

LA PERTINENCE DU CONCEPT DE CONFIANCE DANS LA TRANSITION ENTRE CONTRÔLE DU MANAGER ET AUTONOMIE DU SUBORDONNÉ : LE CAS DES PETITES ENTREPRISES

Paul COUTERET

INTRODUCTION

La confiance peut, sans exagération, être qualifiée de "concept à la mode" dans les sciences de gestion, notamment en GRH. Pour autant, sa capacité à contribuer à éclairer la problématique du contrôle et de l'autonomie dans les organisations n'est certainement pas une donnée de fait. Notamment, on peut s'interroger sur sa place au sein du couple contrôle-autonomie : en est-elle indépendante, ou constitue-t-elle l'un des principaux vecteurs de transition entre le premier et la seconde ? N'est-elle qu'un concept de plus, ou permet-elle d'enrichir cette problématique ? Est-elle plus pertinente dans certains contextes que dans d'autres ?

Pour aborder ces points, nous examinerons dans une première partie l'intérêt théorique que peut offrir la confiance dans ce cadre, en en rappelant quelques débats qui ne sont toujours pas clos, ainsi que les variétés de définition et de modélisation. Dans une seconde partie, nous nous intéresserons plus particulièrement au cas des petites entreprises, dont les spécificités constituent un terrain au sein duquel la confiance apparaît effectivement très présente pour éclairer la problématique du passage du contrôle du dirigeant à une certaine autonomie des autres acteurs de l'entreprises. Les données issues d'une enquête menée auprès de 18 petites entreprises permettront d'illustrer cette analyse.

I. LE ROLE DE LA CONFIANCE DANS LE PASSAGE DU CONTROLE A L'AUTONOMIE

1. La confiance dans les organisations : concept éclairant...

"La confiance n'est pas dépassée. Elle reste au cœur des relations économiques et sociales, malgré les changements profonds subis par nos sociétés. Ces mutations, qui touchent de façon primordiale la circulation de l'information dans notre société et les relations entre acteurs dans le cadre des organisations, rendent en fait souvent plus nécessaire la présence et la culture de la confiance" (Bidault et al., 1995, p.16). Ces propos illustrent bien l'intérêt croissant porté à la confiance par les chercheurs et les praticiens de nombreuses disciplines. Pour beaucoup, la confiance représente en effet l'une des valeurs centrales de notre société et au sein des organisations. Elle constituerait un pivot des relations entre les hommes. Partant, on assiste à une multiplication des études visant à mieux cerner sa signification et ses enjeux. La confiance a ainsi été étudiée sous des angles très divers, dans des disciplines aussi variées que la psychologie (cf. Rempel et al., 1985), la théorie économique (théories des conventions, de l'agence, des coûts de transaction... cf. Gomez, 1995), ou encore le marketing (cf. Smith et Barclay, 1997). Dans les domaines de la gestion des ressources humaines et du management, la confiance s'impose de plus en plus comme un concept majeur (cf. Mayer et al., 1995). Cet engouement se fonde principalement sur le présupposé que la confiance constitue un puissant facteur d'efficacité sociale (Savall et Zardet, 1995).

Il est vrai que, de manière générale, elle apparaît comme un agent de stabilisation de tout type de relation. Plus précisément, en tant que propension à s'en remettre à l'autre pour l'obtention d'un résultat déterminé, elle serait indispensable à toute situation caractérisée par la coopération et/ou l'interdépendance (Deutsch, 1958 ; Kramer et al., 1996). Aussi constitue-t-elle un élément important de la stabilité à long terme des organisations (Cook et Wall, 1980), particulièrement dans les situations de crise (Mishra, 1996).

Concept majeur de l'étude des relations interpersonnelles (Rotter, 1971 ; Rempel et al., 1985 ; Butler, 1991), elle occupe ainsi une place centrale dans les travaux portant sur les relations entre un manager et son subordonné (Mayer et al., 1995 ; Kramer et al., 1996). Dans le cadre de la problématique du contrôle et de l'autonomie, elle pourrait même représenter l'une des notions les plus éclairantes en ce qui concerne le passage du premier à la seconde. En effet, si la confiance correspond au fait de s'en remettre à l'autre pour l'obtention d'un résultat déterminé, ne constitue-t-elle justement pas le cœur du processus permettant à l'autonomie de se substituer à un contrôle devenu de moins en moins indispensable ? Peut-on affirmer que c'est parce qu'un manager accorde effectivement une grande confiance à son subordonné dans l'exercice de sa mission qu'il peut se permettre de laisser celui-ci s'exercer dans le cadre d'une certaine autonomie, sans avoir besoin d'avoir recours au contrôle pour en vérifier chaque étape ? Ou bien, comme le pensent certains, s'agit-il d'un processus beaucoup plus rationnel, pour lequel évoquer la confiance constituerait un contresens ?

2. ... ou mode contestable ?

Plusieurs auteurs se sont en effet interrogés sur la pertinence même du recours à ce concept pour caractériser toutes les situations évoquées. Selon eux, toute attente d'un résultat devant être apporté par un autre acteur que soi-même n'implique pas que l'on parle de confiance, en tant qu'attente fondée sur les caractéristiques perçues de l'autre partie. En cela, ils différencient deux types de relations, évoqués par plusieurs auteurs (Blau, 1964 ; Fox, 1974 ; Mills et Clark, 1994) :

- Les relations "sociales" (également appelées "communautaires"), dans lesquelles c'est la bienveillance mutuelle qui gouverne, sans attente d'un retour précis de la part de l'autre. Elles n'impliquent donc pas la notion de "dette". Elles concernent principalement les cercles familiaux, amicaux...

- Les relations "économiques" (également appelées relations "d'échange"), fondées sur la recherche d'un bénéfice individuel dans la transaction. Le retour attendu y est spécifié, et la réciprocité est de règle. Elles concernent les relations commerciales, et, plus largement, les relations instaurées uniquement dans le but d'obtenir le bénéfice escompté. Il en est ainsi de la relation manager-subordonné : le premier attendant de la relation un travail le plus "rentable" possible, le second en attendant des rétributions de toutes sortes (rémunération, statut social...).

