Aix-Marseille Université

Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion d'Aix-Marseille

Institut d'Administration des Entreprises

Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille

Construire la confiance de ses collaborateurs : Une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership du manager

Thèse présentée et soutenue publiquement
par

Marie-Aude DUPONT épouse ABID

En vue de l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion

le 21 septembre 2012

MEMBRES DU JURY

Directeur de Thèse *:*	**Madame, Martine BRASSEUR** Professeur, Université Paris Descartes
Co-directeur de Thèse **:**	**Monsieur, Jean-Louis CHANDON** Professeur, Université d'Aix-Marseille (I.A.E.)
Rapporteurs :	**Monsieur, Florent NOEL** Professeur, Université Paris 1 – Panthéon – Sorbonne (I.A.E.)
	Monsieur, Ewan OIRY Professeur, Université de Poitiers (I.A.E.)
Suffragants :	**Madame, Agnès PARADAS** Maître de conférences H.D.R., Université d'Avignon
	Monsieur, Alain ROGER Professeur, Université Lyon III (I.A.E.)

Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille
Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063, 13089 Aix-en-Provence cedex 2
Tel : +33 4 42 28 08 08 – Fax : +33 4 42 28 08 00

Construire la confiance de ses collaborateurs : Une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership du manager

Résumé : Comment le manager peut-il construire la confiance de ses collaborateurs ? Pour répondre à cette question de recherche, nous nous intéressons aux pratiques de leadership, identifiées par les spécialistes du domaine comme un déterminant majeur des évaluations de confiance envers le manager. En clarifiant les modes de production de confiance dans la relation managériale, nous proposons de classer les pratiques de leadership en deux catégories, les pratiques d'appartenance d'une part et les pratiques d'échange d'autre part. Pour cela, nous menons une première étude exploratoire qui nous permet de relier les pratiques d'appartenance et d'échange aux deux formes de confiance envers le manager. En outre, le pouvoir de position du manager émerge des analyses comme une variable conditionnant l'efficacité des différentes pratiques à construire la confiance. Dans une visée confirmatoire, nous testons le modèle de recherche ainsi établi sur un échantillon d'anciens diplômés de grandes écoles d'ingénieurs françaises. Nos résultats nous amènent à considérer qu'un manager disposant d'un fort pouvoir sur les intérêts de ses collaborateurs doit privilégier l'échange de ressources comme principale stratégie de construction de la confiance. A l'inverse, un manager disposant d'une faible marge de manœuvre sur les intérêts de ses collaborateurs doit favoriser l'appartenance au groupe pour construire la confiance de ces derniers. Notre approche contingente de la construction de la confiance envers le manager présente de nombreux apports pour identifier les leviers managériaux de production de confiance en fonction du contexte. Cela nous permet d'émettre quelques recommandations managériales à destination des professionnels, particulièrement dans le domaine du développement des compétences des managers.

Mots clés : Confiance, Confiance managériale, Styles et pratiques de leadership, Echange social, Catégorisation sociale, Appartenance au groupe

Building trust with subordinates: A contingency approach to the effectiveness of the manager's leadership practices

Summary: How can a manager build trust with his subordinates? To answer this research question, we focus on leadership practices, identified by specialists in the field, as a major determinant of the perceptions of trust towards a manager. By clarifying the ways in which trust is produced in a managerial relationship, we propose classifying leadership practices into two categories: membership practices and exchange practices. To do so, we first conduct an exploratory study that allows us to link membership and exchange practices to two forms of trust in a manager. Furthermore, the manager's positional power emerges as a variable that conditions the effectiveness of the two leadership practices. From a confirmatory view, we test our research model on a sample of alumni from a major French engineering school. Our results suggest that a manager exercising strong positional power over the interests of his subordinates must favor an exchange of resources as a principal strategy in building trust. Conversely, a manager with limited power over the interests of his subordinates will need to promote group membership to build trust with his subordinates. Our contingency approach to trust building has many contributions for identifying the managerial levers of trust creation, depending on the context, and provides recommendations for professionals, particularly within the area of managerial competence development.

Key words: Trust, Trust in the manager, Leadership styles and practices, Social exchange, Social categorization, Group membership

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma directrice de thèse, Madame le Professeur Martine Brasseur, pour avoir accepté de diriger mes travaux et pour son aide précieuse tout a long de ce travail doctoral.

Je dois également des remerciements chaleureux à Monsieur le Professeur Jean-Louis Chandon qui a accepté de codiriger mes travaux et m'a fait bénéficier de ses conseils et de son expertise dans le traitement des données quantitatives. Je tiens également à souligner ses qualités humaines qui m'ont aidée à garder confiance en moi face aux difficultés.

J'exprime également toute ma gratitude à l'ensemble des membres du jury pour avoir accepté la proposition de Madame le Professeur Martine Brasseur de faire partie du jury de thèse. Je veux leur témoigner ma reconnaissance pour la confiance que représente leur participation.

Je tiens également à remercier mes collègues doctorants pour leur soutien et leur amitié tout au long de cet exercice délicat que constitue la préparation d'un travail doctoral. J'adresse des remerciements particuliers à Mademoiselle Magalie Marais, Monsieur Jonathan Peterson et Mademoiselle Charlène Arnaud et je leur témoigne toute mon amitié.

Je remercie chaleureusement mon mari, Monsieur Tarek Abid, qui a toujours su m'encourager dans les moments difficiles. J'adresse également toute ma reconnaissance à mes parents, qui m'ont permis de mener ce projet à bien malgré les difficultés que j'ai pu rencontrer ces dernières années.

Je tiens également à saluer la contribution de Madame Marie Laviron, responsable administrative du CERGAM, qui a fait tout son possible pour organiser ma soutenance dans les meilleures conditions possibles.

Plan général de la thèse

Introduction générale ***5***

Partie I. Une exploration théorique et empirique des leviers managériaux de production de confiance ***13***

CHAPITRE 1 : Comprendre la confiance et ses modes de production dans la relation managériale *14*

Introduction 15

Section I : La confiance : vers une définition du concept 16

Section II : Différentes formes de relations de confiance 29

Section III : Les leviers managériaux de production de la confiance 40

Synthèse du chapitre 1 57

CHAPITRE 2 : L'influence des pratiques de leadership du manager sur la production de confiance : la nécessité d'une approche contingente *59*

Introduction 60

Section I : Le leadership : vers une définition du concept appliquée à la relation managériale 61

Section II : La « Full Range Leadership Theory » : une approche intégratrice des styles de leadership 74

Section III : Les pratiques de leadership et la production de confiance 85

Synthèse du chapitre 2 96

CHAPITRE 3 : Design général de la recherche et pré-étude qualitative :Vers un modèle de recherche *98*

Introduction 99

Section 1 : Mise en œuvre de la recherche : des questions de recherche aux modalités de leur investigation empirique 101

Section II. Objectifs et méthodologie de la pré-étude qualitative 111

Section III : Résultats de l'étude qualitative 118

Section IV. Présentation du modèle de recherche et définition de la population d'étude 144

Synthèse du chapitre 3 161

Partie II. Une validation quantitative du modèle de recherche ***163***

CHAPITRE 4 : Méthodologie de l'étude quantitative *164*

Introduction 165

Section I : Construction et diffusion du questionnaire 166

Section II : Méthodologie de test des modèles de mesure et de structure 186

Synthèse du chapitre 4 211

CHAPITRE 5 : Traitements préliminaires et résultats de la validation des outils de mesure *212*

Introduction 213

Section I : Description de l'échantillon et traitements préliminaires 214

Section II : Epuration et validation de l'échelle de confiance 220

Section III : Epuration et validation de l'échelle des pratiques de leadership 233

Section IV : Epuration et validation de l'échelle de pouvoir de position du manager 251

Section V : Validité et qualité d'ajustement du modèle de mesure global 259

Synthèse du chapitre 5 262

CHAPITRE 6 : Résultats du test du modèle structurel *263*

Introduction 264

Section I : Test des hypothèses directes 265

Section II : Test des effets modérateurs 279

Section III : Synthèse des résultats sur le test du modèle structurel 300

Synthèse du chapitre 6 308

CHAPITRE 7 : Discussion des résultats *310*

Introduction 311

Section I : Retour sur la mesure des deux principaux concepts 312

Section II : Retour sur les principales hypothèses de la recherche 320

Section III : Retour sur le rôle du pouvoir de position dans le développement de la confiance 329

Synthèse du chapitre 7 334

Conclusion générale ***336***

Bibliographie ***349***

Annexes ***379***

Table des matières détaillée ***436***

Introduction générale

« La société de défiance est une société frileuse, gagnant-perdant : une société où la vie commune est un jeu à somme nulle, voire à somme négative (si tu gagnes, je perds) ; société propice à la lutte des classes, au mal vivre national et international, à la jalousie sociale, à l'enfermement, à l'agressivité de la surveillance mutuelle. La société de confiance est une société en expansion, gagnant-gagnant, une société de solidarité, de projet commun, d'ouverture, d'échange, de communication. » (Peyreffite, 1995, La société de confiance, Avant propos)

Contexte et intérêt de la recherche

La crise économique et financière de 2008 a mis en lumière à quel point la confiance nous fait défaut. D'après Marzano (2010), cette crise de confiance est la conséquence d'une idéologie qui n'arrête pas de valoriser la capacité de chaque individu à ne dépendre de personne. On a réduit la confiance à une compétence personnelle qu'il suffit de cultiver pour faire partie des gagnants (Marzano, 2012). En érigeant la volonté comme moteur de l'existence, nous oublions l'importance et la nécessité de coopérer avec les autres pour bâtir un projet commun. La crise actuelle témoigne qu'il ne suffit pas de « vouloir pour pouvoir » et que, sans coopération et solidarité, « notre monde peut être un enfer », comme le disait déjà Hannah Arendt (1994). Une société où la confiance n'existe plus risque de perdre ses bases.

A l'heure où la compétitivité des entreprises apparait comme le sujet récurrent des actualités partout en Europe, Laurence Parisot, la présidente du Medef en France, appelle à plus de flexibilité de la part des salariés. On ne cesse de leur demander des sacrifices pour sauver les emplois. Mais accepter ces sacrifices nécessite de porter une grande confiance aux dirigeants des entreprises. En effet, comment être sûr que ces sacrifices ne serviront pas les intérêts personnels d'une poignée d'individus ?

