fois sur la confiance que lui-même accorde et sur son implication :

- La confiance est un processus interactif, nécessairement réciproque : si je perçois que l'autre ne me fait pas confiance, j'ai du mal à lui faire confiance moi-même (FOX, 1974 ; LARZELERE et HUSTON, 1980 ; GAMBETTA, 1988 ; KRAMER, 1996). Ainsi, Butler (1983) a-t-il montré que la confiance accordée par des secrétaires de direction à leurs patrons est largement influencée par la perception qu'elles-mêmes ont de la confiance que leurs patrons leur accordent. Les adjoints que nous avons interrogés tiennent d'ailleurs un discours dans ce sens. Nous émettons donc l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1.2. : La confiance perçue par l'adjoint est positivement reliée à la confiance que lui-même accorde.

- On peut également supposer qu'il existe un lien potentiel entre cette perception de la confiance accordée par la direction et l'implication : si je perçois que mes supérieurs me jugent peu capable d'assumer une part du bon fonctionnement de l'entreprise, cela réduit d'autant mon attachement à celle-ci (HREBINIAK et ALUTTO, 1972 ; FOX, 1974). La

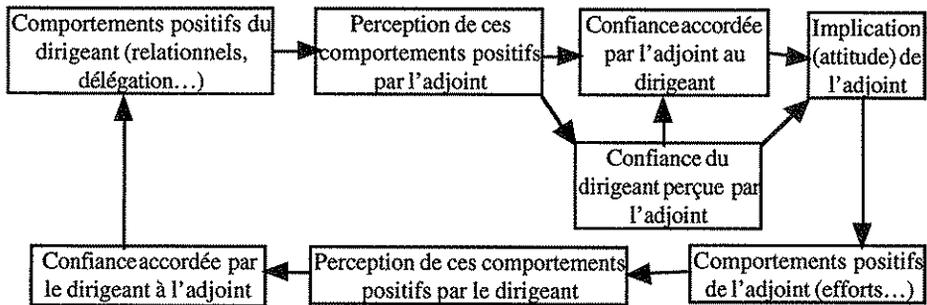
perception de la confiance accordée générerait en effet chez le salarié un sentiment d'importance au sein de l'entreprise. Or, ce sentiment d'importance serait positivement corrélé avec l'implication organisationnelle (ALLEN et MEYER, 1990 et 1993 ; BUCHANAN, 1974 ; MOTTAZ, 1988 ; MOWDAY et al., 1982 ; PUTTI et al., 1990 ; STEERS, 1977). D'où l'hypothèse :

Hypothèse 1.3. : La confiance perçue par l'adjoint est positivement reliée à son implication organisationnelle.

Ces liens supposés entre confiance perçue, confiance accordée et implication ont déjà été évoqués indirectement dans la littérature à travers le concept de POS (*Perceived Organizational Support*, i.e. support organisationnel perçu). En effet, ce POS se définit comme la perception par un salarié que la direction se préoccupe de ses intérêts, et évalue positivement sa contribution à la bonne marche de l'entreprise (EISENBERGER et al., 1986). On constate que ce concept coïncide pour une large part avec nos définitions des confiances accordée et perçue. Or, sachant que le POS est bien un construit distinct de celui de l'implication (SHORE et TETRICK, 1991), il s'avère qu'il est fortement corrélé à cette dernière (SHORE et WAYNE, 1993). En effet, le POS peut être considéré comme représentant «l'implication» de la direction dans le salarié, qui, en retour, suscite l'implication du salarié dans l'organisation (EISENBERGER et al., 1986).