Cette distinction permet à certains auteurs de rejeter la pertinence du concept de confiance dans les relations d'échange. Ainsi, Axelrod (1992) affirme-t-il qu'un acteur (A) d'une telle relation n'a pas besoin de se rassurer par le biais de sa confiance en l'autre acteur (B), car il sait que si B ne tenait pas ses engagements ou se retirait de l'échange, ce serait improductif pour lui (la relation visant à maximiser le gain de chacun). Il n'a donc pas d'autre attente à avoir vis-à-vis de B quant à son sérieux, sa fiabilité, son intégrité...

Williamson (1993) tient un raisonnement similaire, en affirmant que c'est la crédibilité des engagements pris par les différentes parties qui permet la réalisation d'échanges efficaces dans le cadre d'une dépendance mutuelle, et non la confiance. Seule la rupture de ce contrat formel et rationnel est possible, la référence à la rupture d'une quelconque confiance n'ayant ici aucun intérêt. Pire : évoquer la confiance dans ce cadre ne représenterait qu'une source de confusion.

Cependant, de nombreux autres auteurs critiquent cette vision assez restrictive de la confiance, en faisant notamment les remarques suivantes, auxquelles nous nous rattachons :

- Peu de relations sont purement sociales ou économiques (Mills et Clark, 1994). Je peux vendre un objet à un ami, comme je peux tisser des liens informels avec un autre acteur de l'organisation. Les deux cadres de référence sont donc difficilement totalement séparables, et la confiance n'est jamais totalement à exclure d'une relation (Fox, 1974).

- La confiance, même si elle ne constitue pas le moteur principal de l'initiation de la relation économique, se développe malgré tout par la suite (Granovetter, 1985) : sur la base de l'observation du comportement du partenaire lors des transactions passées, se forge une confiance dans ce partenaire dans l'optique des transactions futures. "*Williamson ne semble pas s'intéresser à la façon dont les acteurs tirent un avantage économique de l'absence d'opportunisme, avantage dont ils ont une conscience réelle au point qu'ils peuvent rechercher les circonstances propices à l'émergence de la confiance*" (Bidault et Jarillo, 1995, p. 110). Celle-ci s'introduirait ainsi toujours, d'une manière ou d'une autre, dans toute relation, influençant du même coup le comportement des acteurs impliqués. L'étude effectuée par Tyler et Degoey (1996) tend à confirmer ce point de vue pour les

relations entre les employés d'une organisation et le management, que l'on peut, à l'instar de ces auteurs, qualifier de "commerciales" (i.e. d'échange).

Il semble donc pertinent de continuer à étudier la confiance dans diverses situations, même celles que l'on peut qualifier "d'économiques". Cependant, le débat est lointin, semble-t-il, d'être clos. Nous n'avons fait que l'effleurer, car il est riche de références et de controverses, mais ne constitue pas le cœur de notre recherche. Nous en retenons surtout, à l'instar d'Hosmer (1995) et de Mayer et ses associés (1995), la difficulté de constituer un cadre de référence de la confiance, et, surtout, d'en donner une définition universelle.

3. La question de la définition de la confiance

Or, sur ce point, les avis ne sont pas toujours unanimes et donnent lieu à de nombreux débats. Il est vrai que traiter de la confiance dans le cadre d'une recherche scientifique n'est pas chose aisée. La confiance se révèle être une notion très large, difficilement saisissable au premier abord. La plupart des auteurs traitant du concept de confiance remarquent ainsi qu'il n'en existe toujours pas de définition universelle (valable dans toutes les situations) et unitaire (acceptée par tous). Notamment, on assiste à une fréquente confusion entre les facteurs contribuant à la confiance, la confiance (l'acte) en soi, et ses conséquences (Mayer et al., 1995 ; Mishra, 1996). C'est ce qui peut en partie expliquer la grande diversité des définitions présentes dans la littérature. Bien qu'aucune "grande" définition n'ait émergé de cette diversité, celle-ci, quoi qu'il en soit, a affiné notre compréhension de ce concept (Hosmer, 1995).

Dans son sens courant, la confiance concerne le "*sentiment de sécurité d'une personne qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose*" (petit Larousse 1998), ce qui ne nous renseigne guère sur sa nature exacte. Dans une optique plus scientifique, M. Deutsch, l'un des principaux auteurs dans ce domaine, définit la confiance comme étant "*le fait de s'en remettre aux caractéristiques d'un objet, à la probabilité d'un événement, ou au comportement d'une personne, dans le but d'atteindre un objectif désiré mais incertain, dans le cadre d'une situation risquée*" (Deutsch, 1958). Cette définition a le mérite de correspondre à tous les cas de figures envisageables. Mais en même temps, de par les contingences qu'elle évoque, elle laisse entrevoir que la nature même de la confiance va dépendre de la relation concernée et de l'objectif visé : **il faut donc aborder la confiance en fonction du contexte dans lequel elle s'inscrit.**

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

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

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

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

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

Pour autant, 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 ? 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 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 ; 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. C'est sur cette base que nous considérerons la confiance dans cette communication.

4. La dynamique de la confiance

En dehors de sa définition même, on doit également s'interroger sur la place qu'occupe la confiance dans le développement de la relation manager - subordonné : pourquoi émerge-t-elle (ou n'émerge-t-elle pas) ? En quoi pourrait-elle effectivement marquer la transition entre contrôle par le manager et autonomie du subordonné ? Aborder ces questions nécessite de tenter de cerner le processus de formation de la confiance : pourquoi et comment un individu donné forge-t-il sa confiance dans un autre individu ?

Certes, les caractéristiques personnelles du salarié (éducation, niveau socio-économique, profil psychologique, expériences préalables...) apparaissent comme des déterminants possibles du niveau de confiance ressentie (cf. Rotter, 1971). Cependant, Driscoll (1978) et Scott (1980) ont tous deux montré que la prédisposition générale du sujet avait certes une influence, mais surtout que les caractéristiques perçues de l'objet étaient nettement plus explicatives de la variance de la confiance en cet objet. La personnalité du sujet ne constitue donc qu'un antécédent mineur de la confiance spécifique, particulièrement dans les relations intra-organisationnelles verticales (Butler, 1991). Cook et Wall (1980) observent ainsi des corrélations très faibles ou nulles entre la confiance dans le management et plusieurs variables personnelles du salarié (niveau de formation, situation de famille, appartenance à un syndicat), à l'exception de l'âge (corrélation de $r = .21$) ; en revanche, les variables relatives à la relation entre ce salarié et son management (en particulier les caractéristiques perçues du travail) montrent toutes des corrélations nettement plus élevées avec la confiance (supérieures à .32).

