

Le salariat de confiance : proposition d'une formalisation de la dialogique entre l'économique et le social – le cas du « bras droit » de dirigeant de PME

**Cécile FONROUGE, Maître de Conférences,
Université d'Evry, Centre Pierre Naville
UFR SSG rue du facteur cheval
91000 Evry
Cecile.Fonrouge@univ-evry.fr**

Résumé :

Le salariat de confiance s'exprime dans la figure du cadre d'entreprise. Il indique à la fois que les cadres sont des salariés tout en étant inscrit dans une relation de confiance avec l'employeur. Cette notion permet de penser la tension et l'unité entre les dimensions objectives – la subordination salariale – et subjective - la relation de confiance. Dans cette communication l'idée est de proposer une formalisation du mode de gouvernance qu'est le salariat de confiance à travers la dialogique entre le social et l'économique. Nous nous limitons aux entreprises non cotées et dont le ou les propriétaires travaillent dans l'entreprise. Cette formalisation est fondée sur une double logique :

- La notion de confiance est décomposée en différentes dimensions (tacites, formelles, organisationnelles) aux répartitions variables.
- Une deuxième logique s'intéresse aux équilibres entre contributions et rétributions dans la relation de délégation entre un agent (le cadre dirigeant) et son mandant (l'employeur) ;

Cette double conceptualisation est différemment appliquée aux deux extrêmes d'un continuum qui va, de la grande, à la petite entreprise. Ainsi, et c'est la thèse défendue ici, on assiste à une forme conjoncturelle de crise de confiance dans la grande entreprise qui ne comporte pas les mêmes racines dans les petites structures.

La présentation suit cette idée, avec, en premier lieu, la formalisation de la dialogique entre l'économique et le social fondée sur la notion de salariat de confiance (1). Puis on applique cette conceptualisation dans les formes organisationnelles extrêmes que sont la grande et la petite entreprise - les composantes du modèle donnant les facteurs possibles de crise de confiance : défiance, fin de l'allégeance ou début de l'autonomie (2). Enfin, le cas particulier du « bras droit » du dirigeant illustre la notion du salarié de confiance dans la PME. Cette illustration ouvre sur une typologie possible, voie pour des recherches à venir (3).

Mots clés : cadre dirigeant, confiance, théorie de l'agence, PME

Le salariat de confiance : proposition d'une formalisation de la dialogique entre l'économique et le social – le cas du « bras droit » de dirigeant de PME

Cécile Fonrouge Page 3 15/12/2005 Sans vouloir raisonner en termes de classes sociales – le salariat de confiance contre le salariat d'exécution comme les classes moyennes *versus* celles populaires – force est d'admettre que le cadre, figure typique du salarié de confiance, dispose d'une forme d'autonomie dans la relation de subordination. Il est un relais de la chaîne de commandement en échange d'une adhésion aux valeurs, sinon aux finalités principales, de l'entreprise. Qu'il soit ou non dirigeant, le propriétaire délègue sa responsabilité sur des activités clés de l'entreprise. Il s'agit de circonscrire *le salarié de confiance comme étant celui qui, dans un lien de subordination, possède une délégation d'activités de type stratégique dans une certaine autonomie hiérarchique*. Nous sommes bien dans un mouvement de soumission volontaire étudié par Max Weber où l'autorité s'échange contre la protection de celui qui s'y soumet. Mais ce mouvement est double : il ne s'agit plus d'une forme de survivance démocratique de l'ancien régime car la relation est en miroir. C'est-à-dire qu'on échange une délégation d'autorité contre une délégation d'activité et une protection du statut salarial contre une protection du statut patronal.

Cependant, face à l'ampleur des cas de figures possibles, nous nous limitons :

- 1 - aux entreprises non cotées ;
- 2 - dont le (ou les) propriétaire (s) travaille(nt) dans l'entreprise.