1.2.3. Un processus itératif ? Cependant, la relation qui existe entre la confiance et l'implication ne se limite sans doute pas à une influence de la première sur la seconde. En effet, cette linéarité de nos hypothèses semble occulter le bouclage susceptible de se développer au sein des phénomènes évoqués. Ainsi, la confiance est-elle fréquemment décrite dans la littérature comme un construit au développement itératif : la confiance mutuelle se fonde sur l'observation de comportements positifs réciproques, mais elle engendre à nouveaux de tels comportements, qui renforcent la confiance, etc... (ZAND, 1972 ; MAYER et al., 1995). En s'inspirant de ces modèles cycliques de la confiance (ZAND, 1972 ; MAYER et al., 1995 ; CLARKE et PAYNE, 1996b), ainsi que des modèles des relations supérieur-subordonné (DIENESCH et LIDEN, 1986 ; MARTINKO et GARDNER, 1987), on peut ainsi supposer qu'il existe un cercle vertueux intégrant l'implication et la confiance, comme schématisé par la figure 1 :

Figure 1 : Le cercle vertueux de la confiance et de l'implication



Cependant, notre recherche se centrant sur le développement de la confiance du point de vue du subordonné (l'adjoint) et de son impact sur son implication, ce sont ses propres perceptions qui nous importent, puisqu'elles seules, dans ce processus, sont susceptibles d'agir sur ses croyances et ses attitudes. C'est donc dans une perspective transversale que nous abordons cette recherche. En nous situant à un moment donné du temps, nous considérons que c'est par rapport à la perception de comportements passés que se forment les croyances (ici : la confiance) et les attitudes qui en découlent (ici : l'implication). Morgan et

Hunt (1994) font la même remarque en justifiant leur modèle des relations client-fournisseur, dans lequel on retrouve la place centrale des concepts de confiance et d'engagement (*commitment*). C'est pourquoi nous avons choisi de n'étudier que les trois éléments suivants du cycle évoqué : perception des relations avec le dirigeant => confiance perçue et accordée => implication. Ayant déjà formalisé les liens postulés entre confiance et implication, nous pouvons à présent nous pencher sur le troisième de ces blocs retenus : les facteurs de développement de la confiance (perçue et accordée).

2. Les déterminants de la confiance

Nous cherchons ici à identifier quels «comportements» (au sens large) du dirigeant, tels que perçus par l'adjoint, sont susceptibles d'influer sur l'implication de ce dernier via les dimensions retenues de la confiance. La recherche de facteurs pouvant agir sur ces dernières s'est fondée sur trois sources :

- l'analyse de la littérature portant sur les antécédents de la confiance ;
- l'analyse de la littérature portant sur les antécédents de l'implication, les facteurs retenus étant ceux jugés susceptibles d'influencer l'implication de l'adjoint *via* la confiance interpersonnelle (en tant que construit médiateur) ;
- les résultats de notre enquête exploratoire.

Compte tenu de la variété des définitions des deux concepts en jeu, nous avons vérifié dans cette analyse que les auteurs se réfèrent bien à des construits semblables aux nôtres en ce qui concerne la confiance et l'implication. Rappelons également que le terrain d'application de notre recherche (l'adjoint au dirigeant en petite entreprise) est spécifique : même si les facteurs retenus sont présents dans la littérature «généraliste», ils sont ici abordés et opérationnalisés dans cette perspective particulière. C'est pourquoi nos variables ne prétendent pas à une représentation exhaustive et généralisable de toutes les relations dyadiques manager / subordonné.

De façon générale, la littérature montre que la confiance accordée par un salarié à son supérieur direct et/ou à la direction générale est largement déterminée, dans le cadre des relations de travail, par la perception de trois groupes d'éléments de l'échange qui s'effectue entre eux : les «rétributions» données en récompense des apports du salarié, le pouvoir de décision accordé, et la manière dont l'individu est traité dans cet échange (sous l'angle de la communication dans le travail). Nous chercherons donc à en tirer des variables adaptées à notre cadre d'analyse. Parallèlement, nous examinerons lesquelles de ces variables peuvent également influencer sur la confiance perçue.

2.1. Les rétributions

Nous nous référons ici au champ de la justice distributive. Celle-ci trouve ses fondements dans la théorie de l'équité (ADAMS, 1965), qui repose sur l'examen du ratio contribution / rétribution : le salarié perçoit-il ses «rétributions» comme étant équitables au vu de ce qu'il apporte à l'entreprise (efforts au travail...), par comparaison avec d'autres salariés, et avec le ratio contribution / rétribution de l'autre acteur de l'échange, i.e. le dirigeant ? Si tel est le cas, ce salarié serait davantage enclin à estimer que son dirigeant est honnête dans l'échange, et ne cherche pas à tirer profit de lui. Quelles sont alors les formes de rétribution que l'on peut retenir dans le cas de l'adjoint en PE ?