Il apparaît en fait que les facteurs personnels n'indiquent qu'une prédisposition générale à faire confiance aux autres, et ne permettent pas de comprendre la relation particulière qui se tisse entre deux parties (Mayer et al., 1995), ce qui est pourtant l'intérêt principal de l'étude de la confiance. Ils constituent plutôt des facteurs modérateurs du développement de celle-ci.

Ces conclusions nous amènent à privilégier l'approche situationnelle de la confiance, i.e. à présenter celle-ci comme résultant d'un processus caractéristique de la relation, et impliquant une interaction entre les deux parties. *"Faire confiance, c'est ainsi avoir une connaissance suffisante de l'autre partie pour construire un modèle de son comportement et de ses réactions dans différentes circonstances"* (Bidault et Jarillo, 1995, p. 116). Ceci conduit à penser que *"l'expérience passée avec le même partenaire est la meilleure information sur laquelle on peut baser la confiance"* (Bidault et Jarillo, 1995, p. 115).

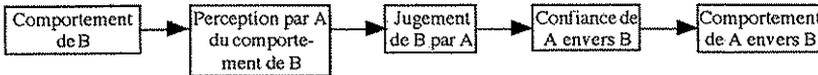
Zand (1972) a ainsi proposé un modèle du développement de la confiance entre deux parties, qui reste une référence dans le domaine. Il y montre que la confiance consiste en un processus dynamique, qui s'inscrit dans le temps, et qui prend la forme d'un cercle vertueux ou vicieux suivant les cas. Au fur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

développement de la confiance, 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 relatives à l'environnement de la relation (Butler, 1991).

Autrement dit, il est possible de s'inspirer de tous les éléments précités pour définir un modèle simplifié du développement de la confiance d'un individu A envers un individu B (cf. la figure 1).

FIGURE 1

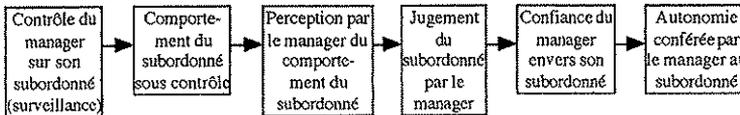
LE DEVELOPPEMENT DE LA CONFIANCE DE A ENVERS B



Adapté au cas de la relation manager - subordonné, et de la place de la confiance dans la transition entre contrôle et autonomie, on peut ainsi proposer le schéma suivant (cf. la figure 2).

FIGURE 2

LA PLACE DE LA CONFIANCE DANS LA TRANSITION ENTRE CONTROLE DU MANAGER ET AUTONOMIE DU SUBORDONNE



L'autonomie, dans ce cas de figure, fait avant tout référence à la délégation du pouvoir de décision et d'action dans le cadre de l'exercice de la mission confiée au subordonné : liberté de choix (dans les limites d'un budget), baisse de la fréquence, de l'importance et de la durée des contrôles intermédiaires... Elle ne signifie donc pas l'absence totale de contrôle : si l'on accepte la modélisation présentée, la confiance marquerait simplement la transition entre un contrôle permanent du processus d'opérationnalisation de la mission comme seul vecteur de management, à une animation fondée sur la fixation d'objectifs (presque) librement opérationnalisés par le subordonné, "contrôlés" cette fois sur leur résultat.

Le terme de "transition" est, quant à lui, employé dans son sens de passage d'un état (contrôle) à un autre (autonomie). Ce passage est ici progressif (compte tenu du temps nécessaire au développement des perceptions et à la formation de la confiance) et requiert le plus souvent des itérations : l'état final (autonomie) n'est pas conféré une fois pour toutes par le manager, mais plutôt par étapes successives (un peu plus d'autonomie étant accordée à chaque étape, si, lors de la précédente, le subordonné a su confirmer la confiance qui lui a été donnée).

Dans le but d'illustrer ces points de vue par la vision de managers eux-mêmes, et pour aborder la thématique de la confiance entre un manager et son subordonné dans un contexte spécifique, nous allons nous intéresser dans une deuxième partie au cas des petites entreprises

II. LE CAS DES PETITES ENTREPRISES

1. Le choix des petites entreprises comme terrain d'étude

La place de la confiance dans la transition entre contrôle du supérieur et autonomie du subordonné peut, à l'évidence, s'analyser dans tout type d'organisation. Cependant, nous avons choisi de nous pencher plus particulièrement sur la confiance entre un dirigeant et son salarié dans le cadre d'organisations bien spécifiques : les petites

entreprises. Nous identifions celles-ci comme étant des entreprises comprenant de dix à cinquante salariés, et ayant à leur tête un unique propriétaire-dirigeant. Elles représentent une centaine de milliers d'entreprises en France, soit plus de 60% des entreprises de plus de dix salariés. Ces PE (petites entreprises) sont caractérisées par la place centrale qu'y occupe le dirigeant (D'Amboise et Muldowney, 1988 ; Duchéneau, 1995).

Plusieurs auteurs parlent même d'une véritable "personnification" de la petite entreprise (Deeks, 1976 ; Julien et Marchesnay, 1988). 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 (Fallery, 1983 ; Van Loye, 1991).

Partant, le mode de relation entre le dirigeant de PE et ses salariés diffère notablement de celui qui existe dans les organisations de plus grande taille. Il s'apparente davantage à celui d'une famille (Gasse et Carrier, 1992). Il règne en effet au sein des PE une atmosphère très paternaliste, autour de la personne du dirigeant (Laurin, 1975 ; Hofer et Charan, 1984).