En fait, en ne passant pas par le marché des capitaux, les formes de contrôle du salarié sont réduites et l'étude est facilitée. *Donc la relation d'emploi étudiée est ici entre un salarié de confiance et un propriétaire dirigeant.*

L'objectif de cette communication est double : d'une part, proposer une formalisation du mode de gouvernance qu'est le salariat de confiance à travers la dialogique entre le social et l'économique ; de l'autre, montrer en l'illustrant, que dans les PME, cette dialogique présenterait une forme d'équilibre - grande et petite entreprise étant deux extrêmes d'un même continuum.

Pour ce faire, nous présentons une formalisation du salariat de confiance comme dialogique entre le social et l'économique (1) qui s'appliquerait de manière distincte selon la taille de l'entreprise (2). Puis on illustrera notre propos en présentant la figure du « bras droit » de dirigeant de PME, forme particulière du salarié de confiance (3)

1. LE SALARIAT DE CONFIANCE : UNE FORMALISATION DE LA DIALOGIQUE ENTRE LE SOCIAL ET L'ECONOMIQUE

A première vue, les termes de « salariat » et de « confiance » expriment des idées peu conciliables : une relation contractuelle et une croyance dans un lien tacite. En fait, cette opposition apparente aide à penser les relations entre le social et l'économique. En effet, le salariat de confiance est « une manière de penser l'unité et la tension entre les dimensions objectives – la subordination salariale – et des dimensions plus subjectives – la relation de confiance » (P. Bouffartigues 2001b, p.1). La confiance se fonde sur la croyance des avantages que chacun retire de la délégation. Ici, on voit apparaître les deux logiques de la notion de confiance : une croyance sociale liée à l'appartenance à un collectif de travail et un espoir de conséquences plus ou moins matérielles ayant des retombées individuelles (Capet 1998, p.156-157). Ce volet social et économique de la relation de travail est uni dans *une « dialogique », soit plusieurs logiques liées en une unité de façon complémentaire, concurrente ou antagoniste* – l'une se réalisant au détriment de l'autre dans ce dernier cas (Morin 1984). Les versants sociaux et économiques réunissent les deux aspects de la notion de salariat de confiance. Le volet social de la relation de salariat de confiance se fonde sur la décomposition de la confiance en différentes dimensions (1.1). Le volet économique s'appuie sur un équilibre instable entre rétributions et contributions attendues de la relation d'agence (1.2).

1.1 LES COMPOSANTES SOCIALES DE LA CONFIANCE DANS LA RELATION D'EMPLOI : DE L'IMPLICITE AU FORMEL

Dans son mouvement entre la soumission et la protection, la notion de confiance aide à penser les formes de subordination comme la relation d'emploi. Mais les formes de la confiance sont variées (Thuderoz et al. 1999).

Pour certains, « la notion de salariat de confiance permet une lecture des formes historiques de cette confiance. Elle évolue d'un pôle tacite dérivé des normes sociales – telle la confiance interpersonnelle propre au lien domestique- à un pôle contractuel –ne reposant que sur des règles formelles- en passant par un pôle organisationnel- dans lequel se combinent règles formelles et engagements implicites » (Bouffartigues 2001a, p.15. : Boltanski et Chiapello 1999, p.103-104).

Tableau 1 : Les composantes de la confiance dans la relation d'emploi		
	Types de relations	Exemples
Confiance tacite	Liens interpersonnels <ul style="list-style-type: none"> - amicaux, - familiaux, - de communauté - de l'organisation précédente 	Camarade de promotion, ancien supérieur Conjoint, réseau familial Auvergnats de Paris Les anciens d'Accor
Confiance contractuelle	Règles formelles <ul style="list-style-type: none"> - contrat de travail - avantages statutaires - avantages négociés liés ou non à la performance - conditions de départ 	Rémunération Retraite, mutuelle Primes, stock options Parachute doré
Confiance organisationnelle	Combinaisons d'engagements implicites et de règles formelles <ul style="list-style-type: none"> - évaluation - marché interne du travail - formation interne 	Entretien annuel Cadre à potentiel Mutation horizontale