2.1.1. L'équité de la paie. Dans le cadre de la justice distributive, la littérature s'est surtout attachée à étudier le rôle de l'équité perçue de la paie. Une relation positive entre celle-ci et l'implication a été montrée par certains auteurs (DE COTIIS et SUMMERS, 1987 ; MOTTAZ, 1988). Cependant, d'autres notent que cette relation est faible (FUKAMI et

LARSON, 1984) voire non-significative (WELSCH et LA VAN, 1981). Ces derniers auteurs expliquent cette absence de lien en concluant que l'implication, dans sa dimension affective, ne «s'achète» pas. Pour notre part, cette contradiction dans les résultats obtenus par ces différentes recherches nous incite à supposer que la relation entre l'équité perçue de la paie et l'implication affective est complexe, et difficilement saisissable au premier abord. C'est pourquoi nous cherchons plutôt à évaluer en quoi cette équité de la paie influe d'abord sur la confiance accordée (BUTLER, 1983 ; ALEXANDER et RUDERMAN, 1987), jouant alors indirectement sur l'implication.

Hypothèse H 2.1.1. : L'équité de la paie est positivement reliée à la confiance accordée par l'adjoint.

De plus, elle peut être considérée comme le signe de la reconnaissance par le dirigeant des aptitudes de l'adjoint à contribuer à la bonne marche de l'entreprise. Valoriser la récompense de cette contribution peut ainsi augmenter la perception par l'adjoint que le dirigeant lui fait confiance : mon dirigeant me paie bien car il est satisfait de mon travail et confiant dans la valeur de mes compétences (BRINBERG et CASTELL, 1982).

Hypothèse H 2.1.2. : L'équité de la paie est positivement reliée à la confiance perçue par l'adjoint.

2.1.2. La participation au capital. Plusieurs dirigeants nous ont confié que, selon eux, il était logique qu'un «véritable» adjoint accède à terme à la possession d'une partie du capital de l'entreprise, si minime soit-elle. Leur objectif serait alors triple :

- consolider le sentiment d'appartenance et d'attachement de l'adjoint à la PE ; ce lien entre participation au capital et implication organisationnelle a déjà été évoqué dans la littérature (RHODES et STEERS, cités par MOWDAY et al., 1982 ; THÉVENET, 1992) ;
- prouver à l'adjoint qu'ils considèrent sa collaboration sur le long terme, c'est-à-dire qu'ils reconnaissent que sa contribution est importante pour l'avenir de la PE ;
- prouver à l'adjoint leur volonté de le rétribuer en conséquence, au travers d'un symbole fort. Engager l'adjoint dans le capital de la firme permettrait donc de lui signifier qu'il peut avoir confiance dans les intentions du dirigeant pour l'avenir.

Conformément à nos choix de départ, nous avons donc décidé d'étudier l'impact de cette participation au capital sur l'implication *au travers* de la confiance ressentie et perçue par l'adjoint. Bien que la littérature ne mentionne pas ces liens (à notre connaissance), nous souhaitons donc vérifier que la participation au capital constitue effectivement pour le dirigeant un moyen d'accroître ces sentiments chez son adjoint :

Hypothèse H 2.2.1. : La participation au capital est positivement reliée à la confiance accordée par l'adjoint.

Hypothèse H 2.2.2. : La participation au capital est positivement reliée à la confiance perçue par l'adjoint.