La confiance semble ainsi y jouer ainsi un rôle central : dans une grande organisation, dirigeants et salariés n'ont presque jamais de rapports directs. La confiance des uns envers les autres ne peut donc se fonder que sur des perceptions indirectes et incomplètes et perd de son sens (Tyler et DeGoey, 1996). En effet, en grande entreprise, un salarié est sous la direction de plusieurs responsables hiérarchiques, directs ou indirects ; les actions de management qui s'appliquent à lui ne peuvent être attribuées à une seule personne. Ainsi, son degré de contrôle (ou, à l'inverse, d'autonomie) peut être déterminé par un service spécialisé ou par un manager ne le connaissant que partiellement.

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, y compris l'étendue de contrôle (ou d'autonomie) de chaque salarié. C'est pourquoi nous pensons que la petite entreprise représente un contexte organisationnel dans lequel l'étude de la confiance apparaît d'autant plus pertinente que les acteurs concernés ont effectivement des contacts étroits et fréquents : la connaissance mutuelle y est réelle et directe. Le chef de PE entretient des relations avec ses salariés ; il connaît personnellement chacun d'eux. La confiance devient alors une valeur quotidienne, l'un des fondements de la vie en commun (Deeks, 1976).

Pour autant, les dirigeants de PE ne sont pas considérés comme les apôtres de l'autonomie au sein de leurs entreprises ; au contraire, le chef de petite entreprise est le plus souvent décrit comme un pratiquant assidu du contrôle. M. Amiot (1991) affirme même qu'il est plus que central, "*on voudrait presque dire totalitaire*". (...) *Il est maître absolu chez lui*" (p. 225). Comme le rappelle Deeks (1976), c'est son entreprise - donc de "son" argent - dont il s'agit. Il pense qu'il se doit de tout surveiller, notamment parce qu'il serait le seul à jamais pouvoir connaître son entreprise dans toutes ses dimensions (Cuba et Milbourne, 1982 ; Bauer, 1993). Un salarié ferait donc moins bien son travail sans contrôle (Goffin, 1990), et avec moins de dévouement (Cuba et Milbourne, 1982). C'est pourquoi il a la manie de tout voir et de tout contrôler (Duchéneau, 1996). Même s'il ne prend pas entièrement toutes les décisions, il est présent à au moins un niveau de chacune d'elles (soulèvement du problème, élaboration d'un projet, ratification de la décision, application, contrôle *a posteriori*...) (Fallery, 1983).

Cette omniprésence proviendrait également de son désir de puissance et d'indépendance, qui lui paraît incompatible avec l'autonomie de ses salariés (Amiot, 1991). De manière générale, le désir de domination de l'entreprise est en effet fortement et positivement corrélé avec la réticence à toute forme de délégation ou d'attribution d'autonomie (Leana, 1986). Le dirigeant de PE, fort de ce désir, aime ressentir qu'il s'occupe de tout, même si cela lui demande une présence constante (Cuba et Milbourne, 1982 ; Gasse et Carrier, 1992).

Ce phénomène fournit même la base de la définition "qualitative" des PME adoptée par la CGPME (Confédération Générale des PME), qui considère que les petites entreprises sont celles "*dans lesquelles les chefs d'entreprise assurent personnellement et directement des responsabilités financières, techniques, sociales, et morales de l'entreprise*". La PE constitue en fin de compte l'exemple-type de la structure simple décrite par Mintzberg dans son ouvrage de 1982 (Duchéneau, 1996). Celui-ci a même qualifié la petite entreprise "d'autocratie" (Mintzberg, 1986).

C'est d'ailleurs cette omniprésence qui entraînerait, en partie du moins, l'atmosphère très paternaliste déjà évoquée au sein de la PE (Hofer et Charan, 1984). "*Les mêmes qualités qui font de cet homme un entrepreneur en font aussi un personnage*

extrêmement fascinant pour les employés qui travaillent sous sa direction. Il représente véritablement une figure paternelle dont on recherche l'approbation et dont on craint le blâme" (Laurin, 1975, p. 40).

Les conditions semblent ainsi peu favorables au passage d'un management par le contrôle à une progressive autonomie des acteurs de la PE. Dès lors, peut-on supposer que cette transition entre contrôle et autonomie puisse reposer presque exclusivement sur le développement de la confiance interpersonnelle, issue des expériences de travail préalables, et autorisant un peu plus de "liberté" au salarié (le dirigeant sait qu'il peut alléger, voire supprimer son contrôle, puisque le salarié en question est digne de confiance de ce point de vue) ?

Dans ce cadre, nous avons fait le choix d'analyser les rapports qu'entretient le chef d'entreprise avec un salarié particulier : son adjoint, pour les raisons que nous allons expliciter dans la section suivante.

2. Le choix de la relation étudiée : dirigeant - adjoint

Même si les éléments précédemment exposés paraissent pouvoir correspondre à toutes les catégories de salariés d'une PE, nous avons fait le choix d'analyser les rapports qu'entretient le chef d'entreprise avec un salarié particulier : son adjoint. En effet, plus encore qu'un employé "ordinaire", l'adjoint représente beaucoup pour son patron¹. Parce qu'il est surchargé de travail, ou parce qu'il ne possède pas certaines compétences indispensables, le dirigeant de PE est souvent amené à un moment donné de la vie de son entreprise à déléguer une partie de ses activités de direction à un adjoint. Qu'il s'agisse d'activités routinières ou stratégiques, celui-ci se substitue alors au chef d'entreprise, selon une répartition plus ou moins formelle. Bien que constituant une population hétérogène et difficilement définissable en termes rapides, les adjoints de PE ont en commun le renfort qu'ils apportent à leurs patrons : renfort de "capacité" (ils font ce que le dirigeant n'a pas le temps de faire) et/ou de "spécialité" (ils font ce que le dirigeant ne sait pas faire) (Couteret, 1996).

Ils en deviennent ainsi les prolongements indispensables. On peut même comparer leur association à un véritable "couple", tant leurs rôles sont en interaction (Lafrance, 1989). S'agissant des salariés amenés à travailler le plus souvent avec le dirigeant, il y a peu de risques que certaines questions relatives au comportement relationnel de celui-ci à leur égard ne correspondent pas à leur situation.