Or, crise économique et financière oblige, la confiance dans les entreprises et dans leurs dirigeants est en chute libre au niveau mondial. Selon l'enquête[1] TNS Sofres réalisée sur un échantillon représentatif de salariés français pour Altedia, en 2009, 58% des salariés n'ont

[1] http://cgc-thalesservices.blogspot.fr/2009/11/quand-les-salaries-se-defient-de-leur.html

pas confiance en leurs dirigeants. En effet, l'absence de transparence, le cynisme des dirigeants, les promesses rompues et parfois même les mensonges ont eu raison de la confiance que les salariés plaçaient en leur employeur. Pire encore, la crise de confiance s'est répandue à tous les échelons hiérarchiques dans les entreprises. Elle ne se manifeste pas uniquement envers les dirigeants, figure parfois impersonnelle dans les grandes entreprises, elle a également gagné les relations de proximité, seules garantes du lien social. D'après une enquête[2] réalisée en janvier 2011 par BVA pour BPI group dans 11 pays (L'Allemagne, la Belgique, le Canada, l'Espagne, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, la Pologne, la Roumanie, la Russie, les USA), seul un salarié sur cinq fait confiance à son manager[3]. Les salariés ne sont que 22 % à avoir une très bonne opinion de leur manager, soit une baisse de 10% par rapport à 2007. En France, ce chiffre chute à 19%. Selon BPI, les effets de la crise se reflètent dans ces résultats. « Les managers directs ont été en première ligne pendant la crise pour mettre en œuvre des changements difficiles » affirme le cabinet dans l'étude. « Les managers de proximité subissent certainement le fait que la crise les a obligés à se centrer sur un management de résultats, un management par objectifs, au détriment d'un management plus participatif » soulignent les auteurs de l'étude.

La perte de sens liée à des objectifs de performance à court terme et le recours au management par le stress accentuent la souffrance psychosociale. Aujourd'hui, les salariés doivent se montrer hyper performants dans leur travail pour garder leur place et ont également compris qu'ils doivent sans cesse acquérir de nouvelles compétences afin de développer leur employabilité. La souffrance au travail est présente dans de nombreux secteurs d'activité et la vague de suicide qui touche les anciens fleurons de notre économie comme France Telecom et Renault apparaissent comme la partie émergée de l'iceberg. Comme le souligne l'enquête[4] Samotrace, réalisée entre 2006 et 2008 sur un échantillon de 6000 salariés, 37% des femmes et 24% des hommes expriment un mal-être au travail.

---

[2] http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/seul-un-salarie-sur-cinq-fait-confiance-a-son-manager_989513.html

[3] Il existe un relatif consensus dans la littérature autour de la définition du manager. Un manager a pour mission de diriger et coordonner un ensemble d'individus sous sa responsabilité. En d'autres termes, il dispose d'une autorité de commandement. Plus spécifiquement, un manager a en charge la gestion et le développement d'équipes de travail, en vue de réaliser des objectifs de performance et d'efficacité fixés par l'organisation et obtenus pour partie par d'autres personnes que lui. (Barabel et Meier, 2006, p.164). Un manager se distingue d'un autre employé à travers la notion de responsabilité. Etre manager ne correspond donc pas à un échelon hiérarchique particulier mais nécessite d'avoir obtenu une délégation de pouvoir sur la partie de l'organisation pilotée. Nous retiendrons ainsi la définition suivante du manager : « un membre d'une organisation ayant en charge une de ses parties, pour laquelle il engage sa responsabilité sur un ensemble d'objectifs et au sein de laquelle il exerce nécessairement une activité de commandement sur un nombre de salariés plus ou moins étendu. » (Barabel et Meier, 2006, p.165).

[4] http://www.sante-et-travail.fr/mal-etre-au-travail--une-enquete-incontestable_fr_art_808_41651.html

Pour mieux comprendre ce mal-être des salariés, il convient de se pencher sur le rapport de l'individu à l'entreprise qui l'emploie. Ce rapport ne se limite pas à un échange marchand. L'individu lie, voire construit une part conséquente de son identité à son appartenance à un ensemble humain, l'entreprise qui l'emploie, son équipe de travail etc. Le travail offre un lien social, qui peut générer de grandes souffrances lorsqu'il est remis en question. L'individu ne sait plus qui il est, quelle est sa valeur personnelle, ce qui peut même conduire pour certains à une crise existentielle. Le besoin de reconnaissance et de considération n'a jamais été aussi prégnant dans les discours des salariés. Selon l'enquête BPI évoquée précédemment, la reconnaissance au travail est la première priorité dans les attentes de 59% des salariés Français. Par ailleurs, d'après un récent sondage Ipsos d'avril 2012[5], le premier facteur de démotivation des français au travail est le « manque de reconnaissance », devant une « rémunération trop faible » et les « pratiques managériales ». Cela témoigne de la crise identitaire des salariés intimement liée à la crise de confiance que nous vivons actuellement. Le fait de se sentir un numéro, d'être remplaçable par son voisin, détruit la possibilité de créer un réseau de solidarité. Le chacun pour soi empêche la possibilité même de confiance en l'autre. Nous sommes dans une impasse. Il nous faut réfléchir à nouveau à ce qui fonde notre lien en nous détachant de l'idée de confiance en soi qui exclut les autres. La confiance ne se trouve pas dans la compétition mais dans la coopération. Une réussite commune nécessite de partager des objectifs communs.

Pour Barnard (1948), l'efficacité du système autoritaire dépend de la volonté des personnes d'apporter leurs efforts individuels au système coopératif. Or, cette volonté dépend en grande partie de la confiance que les salariés ont envers les autorités. Le manager direct apparait comme un représentant de ces autorités et la confiance que ses collaborateurs lui portent est liée à de nombreuses variables organisationnelles comme la qualité des communications (Muchinsky, 1977 ; Roberts et O'Reilly, 1974), la performance (Earley, 1986), les comportements citoyens (McAllister, 1995), la résolution de problèmes (Zand, 1972), et la coopération (Axelrod, 1984; Deutsch, 1962). Outre ces implications, Tyler et Degoey (1996) ont mis en avant que la confiance envers le manager conditionne l'acceptation des décisions des autorités.

5 http://www.ipsos.fr/ipsos-loyalty/actualites/2012-04-04-salaries-francais-risque-decrochage-par-rapport-nos-voisins-d-europe-du-nord

Si la plupart des observateurs s'accordent sur la nécessité de reconstruire la confiance et sur le rôle central du manager direct dans ce challenge, les managers peuvent se sentir quelque peu démunis face à cet impératif.

L'ensemble de ces constats nous pousse à nous interroger sur ce qui fonde le lien des salariés à leur manager direct *et à re-conceptualiser la confiance.*

Cadre conceptuel de la recherche

Notre objectif de recherche peut donc se formuler de la manière suivante :

Quelles pratiques le manager peut-il mettre en œuvre pour construire et maintenir la confiance de ses collaborateurs ?

Ce questionnement de recherche, loin d'être nouveau, a fait l'objet de nombreux développements théoriques. Le concept de leadership apparait particulièrement riche pour identifier les pratiques susceptibles d'engendrer la confiance envers le manager. Pourtant, peu de travaux ont testé empiriquement l'influence des différentes pratiques de leadership sur le développement et le maintien de la confiance envers le manager direct. Or, les quelques travaux qui se sont penchés sur cette question offrent des résultats contrastés (Doucet et al., 2008 ; Gillespie et Mann, 2004 ; Pillai et al., 1999 ; Podsakoff et al., 1990). Face à ce constat, nous postulons que le contexte social dans lequel la relation évolue est susceptible d'expliquer les contrastes entre les différentes études menées sur le sujet. Nous proposons ainsi une lecture contingente de l'efficacité des différentes pratiques de leadership dans la construction et le maintien de la confiance. Pour cela, nous nous intéressons aux différents modes de production de la confiance issus des deux principaux ancrages théoriques abordant les processus de développement de la confiance, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la théorie de la catégorisation sociale (Tajfel, 1978). Il ressort de cette analyse que le manager peut adopter deux stratégies distinctes pour construire la confiance de ses collaborateurs : l'échange de ressources et l'appartenance au groupe.

La confiance entre un manager et son collaborateur a principalement été conceptualisée comme le résultat d'un processus d'échange. Le manager fournit des bénéfices tangibles ou symboliques à son collaborateur et ce dernier adopte des comportements

désirables par réciprocité. Cette approche suppose que le collaborateur est uniquement motivé par la poursuite de son intérêt personnel dans ses interactions avec son manager.

Pourtant, la relation entre un manager et son collaborateur est insérée au sein d'un réseau de relations plus large. Le manager joue un rôle crucial dans le climat de l'équipe qu'il encadre. Il est généralement tenu pour responsable de la bonne entente de ses collaborateurs et de la confiance au sein des équipes. L'individu n'est pas uniquement motivé par la poursuite de son intérêt personnel mais a également un besoin d'appartenance à un ensemble humain et d'inscrire ses actions dans une direction collectivement partagée. Pour donner un sens à ses actions, l'individu a besoin d'appartenir à un groupe social qui partage ses valeurs et ses objectifs. Le collaborateur est donc susceptible de développer des attentes envers son manager qui dépassent l'échange de ressources. D'ailleurs, incarner des valeurs collectives et promouvoir l'identité du groupe est une fonction managériale qui a rarement été prise en compte dans les recherches, en particulier dans l'étude de la construction et du maintien de la confiance envers le manager.

L'originalité de notre démarche consiste donc à relier les différentes pratiques de leadership à ces deux modes de production de confiance et d'identifier les facteurs contextuels susceptibles de conditionner l'efficacité de ces deux stratégies.

Notre raisonnement théorique, couplé aux résultats de notre première étude exploratoire, nous permet de proposer une modélisation de la production de confiance en fonction du contexte et ainsi de réconcilier les résultats des travaux antérieurs menés sur le sujet.

Afin de confronter cette modélisation à la réalité du terrain, nous menons une seconde étude empirique, à visée confirmatoire, par le biais d'une enquête par questionnaire auprès d'un large échantillon de salariés. Nos résultats confirment globalement nos hypothèses centrales et en particulier la pertinence de notre lecture contingente de la production de confiance. Notre recherche présente ainsi de nombreux apports aussi bien théoriques que managériaux que nous détaillons lors de la conclusion de cet ouvrage.

Annonce du plan

Notre travail de thèse s'articule en deux grandes parties. Dans la première partie de cette restitution, composée de trois chapitres, nous explorerons théoriquement puis empiriquement les leviers managériaux de production de confiance.