2.1.3. Les perspectives d'évolution. En grande entreprise, un cadre a souvent la possibilité d'être promu à un poste situé plus haut dans la hiérarchie. La perception de cette possibilité de progression de carrière est alors interprétée à la fois comme un signe que l'organisation reconnaît les aptitudes du salarié à servir l'organisation (BRINBERG et CASTELL, 1982), et qu'elle se préoccupe de ses intérêts (GAERTNER et NOLLEN, 1989). Partant, elle se révèle constituer une forme de rétribution fortement et positivement corrélée à l'implication affective (LEE, 1971 ; WELSCH et LA VAN, 1981 ; MOTTAZ, 1988 ; GAERTNER et NOLLEN, 1989). Or, le contexte de PE (taille réduite) change quelque peu cette perspective. En effet, l'adjoint ne peut guère espérer une mobilité verticale aussi formelle (à moins de prendre la place du dirigeant). On pourrait alors supposer qu'un sentiment de «plateau de carrière» puisse se développer. Or, cette perception de plateau serait négativement corrélée avec l'implication organisationnelle (TREMBLAY et al., 1994).

Cependant, dans presque tous les cas que nous avons rencontrés lors de notre enquête, dirigeants et adjoints s'accordent à reconnaître que le poste d'adjoint a considérablement évolué au cours des années, dans le sens d'un accroissement du nombre et de l'importance des responsabilités confiées. On peut ainsi considérer que l'adjoint a souvent la possibilité de connaître une véritable progression de carrière au sein de la PE, malgré la structure réduite de celle-ci. Cette évolution restant du ressort du dirigeant, c'est lui qui a la possibilité de laisser entendre à l'adjoint qu'il lui sera possible de progresser dans ce sens. Il nous semble donc raisonnable de postuler une relation positive entre l'évocation par le dirigeant de cette perspective d'évolution et la confiance perçue et accordée par l'adjoint.

Hypothèse H 2.3.1. : La perception des perspectives d'évolution est reliée positivement à la confiance accordée par l'adjoint.

Hypothèse H 2.3.2. : La perception des perspectives d'évolution est reliée positivement à la confiance perçue par l'adjoint.

2.2. Le pouvoir de décision accordé

Le pouvoir de décision accordé aux salariés (participation aux décisions de l'entreprise, délégation et autonomie dans le travail) peut également se rattacher à notre cadre d'analyse : en effet, il représente à la fois un signe que la direction est soucieuse de l'épanouissement du salarié dans son travail (préoccupation pour ses intérêts) et qu'elle reconnaît la capacité de ce salarié à prendre seul des décisions ou à y participer (confiance dans ses compétences) (EISENBERGER et al., 1986).

2.2.1. La participation aux décisions. Notre enquête a montré que les dirigeants voyaient dans leurs adjoints des conseillers potentiels. Seuls, ils souffrent en effet de ne pouvoir recueillir les opinions, avis et suggestions de personnes connaissant bien l'entreprise, son fonctionnement, et ses objectifs. Aussi l'adjoint représente-t-il un « aide de camp » susceptible de participer aux décisions relevant de la responsabilité du dirigeant. Or, plusieurs recherches ont déjà montré que la participation aux décisions était positivement reliée à la confiance accordée (KORSGAARD et al., 1995) et perçue (BRINBERG et CASTELL, 1982), ainsi qu'à l'implication organisationnelle (WELSCH et LA VAN, 1981 ; MOWDAY et al., 1982 ; DE COTIIS et SUMMERS, 1987 ; GAERTNER et NOLLEN, 1989 ; ALLEN et MEYER, 1990 et 1993 ; THEVENET, 1992).

Hypothèse H 2.4.1. : La participation aux décisions est reliée positivement à la confiance accordée par l'adjoint.

Hypothèse H 2.4.2. : La participation aux décisions est reliée positivement à la confiance perçue par l'adjoint.