Certes, l'adjoint n'en reste pas moins un salarié de l'entreprise, i.e. le subordonné du dirigeant. Mais la nature même de la mission qui lui est confiée fait de lui un élément clé de la PE : exerçant, par délégation, une partie des activités de direction, il participe activement à la bonne marche de la firme. Il réalise un apport précieux pour l'entreprise dans laquelle il s'intègre. Dans de nombreux cas, de par l'effet de "grossissement" propre aux petites structures (Mahé de Boislandelle, 1996), il est même possible d'affirmer qu'il en constitue un rouage essentiel. Son arrivée correspond souvent à une transition dans la vie de la PE, et peut représenter l'un des facteurs de sa survie ou de son développement (Couteret, 1996). Partant, le dirigeant attend de lui bien davantage que d'un simple salarié : plutôt qu'un sujet de plus à contrôler, ne souhaite-t-il pas que son adjoint intègre les buts et les valeurs de la firme (i.e. ceux du dirigeant), et assume ses tâches dans une relative autonomie managériale ?

Pour ces raisons, il nous a paru intéressant de nous pencher sur l'étude de la place de la confiance dans la vie de cette relation dirigeant - adjoint, telle qu'elle apparaît dans le discours des dirigeants eux-mêmes. De quelle manière ces derniers voient-ils la confiance ? La jugent-ils effectivement déterminante dans le passage du contrôle des actions de l'adjoint à une plus large marge d'autonomie ? En d'autres termes, constitue-t-elle, selon eux, l'un des facteurs-clés de la "réussite" du "couple" ? Dans cette optique, une étude empirique a été menée au sein de plusieurs PE.

3. Méthodologie de l'enquête

Cette enquête avait une vocation exploratoire, et était de nature qualitative. Elle s'est donc fondée sur l'analyse des réponses apportées à un questionnaire comportant essentiellement des questions ouvertes. Celles-ci ont été formulées de manière assez "large", afin d'induire le moins possible les réponses.

¹ Signalons d'emblée que nous ne nous intéresserons qu'aux adjoints ne présentant pas de lien d'amitié ou de parenté direct avec le dirigeant, ce qui constituerait un biais indéniable dans l'étude des relations interpersonnelles.

Conformément à nos choix de départ, l'enquête a concerné uniquement des entreprises indépendantes, ayant à leur tête un propriétaire-dirigeant. Leurs secteurs d'activité sont divers, allant du BTP au commerce d'ameublement, en passant par la fabrication de peintures ou encore l'élaboration d'ingrédients alimentaires. Au moment de l'enquête, leurs effectifs étaient compris entre six et quarante-huit personnes (la moyenne étant à vingt-neuf). Leur chiffre d'affaires annuel s'établissait de deux à cent millions de francs. Elles étaient âgées de six à quarante ans, leurs dirigeants l'étant de trente-trois à soixante-cinq ans.

Ces entreprises se répartissent géographiquement de la façon suivante : huit en France, dans la région de Montpellier, et dix au Québec, dans la région de Montréal. Les entretiens ont eu des durées assez variables, comprises entre vingt minutes et trois heures².

L'ensemble des personnes interrogées ayant donné leur accord, toutes les entrevues ont été enregistrées, puis retranscrites intégralement sur traitement de texte. Afin d'induire le moins possible le contenu des réponses, nous nous sommes efforcés de rester neutres tout au long des entretiens. Les questions de relance n'ont été posées que lorsque la personne interrogée avait répondu de manière trop succincte à la question initiale pour que nous puissions en tirer suffisamment d'éléments.

Une fois tous les entretiens retranscrits, nous avons procédé à une analyse de contenu classique, en nous fondant principalement sur les techniques et recommandations de L. Bardin (1993) et A.M. Huberman et M. Miles (1991).

Compte tenu du fait que nous avons structuré notre questionnaire au préalable, en conformité avec nos thèmes de préoccupation, le système de catégories a pu être fixé avant le classement des propos recueillis (procédure par "boîtes"), au contraire des recherches n'ayant aucune idée *a priori* des thèmes allant être abordés (procédure par "tas"). Chaque catégorie correspond en fait à un thème particulier (par exemple : rôle de la confiance dans les relations dirigeant-adjoint ; nature de cette confiance ; attentes du dirigeant ; etc...).

La grille catégorielle ayant été fixée en tenant compte à la fois de nos préoccupations de recherche et de ces impératifs, nous avons alors procédé au déchiffrement structurel. Dans notre cas, celui-ci s'est principalement fondé sur une analyse thématique, effectuée à droite de la transcription écrite. Les propos ainsi classés ont alors pu être rangés dans les catégories correspondantes, par une simple procédure de "copier-coller". Enfin, deux types de synthèses ont été réalisés :

- Une synthèse horizontale, rassemblant tous les propos relatifs à chaque catégorie de thème.
- Une synthèse verticale, faisant le point sur les particularités et la dynamique de chaque entretien.

Rappelons que l'objectif de cette enquête n'était pas de vérifier un certain nombre d'hypothèses, mais de faire émerger des discours recueillis des tendances nous permettant d'éclairer notre problématique tout en précisant celle-ci. L'ensemble des techniques d'analyse des données qualitatives n'a donc pas été sollicité. L'utilisation que nous ferons de cette enquête dans cette communication reposera ainsi principalement sur la citation des propos les plus significatifs, à des fins d'illustration et d'appui de notre exposé. Afin de préserver l'authenticité de la pensée de leurs auteurs, ces citations respecteront scrupuleusement les termes exacts employés par ceux-ci. Le lecteur ne s'étonnera donc pas de la familiarité de certaines expressions.

4. Les résultats de l'enquête

Dans cette section, nous présenterons tout d'abord les résultats de notre enquête concernant l'importance et les fondements de la confiance tels qu'évoqués par les interrogés, afin de les préciser dans leur contexte. Puis nous en viendrons aux intérêts présentés par l'autonomie de l'adjoint, afin de mieux situer ensuite le rôle de la confiance dans cette attribution d'autonomie. Nous soulignerons enfin les limites que cette dernière présente aux yeux des dirigeants.