Le premier chapitre de ce manuscrit sera consacré à la présentation du concept de confiance. Nous reviendrons sur les multiples définitions du concept en fonction de la discipline d'étude afin de proposer une définition de la confiance que nous retiendrons pour la suite des analyses (section 1). Nous nous interrogerons également sur les différentes formes de relations de confiance qui peuvent se nouer entre un manager et son collaborateur (section 2). Ainsi, nous distinguons deux formes de confiance. La première, dite confiance cognitive, repose principalement sur de « bonnes raisons » rationnelles d'accorder sa confiance. La seconde, dite affective, suppose des liens interpersonnels forts entre les acteurs. Enfin, nous présenterons les différents modes de production de confiance tels qu'ils sont décrits dans la littérature afin d'identifier les principaux leviers managériaux de production de confiance au regard des enjeux inhérents à la relation hiérarchique (section 3).

Dans le second chapitre, nous mobiliserons le concept de leadership qui offre une vision complète des comportements interactionnels des managers vis-à-vis de leurs collaborateurs. Après avoir défini ce concept au regard des objectifs de notre étude (section 1), nous mobiliserons le cadre théorique de la « Full Range Leadership Theory » (section 2) pour émettre un certain nombre de proposition théoriques quant au rôle des différentes pratiques de leadership sur le développement de la confiance envers le manager direct (section 3). Face au bilan contrasté des différents travaux précédemment menés sur le sujet, nous proposerons une lecture contingente de l'efficacité de ces pratiques et définirons notre projet de recherche.

La présentation de nos objectifs de recherche introduira notre troisième chapitre. Nous définirons alors un design méthodologique permettant de répondre à ces objectifs en deux temps (section 1) puis présenterons la méthodologie (section 2) et les résultats de notre première étude exploratoire (section 3). Cette première étude utilise une méthodologie qualitative par entretiens semi-directifs. Elle nous permet de relier les différentes pratiques de leadership aux deux principaux modes de production de confiance et d'identifier le pouvoir de

position du manager comme un facteur conditionnant l'efficacité de chacune de ces stratégies. La présentation de notre modèle de recherche ainsi que la définition de notre population d'étude achèvera ce troisième chapitre (section 4), ainsi que la première partie de notre travail de thèse.

La validation quantitative de notre modèle de recherche constitue l'objectif de la seconde grande partie de notre travail de thèse. Les chapitres 4 à 7 composent cette seconde partie.

La méthodologie retenue pour tester notre modèle de recherche sera présentée dans le quatrième chapitre de ce manuscrit. Plus spécifiquement, nous présenterons les instruments de mesure retenus pour tester notre modèle ainsi que les différentes étapes de la construction de notre questionnaire d'enquête (section 1). Puis, nous décrirons les méthodologies statistiques mises en œuvre pour tester, d'une part notre modèle de mesure, puis les relations structurelles postulées (section 2).

Le cinquième chapitre sera consacré à la validation des instruments de mesure retenus lors du chapitre précédent. Dans un premier temps, nous présenterons notre échantillon ainsi que les traitements préliminaires mis en œuvre afin de pouvoir réaliser les analyses statistiques à venir (section 1). Nous nous intéresserons notamment à leurs qualités psychométriques ainsi qu'à leur ajustement aux données. Nous suivrons une méthodologie en deux temps, fondée sur les recommandations de Gerbing et Anderson (1988). Les sections 2 à 4 seront donc consacrées à ces analyses respectivement pour les échelles de confiance, leadership et pouvoir. Enfin, nous nous assurerons de la validité et de la qualité d'ajustement du modèle de mesure global (section 5).

Le test du modèle structurel sera détaillé lors du sixième chapitre de ce manuscrit. Nous pouvons distinguer deux étapes. Dans une première étape nous testerons les hypothèses centrales relatives à l'influence des pratiques de leadership sur les formes de confiance envers le manager (section 1). Puis, une méthodologie spécifique sera mise en œuvre afin de tester l'influence du pouvoir de position sur les relations du modèle (section 2). L'ensemble des résultats au regard des hypothèses de la recherche sera présenté dans la troisième section.

Enfin, les résultats obtenus seront discutés lors du dernier chapitre de ce manuscrit. Nous reviendrons à cette occasion sur les hypothèses invalidées par les données et tenterons d'interpréter ces résultats et les pistes de réflexion qui en émanent.

En conclusion, nous proposerons une réflexion sur les contributions théoriques, méthodologiques et managériales de ce travail de recherche. Nous pointerons également les différentes limites de ce travail et tenterons de dégager les principales pistes de recherche envisagées pour prolonger ce travail.

Partie I. Une exploration théorique et empirique des leviers managériaux de production de confiance

Chapitre 1 : Comprendre la confiance et ses modes de production dans la relation managériale

Chapitre 2 : L'influence des pratiques de leadership sur la production de confiance : la nécessité d'une approche contingente

Chapitre 3 : Design général de la recherche et pré-étude qualitative : vers un modèle de recherche

CHAPITRE 1
Comprendre la confiance et ses modes de production dans la relation managériale

PLAN DU CHAPITRE

Introduction **15**

Section I : La confiance : vers une définition du concept **16**

1.1 L'apport fécond des différentes disciplines au concept de confiance 16
1.1.1 L'approche économique du concept 19
1.1.2 L'approche sociale du concept 22
1.1.3 La confiance en gestion des ressources humaines 25
1.2 Définition retenue pour l'étude 27

Section II : Différentes formes de relations de confiance **29**

2.1 Les bases de la confiance 30
2.1.1 La base cognitive de la confiance 30
2.1.2 La base affective de la confiance 31
2.1.3 La base comportementale de la confiance 31
2.2 Les typologies de la confiance dans la littérature 32
2.3 Notre conception de la confiance 35
2.3.1 La confiance cognitive 36
2.3.2 La confiance affective 37
2.3.3 Synthèse sur les formes de confiance 38

Section III : Les leviers managériaux de production de la confiance **40**

3.1 Les approches théoriques des modes de production de la confiance 40
3.1.1 Le développement de la confiance sous l'angle de l'approche rationnelle 40
3.1.2 Le développement de la confiance sous l'angle de la théorie de l'échange social 42
3.1.3 Le développement de la confiance sous l'angle de la catégorisation sociale 45
3.2 La production de confiance dans la relation managériale 49
3.3 Bilan des travaux actuels et positionnement de la recherche 51
3.3.1 Les pratiques du manager et la production de confiance 52
3.3.2 Positionnement de la recherche 55

Synthèse du chapitre 1 ..... **57**

Introduction

Dans tout travail de recherche, une première étape consiste à effectuer un bilan de l'état actuel de la recherche sur une problématique donnée afin de construire son propre projet de recherche et de positionner ses travaux au regard des travaux antérieurs.

Dans cet esprit, nous nous sommes tout d'abord interrogés sur notre objet de recherche, la confiance envers le manager direct. Après avoir clarifié ce que nous entendions par confiance et les diverses formes qu'elle peut revêtir, nous nous sommes intéressés aux différents modes de production de la confiance dans le contexte particulier de la relation managériale et des enjeux qu'elle comporte.

Dans la première section de ce chapitre, nous présentons le concept de confiance et la façon dont il a été appréhendé dans les différentes disciplines. Cela nous permet de retenir une définition de la confiance pour la suite de nos travaux.

La seconde section du chapitre s'intéresse aux différentes formes de confiance qui ont pu être identifiées théoriquement. Nous présentons une synthèse des différentes typologies de la confiance et proposons une conception bidimensionnelle du concept permettant d'intégrer les différents travaux antérieurs.

Enfin, à l'occasion de la troisième section de ce chapitre, nous nous questionnons sur les modes de production de la confiance envers le manager direct. Après avoir présenté les principales approches théoriques de la production de confiance, nous montrons comment ces approches peuvent être reliées aux enjeux de la relation managériale et proposons le cadre théorique que nous retenons pour la suite des analyses. Enfin, nous présentons la façon dont la problématique de la production de confiance dans la relation managériale a été appréhendée jusqu'à aujourd'hui et définissons notre projet de recherche.

Section I : La confiance : vers une définition du concept

Le concept de confiance a été défini de multiples façons selon la discipline d'étude. Les économistes mobilisent ce concept relativement tardivement pour expliquer les décisions de coopération fondées sur les bénéfices mutuels de la coopération. Les théoriciens de la convention reprennent ce concept de confiance comme le résultat de normes sociales partagées qui permettent à l'individu de gérer l'incertitude dans l'échange ainsi que la complexité des sociétés modernes. Enfin, les psychologues sociaux mettent l'accent sur les liens interpersonnels qui peuvent se nouer entre les acteurs et leur permettent d'attribuer des caractéristiques positives telles que l'honnêteté, la bienveillance et l'intégrité à leur partenaire d'échange. Dans la suite du document nous discutons ces approches pour proposer une définition de la confiance que nous retiendrons pour la suite.

1.1 L'apport fécond des différentes disciplines au concept de confiance

Quelle que soit la discipline d'étude considérée, les théoriciens semblent s'accorder sur un ensemble de points communs relatifs aux conditions d'apparition de la confiance dans les échanges.

L'interdépendance est le premier point commun à l'ensemble des définitions de la confiance. Elle signifie que, pour au moins une des parties, l'intérêt de l'un dépend du comportement de l'autre. Pour de nombreux auteurs, l'interdépendance, sa forme, sa force peut faire varier la nature et le degré de confiance (Sheppard et Sherman, 1998). Ainsi, quelques théoriciens relient les formes de confiance au contexte de la relation (Lewicki, McAllister et Bies, 1998 ; Sheppard et Sherman, 1998), c'est-à-dire aux formes d'interdépendance.