Dans le pôle tacite, la confiance est assimilée à un autre mécanisme de coopération qu'est la famille. La relation d'emploi repose sur des règles transposées de la sphère domestique et familiale et caractérisée par une affection réciproque marquée par l'autorité et le respect, proche du paternalisme (Allouche et Amann 1998, Ballet et de Bry 2001). Deuxièmement, la confiance dans sa composante contractuelle repose sur un accord explicite entre les parties. Le contrat est négocié a priori et ne laisse qu'une souplesse relative de mise en œuvre. Enfin, la confiance organisationnelle est un mélange de tacite et d'explicite qui permet d'individualiser la relation et de ne pas la figer *ex ante*. A l'opposé de la confiance contractuelle, la confiance organisationnelle s'appuie sur des informations souvent asymétriques : les deux parties ne possèdent pas la même informations au même moment

On peut distinguer deux variétés de confiances selon les profils de cadres. *La loyauté représente l'adhésion aux finalités de l'entreprise et la fidélité, l'intégration dans une culture d'entreprise.* Ces deux vertus seraient davantage l'apanage des cadres hiérarchiques et moins celles des experts (Bouffartigues 2001b, p.4). Les experts sont avant tout des « professionnels » susceptibles de circuler et de faire carrière sur des marchés de produits et de techniques. Cette distinction trouvera son sens dès que l'on réalise que les experts sont proportionnellement plus nombreux dans les grandes entreprises.

1.2. LES COMPOSANTES ECONOMIQUES DE LA CONFIANCE : UN EQUILIBRE ENTRE CONTRIBUTIONS ET RETRIBUTIONS

On formalise la relation de confiance entre un salarié dirigeant et son employeur en termes de calculs économiques fondés sur les avantages et les pertes : les contributions et rétributions (March et Simon 1999). Les rétributions du salarié représentent: « des avantages personnels, avantages dans l'exécution de son travail, avantages que peut avoir le salarié aux bons résultats de l'entreprise mais aussi un risque de chômage moins élevé » (Capet 1998, p.163). Le modèle de l'entreprise taylorienne et celui de la participation des salariés de March et Simon (1999, p.92 et suivantes) équilibrent les contributions et les rétributions dans la relation d'emploi : en échange d'un lien de subordination, le salarié de confiance se voit doté d'une autonomie en raison d'une expertise technique ou administrative : son adhésion aux finalités de l'entreprise repose sur une convergence d'intérêts et de gains mutuels. Enfin, en considérant l'asymétrie d'information (le salarié de confiance ne connaît pas l'ensemble des tenants et aboutissants de la performance souhaitée – et le propriétaire dirigeant ne maîtrise pas les leviers de la performance qu'il a délégué) chaque partie peut faire preuve d'opportunisme. D'où la mise en place de système de contrôle et, par les salariés, de comportements visant à garantir de leur bonne foi à ne pas mettre en place des actions lésant le propriétaire dirigeant (coûts d'obligations ou de dédouanements) (Cobbaut 1992, p.293).

Tableau 2 : Les contributions et rétributions du salarié de confiance

CONTRIBUTIONS	RETRIBUTIONS
Subordination <ul style="list-style-type: none"> - soumission - dépendance - autorité 	Autonomie <ul style="list-style-type: none"> - en raison d'une expertise - par délégation d'autorité
Adhésion aux finalités de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - économique - valeurs - culture 	Convergences d'intérêts <ul style="list-style-type: none"> - sécurité d'emploi - mutation, évolution de carrière - rémunérations et avantages liés ou non aux performances
Coûts d'obligation <ul style="list-style-type: none"> - motivation - bonne foi - dédommagement 	Satisfaction <ul style="list-style-type: none"> - compatibilité de l'emploi et des autres fonctions - conformité de l'emploi avec l'image que l'on se fait de soi-même