2.2.2. L'autonomie dans le travail. Notre pré-enquête exploratoire laisse entrevoir que l'adjoint bénéficie fréquemment d'une certaine liberté de décision dans l'établissement de ses règles de travail et dans la réalisation de celui-ci. Or, plusieurs études ont déjà mis en évidence la relation entre l'autonomie et l'implication organisationnelle (STEERS, 1977 ; MOWDAY et al., 1982 ; DE COTIIS et SUMMERS, 1987 ; MOTTAZ, 1988). Ce lien entre autonomie et implication est peut-être également médié par la confiance : comme pour la participation aux décisions, on peut ainsi supposer qu'elle génère avant tout le sentiment que le supérieur est loyal et bienveillant (DIENESCH et LIDEN, 1986), d'où un renforcement de la confiance accordée. De même, ressentir qu'une faible latitude décisionnelle lui est accordée serait interprété par un salarié comme un signe que la direction de l'entreprise n'a pas une grande confiance dans ses aptitudes (FOX, 1974).

Hypothèse H 2.5.1. : L'autonomie dans le travail est reliée positivement à la confiance accordée par l'adjoint.

Hypothèse H 2.5.2. : L'autonomie dans le travail est reliée positivement à la confiance perçue par l'adjoint.

2.3. La qualité de la communication dans le travail

Plusieurs recherches, notamment dans le champ de la justice procédurale, insistent sur l'importance de la manière dont un subordonné est traité dans l'échange qu'il a avec ses supérieurs. Les relations et la communication dans le travail seraient ainsi un déterminant central de la confiance. En effet, elles représenteraient un indicateur significatif du statut donné au salarié (moyen ou fin), donc de la bienveillance du supérieur (LIND et TYLER, 1988 ; TYLER, 1989).

2.3.1. L'assistance dans le travail. L'aide dans le cadre des relations de travail constituerait un comportement «citoyen» (*citizenship behavior*) qui tend à nous faire percevoir l'autre comme altruiste et motivé dans ce sens, générant ainsi la confiance (McALLISTER, 1995), particulièrement lorsque cette aide provient d'un supérieur (JONES, JAMES et BRUNI, 1975). Elle renforcerait du même coup l'implication organisationnelle (MOTTAZ, 1988). En revanche, elle ne doit pas être assimilée à un contrôle permanent, qui réduirait le sentiment d'autonomie dans le travail, donc la confiance (cf. hypothèse 2.5.). L'aide du dirigeant se rapporte donc ici aux informations et explications fournies par le dirigeant lorsque l'adjoint en a besoin.

Hypothèse H 2.6. : L'assistance dans le travail est reliée positivement à la confiance accordée par l'adjoint.

2.3.2. Le respect. Plusieurs recherches affirment que le respect (au sens de déférence, égard, politesse) est un facteur de premier ordre dans la formation de la confiance (LIND et TYLER, 1988 ; TYLER, 1989 ; TYLER et DEGOEY, 1996). En particulier, des relations dépourvues de ce respect (manque de politesse, comportements abusifs) signifieraient que le manager ne se sent pas concerné par le bien-être et la dignité du salarié ; ce dernier serait alors peu enclin à accorder sa confiance.

Hypothèse H 2.7. : Le respect est relié positivement à la confiance accordée par l'adjoint.

2.3.3. Le feedback. La transmission d'informations permettant au salarié d'évaluer le degré de réalisation de la mission confiée (feedback) apparaît reliée à la satisfaction du subordonné vis-à-vis de son supérieur (GRAEN et al., 1982), et plus particulièrement à la confiance qu'il lui accorde (FOLGER et KONOVSKY, 1989 ; PETERMANN et al., 1992). En l'informant régulièrement sur sa performance, un supérieur manifeste son intérêt pour le travail et la personne de son subordonné ; un comportement inverse dénoterait au contraire un désintérêt flagrant pour l'intérêt de la mission même de ce dernier, réduisant du même coup la confiance mutuelle. Ce feedback apparaît de même positivement corrélé avec l'implication organisationnelle d'un individu (STEERS, 1977 ; ALLEN et MEYER, 1990 et 1993 ; DE COTIIS et SUMMERS, 1987), pour des raisons similaires.

Hypothèse H 2.8. : Le feedback est relié positivement à la confiance accordée par l'adjoint.