4.1. L'importance accordée à la confiance dans la relation. A. Lafrance (1989) souligne à de nombreuses reprises l'importance de la notion de confiance dans la vie du couple dirigeant adjoint. Notre enquête fait bien ressortir la même tendance. Les

² Du fait que cette enquête s'est insérée dans notre travail doctoral (cf. Couteret, 1998), d'autres thèmes que ceux traités ici ont fait l'objet de questions, ce qui explique la durée de ces entretiens.

chefs d'entreprise que nous avons rencontrés insistent ainsi sur la nécessité pour le patron de faire confiance à son adjoint :

"Je pense que c'est le pré-requis n°1, d'avoir une confiance mutuelle".

"La confiance, c'est une valeur. Aujourd'hui, dans notre société, les valeurs, c'est en baisse. Mais dans les PME, ça reste toujours très fort. On en a besoin, on fonctionne avec ça".

"Il faut qu'un dirigeant et son bras droit soient capables de se faire vraiment confiance, tous les deux".

"La confiance, c'est vraiment quelque chose d'important, de très important".

"Le critère premier, c'est la confiance".

"C'est mon bras droit. Si je n'avais pas confiance en lui, ce ne serait plus un bras droit, ce serait un autre employé ordinaire".

"Il faut vraiment avoir confiance en la personne pour s'ouvrir sur certains points".

"Lorsqu'il va donner des opinions, des suggestions, si j'ai pas confiance en lui, ça ne marche pas, je peux pas respecter ça".

Ils décrivent d'ailleurs le degré de cette confiance comme étant élevé :

"Pas de limite, c'est sans aucune arrière pensée, c'est 100%".

"Vous voulez un pourcentage ? C'est très fort !".

"Je peux partir un mois, je n'aurai pas d'inquiétudes au fait qu'il puisse prendre des décisions ou faire des gestes qui auraient un effet négatif sur moi ou sur l'entreprise".

"C'est la personne en qui j'ai le plus confiance pour prendre des décisions à ma place".

"Je donne une confiance totale. Je donne le plus beau bureau qu'on a dans la place. Je lui donne la chaise, assieds-toi dans la place et mène la barque !".

4.2. Les fondements de la confiance. Conformément aux conclusions issues de notre revue de la littérature dans la première partie de cette communication, les dirigeants fondent leur confiance en leur adjoint sur leur perception de la capacité qu'a celui-ci de mener à bien la mission qu'il lui a attribuée, de par ses compétences et la connaissance de l'entreprise et de ses valeurs :

"Je peux partir un mois, je n'aurai pas d'inquiétudes au fait qu'il puisse prendre des décisions ou faire des gestes qui auraient un effet négatif sur moi ou sur l'entreprise".

"C'est la personne en qui j'ai le plus confiance pour prendre des décisions à ma place".

"Ses compétences, son expérience, sa façon de travailler".

"C'est le vécu, le travail produit, l'atteinte des objectifs qui ont été établis, la rigueur, l'honnêteté dans les résultats que le bras droit va me communiquer. La confiance, ça se bâtit à travers les expériences quotidiennes".

"Il faut que la personne en question démontre de façon pratique qu'elle est digne de confiance, par la qualité de son travail".

On retrouve bien ces éléments chez quelques adjoints que nous avons pu interroger. Lorsque nous leur avons posé la question : "selon vous, qu'est-ce qui fait que votre dirigeant peut avoir confiance en vous ?", les réactions spontanées ont toutes tourné autour de la même réponse : parce qu'il pense que je suis capable de servir efficacement l'entreprise, de lui être réellement utile :

"Elle sait qu'avec moi, elle peut me confier un dossier urgent, il sera fait à temps et correctement".

"Il sait que je suis un bon vendeur, que je lui apporte du chiffre d'affaires".

"Quand [mon patron] me charge du suivi d'un chantier, c'est qu'il me fait confiance. Il est sûr que je ne laisserai rien passer. Des fois, avec moi, ça rigole encore moins qu'avec lui !"

Les adjoints perçoivent donc bien que la confiance que leur accordent leurs patrons est fondée sur leur professionnalisme, leur compétence, leur capacité à prendre seuls des décisions conformes aux objectifs de l'entreprise.

4.3. L'intérêt du passage du contrôle à l'autonomie. L'autonomie conférée aux adjoints correspond à une nécessité de partage des activités de direction et de représentation de l'entreprise. Par exemple, ces adjoints sont souvent amenés à représenter l'entreprise, aussi bien en interne que vis-à-vis de son environnement externe, et à parler au nom des dirigeants. Tous les adjoints de l'enquête ont ainsi à représenter l'entreprise face à des interlocuteurs externes. Ces derniers sont de différentes natures, suivant le domaine de spécialité de l'adjoint. Les rencontres avec des fournisseurs et les

salons professionnels apparaissent comme les occasions les plus propices à cette délégation de représentation. L'adjoint y parle réellement au nom de l'entreprise, comme porte-parole du dirigeant.

Par ailleurs, dans la majorité des cas, c'est effectivement l'adjoint qui "remplace" son patron lorsque celui-ci est absent ou qu'il est trop occupé ; il doit alors assurer la régulation interne à sa place, et le représenter auprès des autres salariés. De plus, il élabore souvent de nouveaux projets pour la PE, ou participe à cette élaboration.

La recherche de cette autonomie apparaît souvent comme indispensable à la bonne marche de l'entreprise :

"Ca m'a enfin permis de faire autre chose".

"Des fois, quand on sent qu'il faut absolument qu'on soit là, ça nous met beaucoup de pression. Là, c'est rassurant."

"J'avais pas envie de me retrouver à cinquante ans, usé par le travail, fini, avant la date. C'est ce qui me serait arrivé, j'en faisais trop, j'en pouvais plus".

Ainsi, l'autonomie conférée peut aboutir à une véritable redistribution du pouvoir au sein de la firme, illustrant concrètement la confiance accordée par le dirigeant :

"Tous les employés aujourd'hui savent que la vraie gestion des opérations journalières, c'est elle qui en a le contrôle. Si un employé veut prendre une journée de congé, c'est elle qui va l'autoriser, pas moi. Les employés savent qu'il faut qu'ils satisfassent ses exigences à elle pour être reconnus comme satisfaisants."