L'interdépendance dans l'échange s'accompagne généralement d'une incertitude quant au comportement futur du partenaire d'échange. Cette incertitude nous renvoie à la notion de risque, centrale dans toute conception de la confiance. Le risque en psychologie, sociologie et économie (Coleman, 1990; Rotter, 1967; Williamson, 1993) se définit comme la probabilité perçue de perte interprétée par le décideur (Chiles et Mc-Mackin, 1996 ; MacCrimmon et

Wehrung, 1986). La variation des degrés de risque et d'interdépendance dans la relation entre les parties peut altérer à la fois les niveaux et les formes de la confiance (Rousseau et al., 1998). Le risque peut créer une opportunité de confiance qui conduit à la prise de risque (Rousseau et al., 1998). En effet, on n'aurait pas besoin de la confiance dans des conditions de certitude totale et d'absence de risque (Lewis et Weigert, 1985). Par exemple, la présence d'un contrat qui régit les termes de l'échange peut réduire l'incertitude quant au comportement futur du partenaire d'échange. Si les termes du contrat précisent les règles de l'échange, la confiance n'est plus nécessaire et les règles formelles ainsi que les mécanismes de dissuasion qui les accompagnent (sanction) peuvent permettre à l'individu de gérer le risque lié à la peur fondamentale de l'exploitation ou plus généralement de négligence des intérêts sans avoir recours à la confiance.

Le risque est donc central, il renvoie à la possibilité de perte. Pour Deutsch (1958), la confiance apparait comme un « choix irrationnel d'une personne face à un évènement incertain pour lequel la perte attendue est supérieure au gain espéré ». Pour Luhmann (1979), la confiance renvoie au choix de s'exposer à une situation où le préjudice éventuel peut être plus important que les bienfaits attendus. La confiance est donc une attitude qui permet de prendre des décisions risquées. En effet, si on considère que le gain est subjectivement supérieur au risque de perte potentielle, le comportement de prise de risque s'explique non pas à travers la confiance mais repose sur un calcul rationnel des bénéfices de l'échange.

La confiance permet donc aux individus de gérer la crainte et la vulnérabilité face à l'incertitude dans l'échange. Elle motive les individus à s'engager dans des actions risquées ou à se rendre vulnérable aux actions des autres. Finalement, les théoriciens de la confiance s'accordent sur sa signification. La confiance, est envisagée comme la volonté d'être vulnérable dans des conditions de risque et d'interdépendance. Par conséquent, une caractéristique commune à la plupart des définitions de la confiance est qu'elles intègrent la notion de prévisibilité. La confiance sous-tend une conjecture à propos du comportement de l'autre partie.

Quelle que soit la discipline des théoriciens, tous reconnaissent que l'interdépendance et le risque sont des conditions nécessaires mais non suffisantes pour voir émerger la confiance. En effet, on peut s'attendre à un comportement de la part de l'autre partie et que ce dernier renforce la défiance. La notion de confiance intègre également une certaine

désirabilité du comportement. Le comportement de l'autre partie doit être à la fois prévisible et désirable pour qu'on parle de confiance.

De ce fait, la confiance sous-tend également une autre notion relative à des croyances positives concernant les motivations, intentions ou actions des autres dont on dépend. Il convient cependant de préciser ce terme de croyance soulève une première question relative à l'articulation entre confiance et accès à la connaissance. Les croyances ne s'opposent pas nécessairement à la connaissance. Il existe des degrés entre certitude absolue et ignorance (Campoy et Neveu, 2005). Il apparait nécessaire de distinguer la croyance, relative à l'opinion, qui s'appuie en partie sur des éléments rationnels, de la croyance relative à la foi, qui revêt un caractère religieux et ne nécessite pas de preuve. Ainsi, nous envisageons la croyance comme une opinion, qui peut être en partie rationnelle et reposer sur de bonnes raisons de croire. Pour Simmel (1999), la confiance se situe à mi-chemin entre une absence de connaissance et une connaissance complète : « celui qui sait n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement pas faire confiance » La croyance est ainsi envisagée comme ce qui permet à l'individu d'établir un rapport temporel d'anticipation avec le monde qui l'entoure et ainsi de décider de l'orientation de sa conduite.

Pour résumer, quelle que soit la discipline des auteurs, psychologie et comportement organisationnel (Lewicki, McAllister, et Bies, 1998 ; Mishra, 1996) ou stratégie et économie (Bhattacharya, Devinney et Pillutla, 1998), les auteurs s'accordent sur les composantes de la confiance. La confiance comprend la volonté d'être vulnérable ainsi que des attentes positives vis-à-vis du comportement futur du partenaire d'échange. Les attentes positives peuvent être interprétée en termes de « probabilités perçues » (Bhattacharya et al., 1998) ou « d'attentes positives » (Jones et George, 1998). On retrouve d'autres appellations signifiant la même chose comme des « attentes positives confiantes »[6] (Lewicki et al., 1996) ou encore une attitude positive pour Whitener, Brodt, Korsgaard, et Werner (1998).

[6]Nous avons traduit le terme anglais « confident » par confiantes car il n'existe pas d'équivalent en français pour différencier la confiance « trust » de la confiance « confidence ». La différence entre la confiance « confidence » et la confiance « trust » dépend des alternatives possibles. Si vous ne considérez aucune alternative, vous êtes dans une situation de « confidence ». A l'inverse, si vous choisissez une action à la place d'une autre malgré la possibilité d'être déçu dans votre attente, vous êtes dans une situation de « trust ». (Luhmann, 2000)

Les définitions de la confiance soulignent ces notions de manière différente en fonction de la dimension que les auteurs souhaitent souligner : la dimension économique, sociale ou morale.

Ainsi, les notions de prévisibilité et de désirabilité du comportement du partenaire d'échange sont intégrées aux définitions soit directement sous la forme d'attentes comportementales, soit par des attentes de résultats (l'accent est alors mis sur les gains et les pertes potentielles), soit sous la forme d'attributions quant aux motivations et intentions de l'autre partie. On retrouve principalement dans cette dernière catégorie les définitions soulignant les dimensions sociales et morales de la confiance.

Pour mieux comprendre comment ces différentes notions ont été soulignées dans les différentes approches du concept, il convient de revenir sur la façon dont la confiance a été appréhendée en fonction de la discipline d'étude.

1.1.1 L'approche économique du concept

Le recours à la notion de confiance dans l'analyse économique a été relativement tardif compte tenu des hypothèses de rationalité. En effet, selon les hypothèses de la théorie micro-économique néoclassique, l'individu est rationnel, ce qui signifie qu'il agit en utilisant au mieux les ressources dont il dispose, compte tenu des contraintes auxquelles il est soumis. Le postulat sous-jacent est que l'individu est principalement motivé par la poursuite de son intérêt personnel. Dans ce contexte, le comportement des individus est explicable en termes de rationalité et le recours à la confiance et donc à la croyance apparait inutile.

On peut toutefois mentionner que les théoriciens de la théorie des jeux ont contribué à renouveler la théorie microéconomique standard, notamment en y incluant le concept de confiance. En s'appuyant toujours sur l'hypothèse de rationalité des acteurs, ils supposent un univers où l'information sur le comportement futur du partenaire d'échange n'est pas parfaitement disponible et s'intéressent à la situation d'un individu dont l'atteinte des ressources est directement affectée par les décisions des autres acteurs dans l'échange. Introduite en économie par Von Neumann et Morgenstern (1953), la théorie des jeux a pris

son essor dans les années quatre-vingt, notamment par la contribution de Kreps (1990). Le dilemme du prisonnier constitue le plus célèbre apport de cette théorie. Il part du postulat que si chacun poursuit son propre intérêt, l'action de coopération ne peut pas s'engager ou échoue alors que la confiance peut conduire à un optimum collectif (Thuderoz, 1999). Le problème de la confiance peut donc se manifester de la façon suivante : pour qu'un individu A entre en relation avec un autre individu B, A doit faire confiance à B en faisant l'hypothèse que B ne profitera pas de la situation. Cette confiance favorise la création d'une situation collectivement préférable à l'absence de coopération.

Si on envisage le jeu en un seul coup, on se retrouve dans une impasse, aucun des deux acteurs n'a intérêt à faire confiance à son partenaire d'échange et les risques de trahison sont forts, la coopération n'est donc pas possible. Par contre, lorsqu'on envisage le jeu, non pas en un seul coup, mais en considérant que les acteurs sont susceptibles d'avoir de nouveau à coopérer ensemble, l'intérêt de la confiance prend tout son sens. Les bénéfices collectifs futurs de la coopération dépassent la poursuite de l'intérêt personnel immédiat.

Dans cette approche, la confiance s'appuie sur un certain nombre de garanties, qui interviennent comme de bonnes raisons de faire confiance. Le contrat peut être envisagé comme une source de garantie. Il nécessite toutefois l'intervention d'un tiers en tant qu'entité de contrôle. Mais, même en l'absence de contrat, la seule réputation des acteurs peut apparaitre comme un mécanisme qui dissuade les comportements opportunistes. A va faire confiance à B si ce dernier n'a jamais triché dans le passé. Au contraire, en cas de mauvaise réputation, (B a déjà triché), A ne souhaitera pas coopérer avec B qui sera alors exclu du jeu par les autres protagonistes. B a donc tout intérêt à se comporter d'une manière digne de confiance s'il souhaite poursuivre le jeu et les bénéfices qui en découlent.

Les économistes mettent donc l'accent sur le fait d'avoir des intérêts communs. Les deux parties font actes de confiance sur la base de leurs intérêts communs, des bénéfices de leur collaboration ou des coûts associés à la rupture de la relation. Il s'agit alors d'une évaluation probabiliste du comportement futur de l'autre partie. On retrouve les définitions de Powell (1990) pour qui la confiance est une « coopération provenant d'intérêts mutuels avec des standards de comportements qu'aucun individu ne peut déterminer seul ». Pour Cox (1999) « un agent A (source de confiance) fait acte de confiance vis à vis d'un agent B (cible de confiance), si l'action choisie (a) est à l'origine d'un gain partagé avec l'agent B ; (b)

expose l'agent A à un risque de perte si l'agent B s'approprie une part trop importante du gain commun. ». Enfin, Gambetta (1988) associe la confiance à la « probabilité qu'un individu mette en œuvre une action suffisamment bénéfique, ou au moins non nuisible, pour engager une forme de coopération avec cet individu ».

Cependant, Williamson (1985) remet en question la mobilisation de la confiance pour comprendre des comportements explicables en termes de rationalité. La confiance sous l'angle économique apparait alors comme un simple calcul de la probabilité d'une coopération future (Williamson, 1993). Selon lui, la situation décrite par Kreps (1990) peut se réduire à un calcul probabiliste du comportement futur de l'autre. En d'autres termes, A sait que B a intérêt à se comporter comme attendu. Ainsi, la notion de confiance est mobilisée à tort pour décrire des comportements purement rationnels. Comme le résume Karpik (1998, p. 1048) « avec le calcul, la confiance est inutile et avec la confiance le calcul n'existe pas ». Seul le calcul risque / opportunité motive les décisions individuelles. Tout échange économique repose sur la seule convergence d'intérêts des partenaires. De même, dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), c'est par le contrat que le mandant engage un mandaté à agir en son nom pour défendre ses intérêts, le recours à la confiance est alors inutile. Ce sont les mécanismes formels qui assurent la coopération.