Conclusion : modèle et méthodologie de la recherche

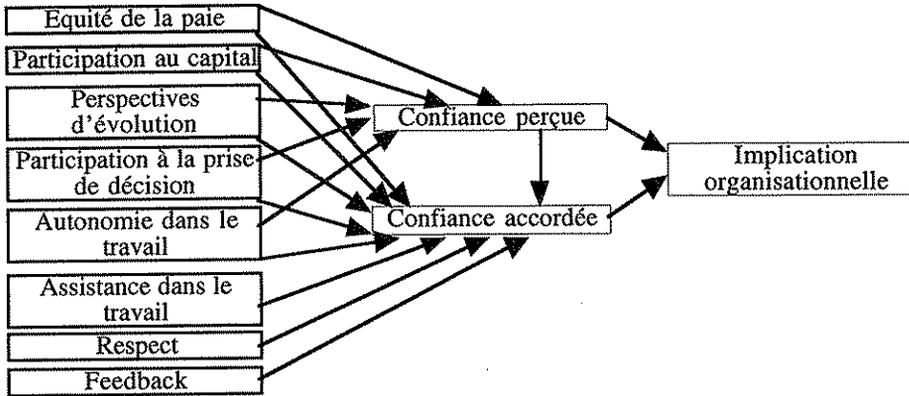
L'ensemble des relations postulées entre les variables retenues peut être schématisé par un modèle de la recherche, représenté par la figure 2.

Le test de ce modèle se fondera sur une enquête en cours d'administration auprès d'adjoints de PE. Le questionnaire contient principalement des échelles d'intervalle de type échelles de Likert, reprises ou adaptées d'échelles existantes pour certaines, élaborées pour l'enquête pour d'autres. Nous espérons pouvoir ainsi interroger une centaine d'adjoints.

Vu le caractère causal, explicatif, des relations postulées, nous aurons recours à un modèle d'équations structurelles pour tester la structure de ce modèle. Compte tenu de la relative complexité de celui-ci et de la probable faiblesse de notre échantillon final (inférieur

à 100 individus), nous utiliserons la méthode des moindres carrés partiels (*Partial Least Squares - PLS*), plus appropriée dans ces cas de figure qu'une méthode comme LISREL (FORNELL et BOOKSTEIN, 1982). Afin de vérifier le rôle médiateur de la confiance, la comparaison avec un modèle rival (qui autorisera des relations directes entre les variables explicatives et l'implication) sera également effectuée.

Figure 2 Modèle de la recherche



Références

- ADAMS J.S. (1965) - «Inequity in Social Exchanges», in Berkowitz L. (Ed.) : *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 4, New York, Academic Press, pp. 267-299.
- ALEXANDER S. et RUDERMAN M. (1987) - «The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior», *Social Justice Research*, vol. 1, n°2, pp. 267-299.
- ALLEN N.J. et MEYER J.P. (1990) - «The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18.
- ALLEN N.J. et MEYER J.P. (1991) - «A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment», *Human Resource Management Review*, vol. 11, n° 1, pp. 61-89.
- ALLEN N.J. et MEYER J.P. (1993) - «Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effects ?», *Journal of Business Research*, vol. 26, pp. 49-61.
- ANGLE H.L. et PERRY J.L. (1981) - «An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 27, pp. 1-14.
- BECKER T.S. (1992) - «Foci and Bases of Commitment : are they Distinctions Worth Making ?», *Academy of Management Journal*, vol. 35, n°1, pp. 232-244.
- BRINBERG D. et CASTELL P. (1982) - «A Resource Exchange Approach to Interpersonal Attractions : A Test of Foa's Theory», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43, pp. 260-269.
- BUCHANAN B. II (1974) - «Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp. 533-546.
- BUTLER J.K. (1983) - «Reciprocity of Trust between Professionals and their Secretaries», *Psychological Reports*, vol. 53, pp. 411-416.
- 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, pp. 643-663.
- BUTLER J.K. et CANTRELL R.S. (1984) - «A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates», *Psychological Reports*, vol. 55, pp. 19-28.
- CLARK M.C. et PAYNE R.L. (1996a) - *The Nature and Structure of Worker's Trust in Management*, Working Paper, Université de Sheffield (Grande Bretagne).