Au fond, on peut considérer que cette autonomie de l'adjoint marque pour la PE le passage d'une structure entrepreneuriale simple (l'autocratie dans son sens le plus strict) à une forme que l'on peut qualifier de pré-fonctionnelle ou de pré-bureaucratique (Mintzberg, 1986 ; Kalika, 1988), le pouvoir sur certaines décisions s'écoulant en dehors du dirigeant au profit de son adjoint.

4.4. Le rôle de la confiance dans ce passage. Dans les propos recueillis, la confiance permet au manager de ne plus avoir recours au contrôle systématique (directives précises, surveillance...), car elle se fonde justement sur la perception que le subordonné a suffisamment prouvé auparavant ses qualités au travail, mais aussi qu'il a intégré les valeurs nécessaires à la bonne marche de l'entreprise. On retrouve ainsi cette idée que l'adjoint ne doit pas se "contenter" de bien effectuer son travail, avec application et dévouement, mais se doit d'internaliser les objectifs et les valeurs qui font l'identité de la PE, afin d'agir en relative autonomie dans le cadre de ces missions :

"Ce à quoi je m'attends, c'est que ce n'est pas à moi de lui dire : il y a telle et telle chose à faire, tu vas le faire de telle façon. C'est à lui de trouver des solutions aux problèmes et des méthodes".

"Je veux pouvoir dire que les décisions qu'il va prendre, il va les prendre en tenant compte des objectifs de l'entreprise et de mes objectifs à moi".

"L'adjoint, il faut qu'en permanence, dans tout ce qu'il fait, il agisse comme s'il était chez lui. S'il passe devant une ampoule grillée, par exemple, il faut pas qu'il attende que quelqu'un la remplace. Il doit se dire : je vais le faire, ça me concerne aussi, tout me concerne, je suis le numéro deux ici".

"Il faut qu'elle défende les intérêts de l'entreprise".

L'autonomie conférée apparaît ainsi très dépendante du degré de confiance accordé à l'adjoint en tant que croyance en la valeur de celui-ci, qui doit correspondre avec les valeurs de l'entreprise (i.e. celles prônées par son dirigeant) :

"Tu le vois, si les gens sont dévoués, ils ne partiront pas à 5 h si le problème n'est pas réglé. Moi, je le sens, ça".

"Le danger, c'est de ne pas trouver la bonne personne, celle qui va agir pour l'entreprise comme si c'était la sienne, celle qui va être capable de vraiment l'aimer. Ton adjoint, il doit aimer l'entreprise comme sa femme !".

"Le vrai bras droit, pour moi, c'est celui qui connaît à fond l'entreprise, qui sait ce qui est bon pour elle, qui a tout bien intégré".

4.5. Les limites du couple confiance-autonomie. L'association confiance-autonomie n'est pas toujours décrit comme une donnée immuable et irréversible ; dans ce sens, une certaine forme de "contrôle" peut subsister, dans le sens ou la valeur personnelle de l'adjoint (au sens évoqué plus haut) est régulièrement réévaluée :

"Si jamais on ne travaille pas dans la même direction, si on n'a pas la même vision de l'entreprise, s'il s'en va sur une tangente et moi sur une autre, ça va devenir définitivement un gros problème. Ou s'il perd l'intérêt dans l'entreprise : parce que le but ultime, c'est la survie de l'entreprise, c'est le bon

fonctionnement de l'entreprise. S'il n'évolue plus dans la même direction...".

On peut ainsi rappeler que le fait de réduire son contrôle ne va pas de soi chez beaucoup de dirigeants de PE (cf. la section 1.). Il peut même s'agir, pour le dirigeant, d'un véritable travail sur soi, que la confiance accompagne sans en éliminer les difficultés :

"Il faut apprendre, surtout quand tu as de la misère à déléguer, à laisser l'autre agir à sa façon. Sinon, la personne ne prendra plus de décisions, elle se dira : ce n'est pas la bonne. Il ne faut pas tuer l'entrepreneurship de notre adjoint. (...) Sinon, la personne-ressource, ça va toujours être nous, et ça n'ira pas".

Afin de présenter une vue d'ensemble de ces résultats, le tableau 1 en propose une synthèse.

TABLEAU 1
SYNTHESE DES RESULTATS DE L'ENQUETE

• Importance donnée à la confiance	<i>Très grande L'un des fondements de la relation</i>
• Fondements de la confiance	<i>Découle du jugement des comportements passés Porte sur les capacités d'action et de décision</i>
• Intérêts du passage contrôle -> autonomie	<i>Libération de temps pour le manager -> moins de pression -> développement d'autres activités</i>
• Rôle de la confiance dans ce passage	<i>La confiance permet au manager de se passer du contrôle systématique, car elle indique que le subordonné a suffisamment intégré les qualités et les valeurs nécessaires à la bonne marche de l'entreprise</i>
• Freins à l'autonomie	<i>Réticences du dirigeant à ne plus tout contrôler Nécessité d'un effort pour surmonter ces réticences</i>
• Limites de l'autonomie	<i>La confiance ne supprime pas tout contrôle, car elle n'est pas irréversible (réévaluation régulière des qualités du subordonné nécessaires à l'octroi de l'autonomie)</i>

Cette synthèse rappelle que si la confiance accompagne la transition entre contrôle et autonomie, elle ne saurait en faire oublier les intérêts propres, ni les limites. Même si la confiance nous apparaît finalement comme un vecteur puissant de cette transition, les deux phénomènes restent dissociables dans leur nature (il peut y avoir confiance sans autonomie, et inversement).

CONCLUSION

Au delà du simple phénomène de "mode" qui la caractérise, la confiance semble effectivement représenter un concept capable d'éclairer notre compréhension du processus de passage entre contrôle et autonomie, en même temps qu'elle apparaît très présente dans la vision des acteurs concernés eux-mêmes. Dans le cas des PE, et pour les raisons que nous avons déjà évoquées, elle semble même constituer l'une des conditions les plus propices à cette transition.