On est dans le cadre d'une relation d'agence soit « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent » (Coriat et Weinstein 1995, p.93 citant Jensen et Meckling 1976). Les formes de contrôle des comportements opportunistes opposent un mode externe à celui plus interne (Charreaux 1987 p.42 et suivantes)

Tableau 3: Les modes de contrôle et d'incitation du salarié de confiance

Contrôle externe	Contrôle interne
<ul style="list-style-type: none"> - La discipline par le marché (concurrence, partenaires, réseaux, marché des capitaux et du travail) 	<ul style="list-style-type: none"> - Droit de vote des actionnaires, conseil d'administration - Hiérarchie et surveillance mutuelle - Intéressement et rémunération

Néanmoins dans cette perspective d'agence, les pratiques discrétionnaires des dirigeants salariés sont tolérées si leurs coûts sont inférieurs à ceux que les propriétaires devraient engager pour les contrôler (notion de « perte et de coûts résiduels »). D'où certaines indulgences dans la satisfaction des intérêts personnels des agents. Pour le salarié, l'idée est la même : « les incitations internes procurent au délégataire (le salarié de confiance) une rémunération aussi importante que celle qu'il attendrait d'obtenir sur des marchés externes » (Casson 1991, p.237). Les coûts d'agence issus de la délégation donnée par le dirigeant au

salarié de confiance sont donc de trois types :

- les dépenses de surveillance et d'incitation en vue de d'orienter le comportement de l'agent ;
- les « coûts d'obligation ou de dédouanement » supportés par l'agent pour garantir qu'il ne fera pas certaines actions lézant le principal ;
- les « coûts résiduels », différence irréductible entre ce que serait la fortune des mandants s'ils exerçaient leur mandat.

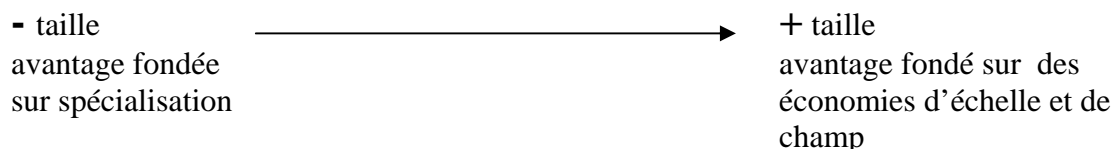
COUTS	EXEMPLES
Coûts de surveillance et d'incitation	Mise en place de procédures de contrôle et d'intéressement
Coûts d'obligation ou de dédouanement	Compte rendus réguliers d'activité Mise en place de tableaux de bord à destination du propriétaire dirigeant Proposition par le salarié d'un audit extérieur
Coûts résiduels	Opportunité pour le dirigeant de ne pas déléguer Opportunité pour le salarié d'obtenir davantage sur un marché extérieur

En résumé, la perspective sociale décompose la confiance selon le type d'accord (tacite, contractuel, mixte ou organisationnel). Tandis que dans un raisonnement en termes de contributions/ rétributions, la perspective économique décrit les différents coûts en jeu dans le lien de confiance appliqué à la relation salariale entre un propriétaire dirigeant et son salarié dit de confiance. Ce cadre général présente des applications contrastées selon la taille de l'entreprise.

2- APPLICATION A LA GRANDE ET A LA PETITE ENTREPRISE

Les travaux de l'école d'Aston ont corrélé la taille à la structure des activités en raison des problèmes de coordination et de standardisation des activités que la croissance induit (Rojot 2003, p.40). Le modèle de la confiance dans les relations salariales s'applique t-il de la même manière dans une entreprise de grande taille et dans une PME ? Il s'agit de considérer ces entités comme deux extrêmes d'un même continuum sur lequel chacune fonde son avantage concurrentiel sur la différence de taille.

Figure 1 : La taille de l'entreprise comme avantage concurrentiel



Ces deux types d'entreprise se distinguent par leur objectif : la grande entreprise cherche à maximiser son taux de croissance profitant des économies d'échelle et de champ, la petite entreprise cherche à minimiser sa taille afin de se différencier par sa spécialisation (Marchesnay 1997).