De ce fait, la mobilisation du concept de confiance dans la théorie micro-économique réduit le concept de confiance à un calcul des risques et des bénéfices à la coopération. L'analyse économique met l'accent sur la relation qui existe entre les contraintes et les comportements. Selon Brousseau (2000), la notion de confiance est mobilisée à tort pour décrire des comportements explicables en termes de rationalité parfaite. De plus, la confiance sous l'angle économique est appréhendée en termes de comportements de prise de risque. Ces comportements sont basés sur un calcul rationnel des récompenses et punitions qui motivent l'individu à faire acte de confiance. Ces incitations ont certes un impact sur les comportements comprenant du risque mais ne sont pas pour autant des résultantes de la confiance. Deutsch (1962), utilise par exemple le terme confiance pour faire référence à la coopération au sein du groupe (Rousseau et al., 1998) alors même que la coopération peut résulter de la coercition. De plus, l'évaluation des intérêts qu'a la cible de la confiance de se comporter de manière digne de confiance ne veut pas dire que dans une autre situation elle se comporterait de la même manière. Les attentes que l'autre agisse de manière bienveillante simplement à cause d'incitations externes ou de sanction ne comptent pas dans la confiance

même si le résultat est attendu et désirable. Le concept de confiance sous-tend une certaine stabilité et cohérence comportementale.

L'approche économique sous-tend qu'il peut exister une forme de confiance dans des relations impersonnelles, c'est à dire entre étrangers comparables. Or, nous considérons que la spécificité de la cible de la confiance est inhérente au concept même de confiance. On peut adopter des comportements risqués envers une cible impersonnelle. Les comportements de prise de risque seront influencés par le contexte de l'échange mais ne sont pas des résultantes de la confiance qui suppose de pouvoir faire des inférences sur les comportements futurs à partir des expériences antérieures.

Pour conclure, dans notre recherche, nous ne retenons pas la définition de la confiance sous l'angle économique, c'est à dire, la confiance comme résultant d'un calcul rationnel et probabiliste du comportement de l'autre, fondé sur l'évaluation des bénéfices et des risques encourus par l'autre partie à avoir des comportements risqués. Les comportements risqués peuvent être envisagés comme des conditions nécessaires à l'instauration de la confiance mais ne la constituent pas. La confiance ne peut exister qu'entre individus ayant eu suffisamment d'échanges dans le passé pour que les partenaires aient développé un certain nombre de croyances positives envers les intentions de leur partenaire d'échange de ne pas exploiter leur vulnérabilité, même lorsqu'il est dans leur intérêt de le faire.

1.1.2 L'approche sociale du concept

Pour Coleman (1990), toutes les relations ne s'appuient pas nécessairement sur le calcul et la poursuite de l'intérêt personnel. Si on considère des acteurs ayant des relations inscrites dans la durée, leurs relations ne peuvent pas se réduire à un calcul d'intérêt. Selon Granovetter (1985), une meilleure compréhension des comportements humains suppose de les concevoir comme étant « enchâssés » dans des réseaux de relations interpersonnelles et sociales. Les relations économiques apparaissent donc enchâssées dans un échange social avant d'être économique. Elles sont encadrées par des règles et des normes sociales. Pour Granovetter (1985), la négociation est construite par le contexte social. En effet, la plupart des

échanges ont lieu entre des gens qui ont des relations de long terme et s'opèrent dans un groupe social stable.

Après avoir longtemps été exclu des analyses économiques, compte tenu des hypothèses de rationalité parfaite et d'opportunisme, le concept de confiance est mobilisé dans la littérature par les théoriciens de la convention. La confiance apparaît alors comme un moyen de définir un cadre commun entre les individus qui facilitent les échanges. Salais (1989) définit la convention comme « un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi » (Baudry, 1999).

Dans le courant de pensée de l'économie des conventions, Orléan (2000) remet en cause l'idée selon laquelle l'existence d'intérêts mutuels suffirait à favoriser la coopération entre individus. Pour Orléan (1994), la théorie des jeux ne permet pas d'inscrire la relation dans un contexte historique, ni de prendre en compte l'identité sociale des joueurs (Lallement, 1994). Orléan (2000) propose une autre interprétation du phénomène de réputation mis en avant par Kreps (1990). Selon lui, c'est plutôt la notion d'être social qui permet d'expliquer la confiance et la coopération qui en découle. « Ce qui est mis en gage, c'est l'ensemble des liens sociaux qu'a accumulé B et qui constitue son identité sociale. Ces liens sociaux, parce qu'ils ne procèdent pas des valeurs économiques peuvent constituer un gage dont la valeur échappe à la spéculation stratégique. » (Orléan, 2000, p. 75-76).

Les conventionnalistes comme Favereau (1989), Eymard-Duvernay (1990) ou encore Salais (1989) proposent d'intégrer l'accord entre individus dans un cadre commun, une convention. En situation d'incertitude, la convention permet une coordination optimale, alors que le calcul individuel serait impossible en raison d'une information insuffisante. Une convention produit une « régularité dans les comportements des membres d'une population qui partagent une même situation et qui se conforment aux attentes que chacun place dans l'autre. » (Orléan, 1994). Cette régularité des comportements s'appuie principalement sur des représentations communes et engendre la confiance nécessaire à la relation et à la coordination entre individus. La convention de confiance a alors pour fonction d'augmenter la quantité d'informations concernant l'autre partie en réduisant l'incertitude liée au comportement futur de l'autre personne. « La confiance établit un lien entre chacun d'entre nous et notre environnement économique et technologique. (…) Chaque homme porte sa

confiance en un certain nombre de valeurs, de représentations et de systèmes de justification qui situent ses propres calculs et ses propres jugements. » (Gomez, 1995).

La convention permet donc d'assurer une certaine cohérence et stabilité comportementale, nécessaire à l'apparition de la confiance. C'est par l'adhésion tacite à des conventions et des normes que l'individu place sa confiance dans les arrangements interactionnels. Les individus procèdent constamment à une interprétation des règles de l'ordre social. La confiance agit alors par le biais de comportements conformistes vis-à-vis des règles (Harrison, 1999).

Dans la plupart des analyses sociologiques, la confiance inclut des attentes principalement centrées sur l'acceptabilité sociale du comportement, autour des notions de normes et standards comportementaux. Zucker (1986) définit ainsi la confiance comme une « série d'attentes sociales partagées par tous ceux impliqués dans un échange ». Pour Fukuyama (1994) la confiance est une « attente qui naît, à l'intérieur d'une communauté, d'un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes communément partagées, de la part des autres membres de cette communauté ».

Pour que le système fonctionne, il faut que chacun ait confiance dans le fait que les autres ont confiance (Luhmann, 1979). La fonction principale de la confiance est donc de réduire l'incertitude et les risques associés à cette incertitude. Giddens (1990) a mis en avant que la confiance pouvait également avoir une autre fonction, celle de réduction de la complexité. Il part du constat qu'avec la modernisation des sociétés, on assiste au développement de mécanismes de « désenchâssement » (*disembedding*) générateurs de complexité. Pour Giddens, comme pour Luhmann, la société moderne est tellement complexe qu'un individu qui n'est pas expert ne peut pas comprendre les systèmes abstraits qui la constituent. La confiance a donc pour fonction de réduire la complexité des sociétés modernes. Il apparait ainsi nécessaire de distinguer deux types de confiance : la confiance interpersonnelle, relative à un individu donné et la confiance dans les systèmes experts. Ces systèmes d'expertise technique ou professionnelle fournissent un certain nombre de garanties nécessaires à l'établissement de la confiance interpersonnelle (Giddens, 1993). Une organisation moderne repose sur la cohabitation de deux systèmes : une communauté de personnes, liées par des interactions de confiance mutuelle, d'une part, et des institutions qui agissent continuellement à titre d'intermédiaire, d'autre part.

Pour Goffman (1974), l'existence d'une interaction entre deux individus repose sur la confiance que je peux avoir dans ce que communique mon partenaire sur lui-même ainsi que sur notre relation (Hauch, 2001). Cette conception de la confiance nous invite à nous pencher plus en détail sur la relation interpersonnelle qui peut se nouer entre deux acteurs et qui peut affecter les évaluations du caractère digne de confiance du partenaire d'échange.

La confiance, lorsqu'elle repose sur un fort lien social entre les partenaires peut contenir des attentes et des croyances dépassant la simple absence d'opportunisme. En d'autres termes, les partenaires peuvent développer des croyances relatives à la bienveillance de leur partenaire vis-à-vis de leur intérêt particulier. Ce constat nous amène à présenter les conceptions de la confiance mettant l'accent sur la dimension morale et éthique du concept, telle que les perceptions de bonnes intentions, d'intégrité ou de bienveillance, qui dépassent la simple convention qu'ont établie les partenaires de ne pas se nuire mutuellement. On peut citer les définitions de Cook et Wall (1980) qui envisagent la confiance comme une « volonté d'attribuer de bonnes intentions aux autres individus et de s'en remettre à leur parole et leurs actions. » ou encore la conception de Ring et Van de Ven (1994) pour qui la confiance est « une foi dans l'intégrité morale ou la bienveillance des autres ».

1.1.3 La confiance en gestion des ressources humaines

Le concept de confiance en gestion des ressources humaines est généralement appréhendé en mettant l'accent sur des dimensions sociales ou morales en fonction de la discipline à laquelle ces définitions sont empruntées. En gestion des ressources humaines, la confiance a fait l'objet de nombreuses études que Zucker (1986) propose de classer en trois catégories en fonction de la cible de la confiance et du niveau d'analyse considéré.

D'une part, les travaux se sont concentrés sur la confiance au niveau des coopérations organisationnelles. Ils s'intéressent notamment aux déterminants et conséquences de la confiance qui lie une organisation à une autre organisation. On parle de confiance inter-organisationnelle qui peut être définie comme la « confiance accordée par les membres d'une l'organisation à l'organisation associée » (Zaheer et al., 1998). Elle implique au moins deux

organisations en tant que personnes morales. Cette confiance émerge des individus : elle est constituée d'un tissu d'attentes interindividuelles qui s'étend au niveau inter-organisationnel (Koenig, 1994). La confiance se diffuse donc dans l'organisation de proche en proche.