Pour autant, la portée exacte de son influence sur la marche de l'entreprise n'a pas été développée ici, et soulève plusieurs interrogations : en quoi la confiance favorise-t-elle, ou au contraire interfère-t-elle avec les phénomènes d'intrapreneuriat, dont la logique semble plutôt être celle d'une autonomie "auto-proclamée" que d'une autonomie "conférée" ? Le travail en autonomie est-il effectivement plus "efficace", ou du moins plus satisfaisant, lorsqu'il s'effectue à la suite d'un processus fondé sur le développement d'une confiance délibérée, plutôt que sur une nécessité subie ? Peut-on affirmer que la confiance ne fait que permettre l'autonomie chez ceux qui désirent déjà l'accorder, ou

bien est-elle capable de susciter par elle-même des concessions chez les plus durs des "autocrates" ?

En fin de compte, la confiance ne doit pas être considérée comme une réponse figée et miraculeuse à une problématique (ou à un ensemble de problématiques) donnée, mais bien plutôt comme le moyen d'aborder cette problématique sous un angle renouvelé - ce qui ne manque pas de relancer la complexité de la recherche.

REFERENCES

- AMIOT M. (1991) - *Les misères du patronat*, Paris, L'harmattan.
- AXELROD R. (1992) - *Donnant Donnant : Une théorie du comportement coopératif*, Paris, Odile Jacob.
- BARDIN L. (1993) - *L'analyse de contenu*, Paris, PUF.
- BAUER M. (1993) - *Les Patrons de PME, entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*, Paris, InterEditions.
- BIDAULT F. et JARILLO J.C. (1995) - "La confiance dans les théories économiques", in Bidault F., Gomez P.-Y. et Marion G. (Eds.) : *Confiance, entreprise et société*, Paris, ESKA, pp. 109-123..
- BLAU P.M. (1964) - *Exchange and Power in Social Life*, New-York, Wiley.
- 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.
- COOK J. et WALL T. (1980) - "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, vol. 53, pp. 39-52.
- COUTERET P. (1996) - "La création d'un poste d'adjoint au dirigeant en petite entreprise : une proposition de typologie", *Actes du troisième Congrès International Francophone sur la PME*, Trois-Rivières, Québec, pp. 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.
- CUBA R.C. et MILBOURNE G. (1982) - "Delegating for Small Business Success", *American Journal of Small Business*, vol.7, n° 2, pp. 33-39.
- D'AMBOISE G. et MULDOWNY M. (1988) - "Management Theory for Small business : Attempts and Requirements", *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 2, pp. 226-240.
- DEEKS J. (1976) - *The Small Firm Owner-Manager*, New York, Praeger.
- DEUTSCH M. (1958) - "Trust and Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, pp. 265-279.
- DRISCOLL J.W. (1978) - "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction", *Academy of Management Journal*, vol. 21, pp. 44-56.
- DUCHÊNEAUX B. (1995) - *Enquête sur les PME françaises*, Paris, Maxima.
- DUCHÊNEAUX B. (1996) - *Les dirigeants de PME*, Paris, Maxima.
- FALLERY B. (1983) - *Le système d'information du dirigeant de petite entreprise*, Thèse de Doctorat, Université de Montpellier I.
- FOX A. (1974) - *Beyond Contract : Work, Power and Trust Relations*, Londres, Faber and Faber.
- GABARRO J.J. (1978) - "The Development of Trust, Influence, and Expectations", in Athos A.G. et Gabarro J.J. (Eds.) : *Interpersonal Behavior : Communication and Understanding in Relationships*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, pp. 290-303.
- GASSE Y. et CARRIER C. (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, pp. 104-120.
- GOFFIN E. (1990) - "Savoir déléguer", *Gestion 2000*, n° 6, pp. 93-110.
- GOMEZ P.-Y. (1995) - "Le statut de la confiance dans les théories économiques", in Bidault F., Gomez P.-Y. et Marion G. (Eds.) : *Confiance, entreprise et société*, Paris, ESKA, pp. 27-37.
- GRANOVETTER M. (1985) - "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp. 481-510.
- HOFER C.W. et CHARAN R. (1984) - "The Transition to Professional Management : Mission Impossible ?", *American Journal of Small Business*, vol. 9, n°1, pp. 1-11.
- 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.
- HUBERMAN A.M. et MILES M. (1991) - *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, DeBoeck Université.
- 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.
- KALIKA M. (1988) - *Structures d'Entreprises*, Paris, Economica.
- 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.
- KRAMER R.M., BREWER M.B. et HANNA B.A. (1996) - "The Decision to Trust as a Social Decision", in Kramer R. M. et Tyler T.R. (Eds.) : *Trust in Organizations*, Londres, Sage Publications, pp. 357-389.
- 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.
- LAURIN P. (1975) - *Facteurs humains de la croissance des PME*, Québec, Editeur Officiel du Québec.
- LEANA C.R. (1986) - "Predictors and Consequences of Delegation", *Academy of Management Journal*, vol. 29, n° 4, p. 754-774.
- 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.
- 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.
- MILLS J. et CLARK M.S. (1994) - "Communal and Exchange Relationships : Controversies and Research", in Erber R. et Gilmour R. (Eds.) : *Theoretical Frameworks for Personal Relationships*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 29-42.
- MINTZBERG H. (1986) - *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- 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.
- 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.
- ROTTER J.B. (1971) - "Generalized Expectancies for Interpersonal Trust", *American Psychologist*, vol. 26, n°5, pp. 443-452.
- SAVALL H. et ZARDET V. (1995) - "Management socio-économique de l'entreprise : ou comment régénérer confiance et performances", in Bidault F., Gomez P.-Y. et Marion G. (Eds.) : *Confiance, entreprise et société*, Paris, ESKA, pp. 163-179.
- SCOTT C.L. (1980) - "Interpersonal Trust : a Comparison of Attitudinal and Situational Factors", *Human Relations*, vol. 33, n° 11, pp. 805-812.
- SMITH J.B. et BARCLAY D.W. (1997) - "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 3-21.
- 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.
- VAN LOYE G. (1991) - "Organisation du pouvoir et financement des PME", *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 132-133.
- WILLIAMSON O.E. (1993) - "Calculativeness, Trust, and Economic Organization", *Journal of Law and Economics*, vol. 36, pp. 453-486.
- ZAND D.E. (1972) - "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 2, pp. 229-239.