Depuis les années quatre-vingt, on assiste à une crise du modèle social de confiance dans la grande entreprise (2.1) qui s'expliquerait en partie par les répartitions différentes des coûts économiques en jeu (2.2)

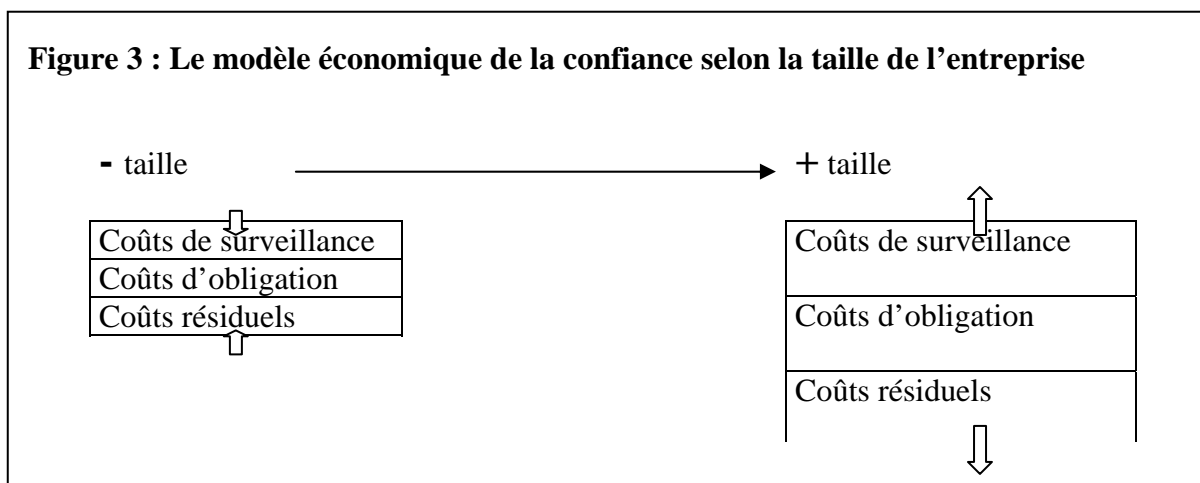
2.1- LA CRISE DU MODELE SOCIAL DE LA CONFIANCE DANS LA GRANDE ENTREPRISE

Deux certitudes de la relation d'emploi se sont effritées dans le dernier quart du vingtième siècle : l'assurance d'une carrière programmée et la sécurité de l'emploi (Bouffartigues 2001 a et b). Dans leur comparaison entre le discours de management des années 60 et 90, L. Boltanski et E. Chiapello donnent l'exemple dépassé des jeunes cadres qui acceptaient d'être sous-payés à l'âge où ils sont les plus performants et qui récupéraient en fin de carrière les avances consenties à leur entreprise alors que leurs compétences tendaient à devenir obsolètes (L. Boltanski et E. Chiapello 1999 p. 136 et suivantes). La réciprocité attendue repose sur une promesse de carrière qui n'est plus d'actualité et l'on peut parler de déstabilisation du modèle de confiance qui, avec une érosion des repères unitaires d'une catégorie – le cadre –, s'accompagne d'une montée d'une conscience salariale dont peuvent témoigner les pamphlets récents écrits par des cadres (voir par exemple, Talneau 2005).

explication complémentaire peut être cherchée dans la volonté structurelle des PME de minimiser les coûts d'agence

2.2. LA PETITE ENTREPRISE OU LA VOLONTE DE MINIMISER LES COÛTS D'AGENCE

Les rétributions et contributions attendues d'une relation de délégation / subordination se formalisent par divers coûts d'agence (coûts de surveillance, d'obligation et résiduels vus plus haut). L'avantage concurrentiel de la petite entreprise étant fondée « sur la minimisation de la taille soit la volonté de maintenir en dessous d'un plafond (en termes d'effectif, de chiffre d'affaires, de capital investi, etc. »). Cette idée de seuil à ne pas atteindre conduit au « souci d'éviter les coûts d'agence, en recrutant des salariés, ce qui impliquerait des coûts de contrôle et de coordination »(Marchesnay 1997, p.2213). Intrinsèquement, les coûts d'agence seraient donc moindres dans la petite entreprise qui préfère faire appel au réseau ou externaliser.