D'autre part, les théoriciens de la confiance ont souhaité étudier le rôle des institutions en tant que tiers qui garantit les échanges entre individus. Zucker (1986) propose de la nommer confiance institutionnelle. Il s'agit de la confiance placée envers une « une autorité supérieure au sein de la société » (Mangematin, 1999). Elle protège les individus contre les risques d'aléa moral. La confiance apparait alors comme « un attribut collectif partagé entre les individus grâce à des construits normatifs et sociaux » (Simon, 2007, p. 89). En d'autres termes, il s'agit de la confiance envers le contexte dans lequel s'inscrit la relation (Brousseau, 2000).

Enfin, la confiance a également été largement étudiée au niveau interindividuel, sous l'appellation confiance interpersonnelle. La plupart des travaux appartenant à cette catégorie se penchent sur la relation hiérarchique qui unit un collaborateur à son responsable hiérarchique. Notre travail de recherche s'inscrit naturellement dans cette dernière catégorie étant donné notre objet de recherche, la confiance du collaborateur envers son manager direct.

La définition la plus répandue en gestion des ressources humaines de la confiance interpersonnelle est celle de Mayer, Davis, et Schoorman (1995) reprise par McKnight, Cummings, et Chervany (1998), Mishra et Spreitzer (1998) ainsi que Jones et George (1998). Mayer et al. (1995) définissent la confiance comme « la volonté délibérée d'une des partie d'être vulnérable aux actions de l'autre partie basée sur l'attente que l'autre réalisera une action particulière, importante pour le confiant, indépendamment de la capacité à contrôler l'autre partie (p. 712). » Mayer et al. (1995) soulignent que la plupart des définitions de la confiance confondent les antécédents et le concept même de confiance. Ainsi, ils proposent un modèle de la confiance où ils intègrent les dimensions morales et sociales de la confiance en tant qu'antécédent de la confiance. Les perceptions d'intégrité, de compétence et de bienveillance sont selon eux, les principaux antécédents de la confiance. C'est sans doute pour cette raison que les croyances positives relatives aux intentions et au comportement de l'autre partie ne sont pas intégrées dans leur définition du concept.

Parmi les autres définitions couramment utilisées en gestion des ressources humaines, on peut citer celle de Rousseau et al. (1998) pour qui la confiance est « un état psychologique comprenant l'intention d'accepter la vulnérabilité basée sur des attentes positives envers les intentions ou le comportement d'une autre personne ». Cette définition proposée par Rousseau et al. (1998) nous semble particulièrement intéressante dans la mesure où elle intègre l'ensemble des éléments définis précédemment.

1.2 Définition retenue pour l'étude

A présent, il convient de s'intéresser à la nature même du concept. En effet, Kramer (1999), dans sa revue de la littérature sur la confiance, propose de scinder ces approches en deux grandes catégories selon la nature de la confiance : les approches cognitives et les approches comportementales.

⇨ La confiance comme un état psychologique :

La confiance a été initialement conceptualisée par les psychologues comme un état psychologique. La confiance est conceptualisée comme un sentiment ou une attitude des individus face au risque. Cet état psychologique était initialement considéré comme résultant de processus et orientations cognitives inter-reliés. Cependant, Fine et Holyfield (1996) soulignent que les processus cognitifs ne fournissent pas une compréhension suffisante du phénomène. La conceptualisation de la confiance en tant qu'état psychologique permet donc de prendre en compte aussi bien les processus cognitifs inhérent au concept de confiance que les processus affectifs qui peuvent intervenir lorsque la relation évolue.

⇨ La confiance comme un choix comportemental :

C'est la conceptualisation la plus répandue en gestion des ressources humaines. Elle sous-tend la notion d'engagement à travers le choix de s'engager dans des actions risquées. La confiance n'est alors plus analysée comme un état psychologique mais comme un choix comportemental de prise de risque. La conceptualisation de la confiance comme un choix comportemental présente l'avantage que les comportements sont directement observables donc mesurables.

A la lumière de la discussion que nous avons eu précédemment sur les différentes conceptions de la confiance, nous pensons que ces deux conceptualisations de la confiance se complètent plus qu'elles ne s'opposent. Nous avons vu que la confiance repose d'une part sur des croyances positives vis-à-vis des intentions et du comportement de l'autre personne mais est également indissociable de la notion de risque et plus spécifiquement de la volonté de se rendre vulnérable aux actions de l'autre personne. Ainsi, notre définition de la confiance devra couvrir ces deux aspects.

Parmi les principales définitions du concept utilisées en gestion des ressources humaines, certaines semblent plus adaptées que d'autres à la relation entre un salarié et son manager.

La confiance comprend une attente optimiste quant au comportement d'un autre individu. La confiance s'accompagne d'une obligation, acceptée et reconnue par l'autre partie de protéger les droits et les intérêts de tous ceux impliqués dans l'échange. Ces obligations dépassent la promesse de ne pas nuire, ni porter atteinte aux intérêts de l'autre.

Outre l'attente optimiste, la confiance est généralement associée à la volonté non contrainte de coopérer ainsi qu'aux bienfaits résultant de cette coopération. La confiance intervient donc dans une situation de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis du comportement de l'autre partie. On peut souligner que, pour parler de confiance, la perte en cas de violation de la confiance sera plus intense que le gain en cas de respect de la confiance, sinon la décision de coopération relève de la rationalité économique pure. De plus, pour parler de confiance, on doit être dans une situation d'incertitude, c'est-à-dire que les résultats de la confiance échappent au contrôle de celui qui accorde sa confiance. Il s'agit donc bien d'une croyance, pas uniquement fondée sur la connaissance, qui va au-delà d'une simple estimation calculée des données.

Finalement, à l'instar de Rousseau et al. (1998) nous définissons la confiance comme :

« Un état psychologique comprenant l'intention d'accepter la vulnérabilité, basée sur des attentes positives envers les intentions ou le comportement de l'autre. »

Section II : Différentes formes de relations de confiance

Les psychologues sociaux voient la confiance comme un phénomène tout ou rien, soit on fait totalement confiance, soit pas du tout (Gabarro, 1990). Pourtant, de nombreuses typologies de la confiance ont été avancées dans la littérature qui supposent que différentes formes de confiance peuvent exister au sein d'une même relation en fonction des domaines auxquels la confiance se réfère. Ce constat nous invite à nous interroger sur la généralisation de la confiance.

Lewicki, McAllister et Bies (1998) proposent, en appui sur les travaux de Luhmann (1979), que même s'il existe une certaine généralisation du sentiment de confiance, celle-ci ne s'étend pas nécessairement à tous les domaines. Selon eux, la confiance et la défiance sont des construits nécessaires à l'individu pour gérer la complexité et les deux états peuvent coexister. En effet, un individu peut avoir entièrement confiance en un autre pour la réalisation d'une action donnée et se méfier du comportement de ce même individu dans d'autres domaines. Ils classifient ainsi les relations selon le degré de confiance et de défiance en posant que les deux états coexistent concernant une même cible de confiance. Bien que la défiance sorte du cadre de notre analyse, on retiendra de ces travaux que l'état de confiance ne se généralise pas toujours à tous les domaines.

Ainsi, notre conception de la confiance doit tenir compte du fait qu'il peut exister différentes formes de confiance en fonction du degré de généralisation du sentiment. Cela nous amène à considérer la confiance comme un phénomène fortement dépendant de la nature de la relation qui se noue entre les partenaires.

En outre, la discussion des différentes définitions de la confiance envers le manager nous amène à proposer que la confiance apparait comme un état psychologique complexe résultant de processus et orientations cognitives mais également affectives et comportementales.

Ce constat nous incite à nous intéresser de plus près aux éléments qui interviennent et forment cet état psychologique.

2.1 Les bases de la confiance

Les théoriciens s'accordent sur le caractère multidimensionnel et complexe de la confiance. Pour mieux comprendre ce concept et identifier les différentes formes que la confiance peut revêtir, il convient de s'intéresser de plus près aux bases psychologiques sur lesquelles la confiance repose.

2.1.1 La base cognitive de la confiance

La confiance peut être envisagée comme résultant d'un processus cognitif qui permet de discriminer entre les personnes et les institutions qui sont dignes de confiance, et celles dont on se méfie ou inconnues. On choisit cognitivement à qui on va faire confiance, dans quelle mesure et dans quelles circonstances et on base ce choix sur ce qu'on considère comme de « bonnes raisons » constituant des preuves du caractère digne de confiance. Pour Luhmann (1979) « la familiarité est un pré-requis à la confiance ainsi qu'à la défiance, pour n'importe quel type d'engagement dans une attitude particulière envers le futur ». Simmel (1999) rejoint ce constat en proposant que « la confiance nécessite un degré de familiarité cognitive avec l'objet de confiance qui est quelque part entre l'ignorance totale et la connaissance totale ».

Quel que soit le niveau de connaissance atteint, cette seule connaissance ne nous permet pas de faire confiance. Luhmann (1979) décrit ce processus comme une extrapolation de la base informationnelle. Chaque individu peut faire un saut cognitif sur l'hypothèse que les autres dans le monde social vont également le faire. Il existe des différences individuelles pertinentes mais le contenu cognitif de la confiance est une réalité collective qui transcende le royaume de la psychologie individuelle (Lewis et Weigert, 1985). Chacun fait confiance sur la base que les autres font confiance. On parle de confiance en la confiance. (« Trust in trust » Luhmann, 1979). La manifestation de la confiance au niveau cognitif de l'expérience est atteinte quand les acteurs sociaux n'ont plus besoin ou ne veulent plus acquérir d'autres preuves ou des raisons rationnelles de la pertinence de leur confiance (Lewis et Weigert, 1985).

Pour résumer, l'expérience antérieure est une condition nécessaire à l'établissement de la base cognitive de la confiance. Toutefois, l'expérience ouvre les portes de la confiance mais ne la constitue pas. La confiance se caractérise par un saut cognitif au-dessus des attentes que la raison et l'expérience ne garantit pas. La raison et l'expérience servent de plateforme d'où on saute.