CLARK M.C. et PAYNE R.L. (1996b) - *Trust at Work : A Re-Conceptualization*, Working Paper, Université de Sheffield (Grande Bretagne).

COOK J. et WALL T. (1980) - «New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personnel Need Non-Fulfilment», *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, pp. 39-52.

COUTERET P. (1996) - «Les objectifs de la création d'un poste d'adjoint au dirigeant en petite entreprise : une proposition de typologie», *Actes du 7ème congrès de l'AGRH*, Université Paris II, pp. 121-132.

DE COTIIS T.A. et SUMMERS T.P. (1987) - «A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment», *Human Relations*, vol. 40, n° 7, pp. 445-470.

DIENESCH R.M. et LIDEN R.C. (1986) - «Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Further Developments», *Academy of Management Review*, vol. 11, n°3, pp. 618-634.

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

DUCHÉNEAUT B. (1996) - *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima.

EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHISON S. et SOWA D. (1986) - «Perceived Organizational Support», *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n° 3, pp. 500-507.

FOLGER R. et KONOVSKY M.A. (1989) - «Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions», *Academy of Management Journal*, vol. 32, n° 1, pp. 115-130.

FORNELL C. et BOOKSTEIN F.L. (1982) - «Two Structural Equation Models : LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory», *Journal of Marketing Research*, vol. 19, pp. 440-452.

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

FUKAMI C.U. ET LARSON E.W. (1984) - «Commitment to Company and Union Parallel Models», *Journal of Applied Psychology*, vol. 69, n°3, pp. 367-371.

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

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

GAMBETTA D. (1988) - «Can We Trust Trust ?», in Gambetta D. (Ed.) : *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Basil Blackwell, pp. 213-237.

GIFFIN K. (1967) - «The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process», *Psychological Bulletin*, vol. 68, n° 2, pp. 104-120.

GRAEN G.B., LIDEN R.C. et HOEL W. (1982) - «Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process», *Journal of Applied Psychology*, vol. 67, n° 6, pp. 868-872.

GREGERSEN H.B. (1993) - «Multiple Commitments at Work and Extrarole Behavior during Three Stages of Organizational Tenure», *Journal of Business Research*, vol. 26, n°1, pp. 31-46.

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

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

HREBINIAK L.G. et ALUTTO J.A. (1972) - «Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 555-573.

HUNT S.D. et MORGAN R.M. (1994) - «Organizational Commitment : One of Many Commitments or Key Mediating Construct ?», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 6, pp. 1568-1587.

JOHNSON-GEORGE C. et SWAP W.C. (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, pp. 1306-1317.