Ainsi, toutes proportions gardées, les coûts liés à la relation de confiance délégation / subordination seraient minimisés dans les PME.

Au vrai, cette comparaison des modèles économique et social de la confiance selon la taille de l'entreprise s'incarne dans des idéaux types que sont la « Grande » et la « Petite » entreprise. Ces formes organisationnelles contrastées permettent la compréhension d'une réalité qui est à l'intérieur d'un continuum dont la « Grande » et la « Petite » entreprise ne sont que les extrêmes.

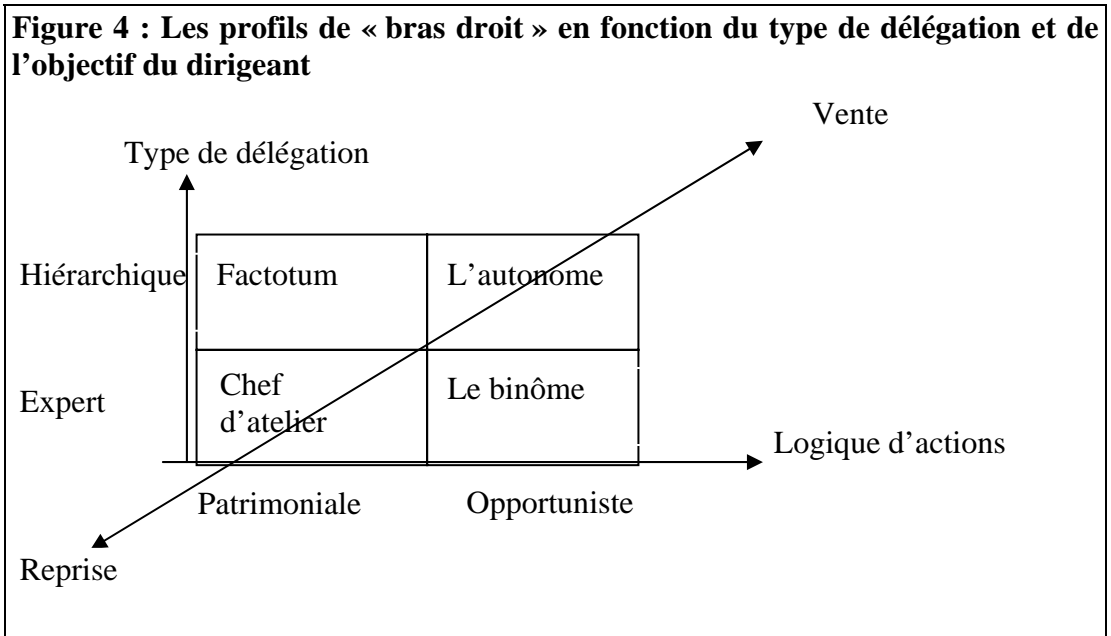
Il reste que la grande entreprise semble privilégier la dimension organisationnelle de la confiance laissant à la petite entreprise le pôle tacite et informel proche des relations

familiales. Dans la petite entreprise, les coûts d'agence sont structurellement minimisés. On est proche du concept de « personal trust » développé par Williamson avec des situations dans lesquels les calculs d'intérêts ne jouent qu'un rôle marginal (Allouche et Amann 1998, p.142). Le personnage du « bras droit » de propriétaire dirigeant de PME est une illustration de l'application du modèle de confiance à la relation salariale.