2.1.2 La base affective de la confiance

Les fondements sociologiques de la confiance se construisent aussi sur une base émotionnelle complémentaire à la base cognitive. Pour de nombreux auteurs, les attentes de confiance reposent d'une part sur les perceptions du caractère digne de confiance du partenaire d'échange (Butler, 1991; Gabarro, 1978; Mayer et al., 1995) ainsi que sur leurs réponses affectives à ce dernier (Johnson-George et Swap, 1982, Jones et George, 1998, Lewis et Weigert, 1985; McAllister, 1995).

Cette composante affective consiste en un lien émotionnel entre tous ceux impliqués dans la relation. La confiance crée une situation sociale dans laquelle des investissements émotionnels intenses peuvent avoir lieu. C'est pourquoi la trahison engendre une sorte d'outrage émotionnel chez la personne trahie. La trahison remet en cause les bases de la relation elle-même et pas uniquement le contenu de la trahison.

Cette dimension émotionnelle est présente dans tous les types de confiance mais est la plus intense dans les relations interpersonnelles proches. Le contenu émotionnel de la confiance contribue à la plateforme de laquelle la confiance est établie et maintenue (Lewis, Weigert, 1985).

2.1.3 La base comportementale de la confiance

D'un point de vue comportemental, faire confiance, c'est agir comme si les actions futures incertaines des autres étaient certaines dans la mesure où la violation des ces attentes résultent en des conséquences négatives pour les parties impliquées.

Le contenu comportemental de la confiance est la réalisation d'une série d'actions risquées basée sur l'attente confiante que toute les personnes impliquées dans l'action agiront de manière compétente et avec le sens du devoir (Barber, 1983). Le contenu comportemental de la confiance est réciproquement relié à ses aspects cognitifs et émotionnels.

Pour Luhmann (1979), les manifestations comportementales des actions impliquant de la confiance aide à créer la plateforme cognitive de la confiance. Quand les gens agissent envers nous d'une manière qui implique de la confiance, nous sommes plus disposés à agir réciproquement en leur faisant plus confiance. Les actions impliquant de la confiance aident à établir ou renforcer le sentiment émotionnel de confiance car de l'affect positif circule entre ceux qui expriment de la confiance de façon comportementale, tout comme de l'affect négatif émerge parmi ceux qui trahissent ou agissent avec défiance entre eux.

On peut donc identifier trois dimensions de la confiance, distinctes analytiquement, cognitive, émotionnelle et comportementale qui correspondent aux trois modalités de base de l'expérience sociale humaine.

2.2 Les typologies de la confiance dans la littérature

Les variations de l'importance relative de la base cognitive de la confiance en comparaison à la base émotionnelle fournissent les éléments pour différencier deux importants sous-types de confiance.

McAllister (1995) propose ainsi qu'il existe deux formes de confiance dans les organisations : une confiance cognitive qui repose sur l'expérience passée et la connaissance du partenaire d'échange et une confiance affective qui correspond à une relation très spécifique empreinte d'attachement émotionnel, ce qui la rend plus difficile à construire (Jeffries et Reed, 2000). La confiance affective est associée à un investissement en termes de temps et de sentiments très exigeants (McAllister, 1995). Cette seconde forme de confiance nécessite la construction préalable d'une relation de confiance cognitive. On peut faire l'hypothèse que plus le rapport contenu émotionnel / contenu cognitif est élevé moins les

preuves comportementales contraires vont affaiblir la relation. Pris à l'extrême, si on enlève tout le contenu cognitif de la confiance, il reste la foi aveugle ou l'espoir fixe. A l'inverse, si on ôte tout le contenu émotionnel de la confiance, il ne reste rien sauf une prédiction de sang froid ou un risque rationnellement calculé.

La confiance dans la vie de tous les jours est donc un mélange de sentiments et de raisonnement rationnel (Lewis et Weigert, 1985). Si on enlève un des deux aspects de la confiance, on confond ce concept avec la foi ou la prédiction. La force et l'importance relative de la base cognitive ou affective de la confiance varient selon le type de relations sociales, la situation et le système étudié (Bonoma, 1976).

Pour illustrer ce propos, Lewis et Weigert (1985) fournissent un tableau qui permet de distinguer plusieurs formes de confiance en fonction de l'importance relative du contenu émotionnel et cognitif sur lequel la confiance repose. Nous présentons cette illustration ci-dessous.

Tableau 1 : Les types de confiance en fonction des bases rationnelles et émotionnelles

		Emotivité		
		Forte	**Faible**	**Absente**
Rationalité	**Forte**	Confiance idéologique	**Confiance cognitive**	Prédiction rationnelle
	Faible	**Confiance émotionnelle**	Confiance mondaine, routinière	Anticipation probable
	Absente	Foi	Destin	Incertitude, panique

Source : Lewis et Weigert, 1985, Trust as a social reality, Social Forces, Vol. 63, (p. 973)

A la lecture de ce tableau, on s'aperçoit que les auteurs distinguent quatre types de confiance, parmi lesquelles on retrouve les deux formes de confiance proposée par McAllister (1995).

McAllister (1995) fut le premier à distinguer des formes de confiance en fonction de la prédominance des processus cognitifs ou affectifs qui interviennent dans la confiance. Cependant, ses travaux peuvent être rapprochés des développements précédents sur la confiance et en particulier de la typologie de Shapiro, Sheppard, et Cheraskin, (1992), reprise et adaptée par Lewicki et Bunker (1996) ainsi que par Rousseau, Sitkin, Burt, et Camerer (1998).

Shapiro, Sheppard, et Cheraskin, (1992) distinguent trois formes de confiance.

La première forme, dite confiance basée sur la dissuasion (*deterrence-based trust*) se fonde sur l'existence de sanctions coûteuses dépassant les bénéfices potentiels associés à un comportement opportuniste (Ring et Van de Ven, 1992, 1994; Shapiro, Sheppard, et Cheraskin, 1992). Lewicki et Bunker (1996) reprennent cette forme de confiance dans leur typologie sous l'appellation confiance basée sur le calcul (*calculus-based trust*).

La confiance basée sur la connaissance constitue la seconde forme de confiance identifiée par Shapiro, Sheppard, et Cheraskin, (1992), reprise par Lewicki et Bunker (1996). La confiance émerge lorsque l'une des parties croit que l'autre a de bonnes intentions, compte tenu d'une part des mécanismes de dissuasion mais également des informations crédibles qu'il possède à son sujet (Barber, 1983). Elle a été reprise sous l'appellation confiance basée sur le calcul dans la typologie de Rousseau et ses collègues (1998). Elle peut également être rapprochée de la dimension cognitive dans la typologie de McAllister (1995).

Enfin, Shapiro, Sheppard, et Cheraskin, (1992) identifient une troisième forme de confiance, dite confiance basée sur l'identification, reprise sous l'appellation confiance relationnelle par Rousseau et ses collègues (1998). Elle provient des interactions répétées entre les parties. L'information disponible sur les dispositions et intentions du partenaire d'échange ainsi que sur la relation en elle-même participe à l'émergence de cette forme de confiance. Compte tenu de la prédominance des éléments affectifs dans cette forme de confiance, nous pouvons la rapprocher de la dimension affective dans la typologie de McAllister (1995).

Nous proposons ainsi que l'ensemble des typologies présentées puissent être mises en perspective comme le montre le tableau suivant.

Tableau 2 : Mise en perspective des différentes typologies de la confiance

Auteurs	Formes de confiance		
McAllister (1995)	Non considérée	Confiance cognitive (*Cognition-based trust*)	Confiance affective (*Affect-based trust*)
Lewicki et Bunker (1996)	Confiance basée sur le calcul (*calculus-based trust)*	Confiance basée sur la connaissance (*Knowledge-based trust)*	Confiance basée sur l'identification (*Identification-based trust*)
Shapiro, et al. (1992)	Confiance basée sur la dissuasion (*deterrence-based trust)*	Confiance basée sur la connaissance (*Knowledge-based trust)*	Confiance basée sur l'identification (*Identification-based trust*)
Rousseau et al. (1998)	Confiance basée sur la dissuasion (*deterrence-based trust)*	Confiance calculée *(Calculus-based trust)*	Confiance relationnelle (R*elational trust)*

Source : Auteur

2.3 Notre conception de la confiance

Les différentes typologies de la confiance que nous venons de présenter semblent toutes provenir de la reconnaissance, par les différents théoriciens, que la confiance peut prendre différents états en fonction de la nature de la relation considérée.

La première forme de confiance décrite, basée sur la présence de dissuasion, peut être reliée à l'approche purement économique du concept. Elle présente donc le risque de confondre la prédiction rationnelle du comportement futur de l'autre partie avec la confiance. Ainsi, nous nous affranchissons de cette forme de confiance dans la suite de la recherche.

En appui sur les travaux de McAllister (1995), nous retenons donc que la confiance peut être considérée comme un construit multidimensionnel avec une composante cognitive et une composante affective.

2.3.1 La confiance cognitive

La confiance cognitive est fondée sur un choix rationnel, caractéristique des interactions basées sur l'échange économique. La confiance émerge lorsqu'une partie perçoit que l'autre partie a l'intention d'adopter une action qui lui est bénéfique. Les perceptions d'intentions positives viennent non seulement de l'existence de dissuasion mais aussi d'informations crédibles regardant les intentions ou les compétences de l'autre partie (Barber, 1983). Les informations crédibles peuvent être fournies par les autres (réputation), par la certification (ex : diplôme) ou provenir des interactions passées. De telles sources de preuves signalent que le caractère digne de confiance de l'autre partie est réel. Dans ce cas, les parties accordent leur confiance mais vérifient et la volonté de faire confiance est limitée à des échanges spécifiques (financiers mais non personnels). Les opportunités sont suivies et les risques sont continuellement contrôlés. Le domaine de la confiance cognitive est souvent limité à des situations dans lesquelles, les preuves d'échec de la confiance peuvent être obtenues sur le court terme (Rousseau et al., 1998). Le risque comprend donc des pertes sur le court terme mais ne menace pas les intérêts plus larges de l'individu. D'après McAllister (1995), cette forme de confiance est basée sur une analyse réfléchie et rationnelle des pour et des contre, des « bonnes raisons » motivant la décision de faire confiance à quelqu'un. Elle repose sur un calcul, quasi-conscient, des avantages et des risques afin de maximiser les gains espérés ou de minimiser les pertes potentielles issues de l'interaction (Kramer, 1999). Elle se fonde sur l'évaluation des compétences, de la réputation et de la fiabilité du partenaire de l'échange (McAllister, 1995). Ainsi, la confiance cognitive réfère à la possibilité de prévoir de manière rationnelle et sur la base de connaissances vérifiables le comportement de l'autre (Ring et Van de Ven, 1992 ; Tyler et Degoey, 1996). Elle est objective par nature et s'appuie sur des processus rationnels, systématiques, réfléchis, ordonnés et méthodiques qui donnent lieu à un jugement supposé impartial construit sur des recherches et des investigations préalables (Morrow, Hansen et Batista, 1999 ; Erdem et Ozen, 2003).