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

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

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

KORSGAARD M.A., SCHWEIGER D.M. et SAPIENZA H.J. (1995) - «Building Commitment,

- Attachment, and Trust in Strategic Decision-Making Teams : the Role of Procedural Justice», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, pp. 60-84.
- KRAMER R.M. (1996) - «Trust and the Intuitive Auditor at Work», in Kramer R. M. et Tyler T.R. (Eds.) : *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, pp. 216-245.
- LAFRANCE A. (1989) - *Patrons et adjoints : les nouveaux associés*, Montréal, Transcontinental.
- LARZELERE R. E. et HUSTON T.D. (1980) - «The Dyadic Trust Scale : Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships», *Journal of Marriage and the Family*, août, pp. 595-604.
- LEE S.M. (1971) - «An Empirical Analysis of Organizational Identifications», *Academy of Management Journal*, vol. 14, pp. 213-226.
- LIND E.A. et TYLER T.R. (1988) - *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York, Plenum Press.
- LUHMANN N. (1988) - «Familiarity, Confidence, Trust : Problems and Alternatives», in Gambetta D. (Ed.) : *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Basil Blackwell, pp. 95-107.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE H. (1996) - «L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME», *Actes du 3ème Congrès International Francophone sur la PME*, Trois-Rivières, pp. 101-115.
- MARTINKO M.J. et GARDNER W.L. (1987) - «The Leader-Member Attribution Process», *Academy of Management Review*, vol. 12, n°2, pp. 235-249.
- MAYER R.C., DAVIS J.H. et SCHOORMAN F.D. (1995) - «An Integrative Model of Organizational Trust», *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 709-734.
- McALLISTER D.J. (1995) - «Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations», *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, pp. 24-59.
- MEYER J.P., PAUNONEN S.V., GELLATLY I.R., GOFFIN R.D. et JACKSON D.N. (1989) - «Organizational Commitment and Job Performance : it's the Nature of the Commitment that Counts», *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n°1, pp. 152-156.
- MISHRA A.K. (1996) - «The Centrality of Trust», in Kramer R. M. et Tyler T.R. (Eds.) : *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, pp. 261-287.
- MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994) - «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- MOTTAZ C.J. (1988) - «Determinants of Organizational Commitment», *Human Relations*, vol. 41, n°6, pp. 467-482.
- MOWDAY R.T., PORTER L.W. et STEERS R.M. (1982) - *Employee-Organization Linkages*, New-York, Academic Press.
- MUCCHIELLI A. (1993) - *Communication interne et management de crise*, Paris, Editions d'Organisation.
- NEVEU J.P. (1989) - *L'intention de départ volontaire chez le cadre*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I.
- NYSTROM P.C. (1990) - «Vertical Exchanges and Organisational Commitments of American Business Managers», *Group and Organization Studies*, vol. 15, n° 3, pp. 296-312.
- PETERMANN F., NEUBAUER W. et GRÜNHEIDT B. (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.
- PORTER L.W., MOWDAY R.T., STEERS R.M. et BOULIAN P.V. (1974) - «Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians», *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n° 5, pp. 603-609.
- PUTTI J.M., ARYEE S. et PHUA J. (1990) - «Communication Relationship Satisfaction and Organizational Commitment», *Group and Organization Studies*, vol. 15, n°1, pp. 42-52.
- REICHERS A.E. (1985) - «A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment», *Academy of Management Journal*, vol. 10, n°3, pp. 465-476.
- REMPEL J.K., HOLMES J.G. et ZANNA M.P. (1985) - «Trust in Close Relationships», *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, n°1, pp. 95-112.
- ROBERTS K.H. et O'REILLY C.A. III (1974) - «Measuring Organizational Communication», *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, n°3, pp. 321-326.
- ROTTER J.B. (1967) - «A New Scale for the Measurement Interpersonal Trust», *Journal of Personality*, vol. 35, n°4, pp. 651-665.
- ROTTER J.B. (1971) - «Generalized Expectancies for Interpersonal Trust», *American*

Psychologist, vol. 26, n°5, pp. 443-452.

SHORE L.M. et TETRICK L.E. (1991) - «A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support», *Journal of Applied Psychology*, vol. 76, pp. 637-643.

SHORE L.M. et WAYNE S.J. (1993) - «Commitment and Employee Behavior : Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support», *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n°5, pp. 774-780.

STEERS R.M. (1977) - «Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment», *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, pp. 46-56.

THEVENET M. (1992) - *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Editions Liaisons.

TREMBLAY M., WILS T. et LACOMBE M. (1994) - «Influence du plafonnement structurel, de contenu et salarial, sur les attitudes et comportements des ingénieurs», *Actes du 5ème congrès de l'AGRH*, Montpellier, pp. 670-684.

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 DEGOEY P. (1996) - «The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions», in Kramer R. M. et Tyler T.R. (Eds.) : *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, pp. 331-356.

WELSCH H.P. et LA VAN H. (1981) - «Inter-Relationships between Organizational Commitment and Job Characteristics, Job Satisfaction, Professional Behavior and Organizational Climate», *Human Relations*, vol. 34, n°12, pp. 1079-1089.

YOON J., BAKER M.R. et KO J-W. (1994) - «Interpersonal Attachment and Organizational Commitment : Subgroup Hypothesis Revisited», *Human Relations*, vol. 47, n°3, pp. 329-351.

ZAND D.E. (1972) - «Trust and Managerial Problem Solving», *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 2, pp. 229-239.