3. LE « BRAS DROIT » DU PROPRIETAIRE DIRIGEANT DE PME : ILLUSTRATION ET PROPOSITIONS

La définition générale décrite en introduction d'un *salarié de confiance comme étant celui qui, dans un lien de subordination, possède une délégation d'activités de type stratégique dans une certaine autonomie hiérarchique*, prévaut toujours. On parlera pourtant de « bras droit » dans le cas de PME dont l'avantage concurrentiel fondé sur la minimisation de la taille par spécialisation oblige à réduire les coûts d'agence.

Cependant, l'entreprise présente une croissance suffisante pour amener le dirigeant à déléguer. On est dans une phase de « réussite » comme décrit dans les approches par stades d'évolution des PME (Churchill et Lewis 1983 p.54). La question de l'existence d'un « bras droit » va de pair avec la conception que le propriétaire dirigeant se fait de l'avenir de son entreprise. Les nombreuses typologies classent les entrepreneurs en fonction de leurs objectifs : on distingue une logique d'action centrée sur l'accumulation d'actifs en vue d'une transmission (logique patrimoniale) contre une recherche de revenus (logique de flux ou de valorisation). Cette typologie recoupe la classification historique de Smith distinguant les « artisans » des « opportunistes » ou celle, populaire en France, de PIC et de CAP (Pérennité, Indépendance, Croissance *versus* Croissance, Autonomie, Pérennité – l'ordre reflétant l'importance accordée par l'entrepreneur) (Marchesnay 1998, p.2217-2218). On peut croiser ces dimensions avec le type de délégation : une délégation fondée sur l'expertise ou sur la hiérarchie.



Le « factotum » ou « homme à tout faire » représente le type du « bras droit » dont la délégation repose sur de multiples compétences. Il doit être capable de « tout faire » à la place du propriétaire dirigeant. Nous pensons au cas du responsable administratif si celui-ci possède des responsabilités stratégiques, soit celles qui peuvent mettre en péril l'avenir de l'entreprise – une comptabilité maquillée est à terme d'ordre stratégique. Il peut entretenir avec le dirigeant des relations de type familial qui lui permettent d'appliquer des règles implicites avec une capacité à déduire un comportement à partir de signaux faibles. L'apprentissage est naturel.

Le « chef d'atelier » possède une expertise technique. C'est le « numéro deux » idéal auquel on pourrait penser à transmettre une société spécialisée sur une technologie.

Pour sa part, le « binôme », une forme d'alter ego, copain de promotion ou ancien de la même entreprise, présente des compétences complémentaires au chef d'entreprise. Le qualificatif de « second couteau » est aussi utilisé pour traduire l'idée de ce cadre dirigeant, bon gestionnaire mais qui n'a pas l'esprit d'entreprise (innovation, prise de risque et structuration des activités). Il seconde utilement le dirigeant de PME. Pour les start-up à fort contenu technologique, nous sommes dans le « mythe » du duo ingénieur manager (Mustar, p.531).

L'autonome, un directeur commercial par exemple, ne joue pas sur la complémentarité mais sur la concurrence. Il cherchera à « s'autonomiser » en rachetant l'entreprise ou en créant lui-même une entreprise. On pourra le taxer d'un certain opportunisme. Il se rencontre

fréquemment chez les anciens cadres de grandes entreprises qui tentent l'aventure de la start-up, de la reprise ou de la franchise.

En conclusion, ce modèle de confiance formalise une dialogique entre le social et l'économique. Cette unité repose sur différents niveaux de confiance (tacite, contractuel et organisationnel) qui équilibrent les contributions et rétributions attendues d'une relation d'agence. Avec une évolution vers un pôle organisationnel de la confiance, les cadres – figures typiques du salarié de confiance en grande entreprise – vivent une crise de ce modèle. Dans le même temps, le « bras droit » du dirigeant - figure typique du cadre de PME - témoigne d'un modèle de la confiance reposant sur une dimension tacite assimilable à la sphère domestique et familiale avec une volonté structurelle de minimiser les coûts d'agence.

L'apport de cette conceptualisation est triple. Tout d'abord, elle propose de penser en miroir la relation employeur / employé : l'un regardant chez l'autre ce qu'il attend pour lui-même. Puis, en avançant la taille comme facteur discriminant des relations de confiance, on participe au débat sur les spécificités éventuelles des PME (Mahé de Boislandelle 1998, Marchesnay 1997, Torres 1998). Enfin, cette recherche décrit des cas de figures variés dont la validité se reconnaît au potentiel d'évocation des réalités qu'elle renferme.

Il s'agit d'une première étape qui conduit vers la traduction de ce modèle dialogique en données observables. L'objectif serait de proposer une manière de mesurer, sinon d'appréhender, les niveaux de confiance et leurs coûts d'agence dans des cas de relation entre propriétaire dirigeant et salarié de confiance. La typologie proposée trouverait peut-être une forme de confirmation empirique.

BIBLIOGRAPHIE :

- ALLOUCHE, J. et AMANN, B., (1998), La confiance une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés, série Sciences de gestion*, n°8-9, p.129-154
BALLET, J. et de BRY F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Points Seuil, 431p.
BOLTANSKI L. et CHIAPPELLO E., (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, NRF essais Gallimard, 843p.
BOUFFARTIGUES P. (2001a), Les métamorphoses d'un salariat de confiance, *Faire savoirs*, n°0, juin, p.13-19

- °BOUFFARTIGUES P. (2001b), Les métamorphoses d'un salariat de confiance : les cadres dans le tournant des années 1990, *Travail et Emploi*, n°86, avril, 23p.
- CAPET, M. (1998), La confiance des salariés dans leur patron, *Economies et Sociétés, série Sciences de gestion*, n°8-9, p.155-167
- CASSON, M. (1991), *L'entrepreneur*, Economica, 388p.
- CHARREAUX, G. (1987), La théorie positive de l'agence: une synthèse de la littérature. in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, p.21-55
- CHURCHILL, N.C. et LEWIS, V.L., (1983), Les cinq stades de l'évolution d'une PME, *Harvard l'expansion*, automne p.51-63
- COBBAUT R. (1992), *Théorie financière*, Economica, 2eme édition, 513p.
- CORIAT, B. et WEINSTEIN, O., (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, 218p.
- MAHE DE BOISLANDELLE, H. (1998) *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, 2eme édition
- MARCH, J.G et SIMON, H. A., (1999), *Les organisations : problèmes psychosociologiques*, Dunod, 1ere édition en anglais de 1958, 254p.
- MARCHESNAY, M., (1997), Petite entreprise et entrepreneur. In *Encyclopedie de gestion*, sous la direction de P. JOFFRE et Y. SIMON, 2eme édition, , p.2209-2219
- MARCHESNAY, M. (1998) Confiances et logiques entrepreneuriales, *Economies et Sociétés, série Sciences de gestion*, n°8-9, p.99-117
- MORIN, E. (1984), *Sociologie*, Fayard, 463p.
- MUSTAR, P. (2003), Création d'entreprises à partir de la recherche, in *Encyclopédie de l'innovation*, sous la direction de P. MUSTAR et H. PENAN, Economica, p.519-538
- ROJOT, J (2003), *Théorie des organisations*, Editions ESKA, 534p.
- SAPORTA, B., (1997), Stratégies des petites et moyennes entreprises, in *Encyclopédie de gestion* sous la direction de P. JOFFRE et Y. SIMON, 1997, 2eme édition, , Economica, p.3105 - 3128
- TALNEAU, S. (2005) *On vous rappellera. Une bac +5 dans la jungle du recrutement*, Hachette Littératures, 252p.
- THUDEROZ C., MANGEMATIN V. et HARISSON, D. (1999) *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Gaetan Morin editeur
- TORRES O. (1998) (sous la coordination de), *PME de nouvelles approches*, Economica, 187p.