En résumé, la confiance cognitive est limitée à des actions particulières. Le résultat de l'action peut être vérifié dans le court terme. Elle est basée sur la connaissance des dispositions et compétences de l'autre partie. Elle repose principalement sur des bases cognitives.

2.3.2 La confiance affective

Selon Rousseau et al. (1998), la confiance affective provient d'interactions répétées dans le temps entre les parties. L'information disponible provient de la relation en elle-même qui est à la base de la confiance relationnelle. La fiabilité et la possibilité de dépendance dans les interactions précédentes permettent l'apparition d'attentes positives à propos des intentions de l'autre. Les émotions interviennent dans la relation entre les parties, car les interactions fréquentes sur le long terme permettent la formation d'un attachement basé sur une attention et un souci interpersonnel réciproque (McAllister, 1995). On parle également de confiance basée sur l'identité dans une plus large mesure (Coleman, 1990). Les ressources échangées dans les interactions répétées peuvent considérablement varier ainsi que le domaine d'interdépendance entre les parties. (Exemple : reconduction de contrat de travail dans la même agence ou avancement de carrière des employés à plein temps). Les cycles répétés d'échange, de prise de risque et de confirmation des attentes renforcent la volonté des parties de s'en remettre à l'autre et d'étendre les ressources amenées dans l'échange. Ainsi, un échange peut évoluer d'une transaction spécifique à une relation, d'un arrangement juste pour une journée de travail à une relation d'emploi caractérisée par une loyauté et un soutien mutuels. Les comportements citoyens des employés et le soutien émotionnel caractérisent une confiance affective de haut niveau, basée sur l'expérience dans la relation (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, et Sowa, 1986). L'interdépendance entre les parties peut alors se renforcer dans le temps à mesure que de nouvelles opportunités et initiatives sont menées conjointement. McAllister (1995) soutient que cette forme de confiance est déterminée par l'évaluation des intentions et des motivations du partenaire relationnel. Elle traduit un attachement émotionnel, un lien affectif d'identification découlant de la proximité mutuelle qui existe entre les deux partenaires. « Les individus s'investissent émotionnellement dans la relation de confiance manifestant une attention sincère et particulière au bien-être des autres » (McAllister, 1995, p. 29). La confiance affective est d'essence subjective. Elle se base sur la

nature et l'intensité des émotions ressenties à l'égard de l'autre permettant d'évaluer sa loyauté. Elle est intuitive et influencée par les pressentiments, les humeurs et la bienveillance réciproque (Bigley et Pearce, 1998 ; Morrow et al., 1999 ; Dunn et Schweitzer, 2005). Dans cette perspective, l'accent est mis sur les motivations sociales et relationnelles (plutôt qu'instrumentales) de la confiance telles que les besoins d'identification et d'estime de soi (Kramer, 1999 ; Williams, 2001). La confiance affective est liée au sentiment d'identité que les individus tirent de leurs relations avec les autres. Les individus sont concernés par la bienveillance des autres car la manière avec laquelle ces derniers les traitent leur procure des informations importantes sur eux-mêmes.

En résumé, une confiance affective se généralise à tout un ensemble de domaines. Les résultats de la confiance ne peuvent pas toujours être vérifiés dans le court terme. Elle est basée sur la nature de la relation qui s'est nouée entre les parties et repose principalement sur des bases affectives.

2.3.3 Synthèse sur les formes de confiance

Ainsi, nous retiendrons que le potentiel de développement de la confiance dépend des expériences dans le temps. Les croyances positives sur les intentions de l'autre partie peuvent se renforcer ou au contraire des croyances négatives peuvent émerger en fonction de l'expérience (Lewicki et al., 1998; Sitkin et Roth, 1993).

Lorsqu'elle repose principalement sur des bases cognitives, la confiance est relativement circonscrite, limitée à des échanges discrets, renforcée par l'existence de dissuasion. La confiance, dans les premiers stades de la relation, ne nécessite pas de connaissance approfondie de l'autre mais des croyances plutôt positives sur les intentions de ce dernier, au regard de ses comportements antérieurs. Cette confiance conduit à des prises de risque limitées et dont les résultats peuvent être vérifiés dans le court terme. Elle apparait à ce stade relativement fragile et les échanges peuvent s'achever à la moindre violation de confiance.

A mesure que la confiance se développe, elle implique un champ plus large de ressources échangées, comprenant du soutien socio-émotionnel aussi bien que des ressources concrètes. Elle comprend également un niveau de croyance plus important dans les intentions de l'autre partie. La confiance, lorsqu'elle repose sur des éléments affectifs, apparait plus résistante (Rousseau et al., 1998). Ainsi, les attentes non remplies peuvent survivre en présence d'une forte confiance, en particulier, si les parties font des efforts pour rétablir des croyances de bonne foi et justice dans leurs interactions.

Cette analyse des formes de confiance, en fonction de la nature de la relation que les partenaires ont établie, nous pousse à nous interroger sur les leviers du développement de la confiance.

Dans la suite du document, nous tentons d'apporter une vision synthétique des différentes hypothèses relatives au développement de la confiance et nous indiquerons comment ces différentes hypothèses peuvent s'appliquer ou non à la relation managériale.

Section III : Les leviers managériaux de production de la confiance

Dans cette partie du document, nous présentons les différentes approches à partir desquelles le développement de la confiance a été le plus étudié dans la littérature. Puis, nous discutons de leurs apports et de leurs limites dans le cadre de l'étude de notre objet de recherche, la confiance envers le manager direct. Enfin, nous indiquons ce que nous retenons des travaux ayant été menés sur le sujet et présentons notre propre projet de recherche.

3.1 Les approches théoriques des modes de production de la confiance

Dans cette partie du document, nous présentons les principales approches théoriques du développement de la confiance.

3.1.1 Le développement de la confiance sous l'angle de l'approche rationnelle

L'approche rationnelle de la confiance présente l'individu comme un processeur d'informations sociales qui a pour objectif de maximiser son intérêt personnel en se focalisant sur ce qui est reçu dans l'échange et les probabilités de le recevoir (Clark et Mills, 1979 ; Fiske, 1990). La confiance est ainsi envisagée comme une ressource qui facilite l'atteinte de résultats espérés (Kramer, 1996). La confiance est considérée dans cette approche comme une décision volontaire de prise de risque s'appuyant sur des raisons purement rationnelles d'évaluation des risques et des bénéfices pour prendre la décision de se rendre vulnérable aux actions des autres. Elle est alors définie comme la volonté d'être vulnérable aux actions de l'autre partie et la volonté de prendre des risques (Johnson-George et Swap, 1982; Mayer et al., 1995).

Cette approche met l'accent sur la vulnérabilité du collaborateur qui infère certaines caractéristiques du manager telles que l'intégrité, la fiabilité, la justice et la compétence. Dans cette approche, le jugement de confiance est envisagé comme un dilemme (Kramer, 1996) auquel les individus sont confrontés dans la décision d'accorder leur confiance. La

dépendance et la vulnérabilité sont les conditions des dilemmes de confiance. L'individu dispose d'un capital social qui peut être envisagé comme un réservoir. Les bonnes décisions remplissent le capital social alors que les mauvaises le vident. Le niveau de confiance optimal peut être défini en termes de bon ajustement entre la décision de faire confiance et le caractère digne de confiance réel de l'autre personne. Le dilemme de confiance peut s'exprimer de la façon suivante : comment décide-t-on du niveau de confiance à accorder avec des informations incomplètes et imparfaites concernant l'autre personne ? Dans cette approche, l'individu est envisagé par Kramer (1996) comme un auditeur intuitif qui traite l'information sociale selon un processus d'attributions.

L'étude des décisions de confiance repose alors sur l'analyse des règles cognitives et comportementales en matière de jugement de confiance. Les auteurs tentent de comprendre le système de règles qui guide les décisions de confiance dans une situation à dilemme de confiance.

Les perceptions des gens du caractère digne de confiance des autres et leur volonté de s'engager dans des comportements de confiance sont des processus largement dépendant de l'histoire (Boon et Holmes 1991, Deutsch, 1958). La confiance entre les gens est alors fonction de leurs interactions cumulées. L'histoire interactionnelle donne aux décideurs les informations nécessaires à l'évaluation de leurs dispositions, motivations et intentions. C'est sur cette base qu'ils infèrent le caractère digne de confiance et qu'ils font des prévisions sur leur comportement futur. Boyle et Bonacich (1970) proposent que les individus évaluent le caractère digne de confiance de leur partenaire d'échange d'une part à partir de leurs attentes à priori, qui servent d'ancrage au jugement, et d'autre part, par rapport au degré auquel l'expérience actuelle confirme ou discrédite leurs attentes. Les jugements changent ainsi proportionnellement à la différence entre l'expérience et les attentes. Ainsi, les attributions du caractère digne de confiance évoluent dans le sens de l'expérience. Les attributions du caractère digne de confiance sont actualisées à chaque interaction en faisant la différence entre l'expérience et les attentes de l'expérience.

Bien que cette approche de la confiance reconnaisse ce construit comme évoluant au fil des expériences entre les acteurs, elle ne permet pas de comprendre comment les attentes relatives à la confiance peuvent plus ou moins se généraliser.

En d'autres termes, on pourrait croire que la confiance atteint un palier une fois que les acteurs ont accumulé suffisamment de connaissances pour déterminer la fiabilité réelle de leur partenaire d'échange. Pourtant, on observe que la confiance peut se généraliser en fonction de la nature de la relation entre les deux acteurs. On appelle « comportements de confiance », les actions qui témoignent d'un haut niveau de confiance, c'est-à-dire qui correspondent à une prise de risque supérieure dans la relation. On a vu que la relation entre deux acteurs peut évoluer d'une confiance cognitive vers une confiance plus affective caractérisée notamment par des dévoilements réciproques. Qu'est ce qui pousse un individu à augmenter son niveau de dépendance et de vulnérabilité face à un autre individu en adoptant des comportements dits de confiance ?

Ces questionnements nous incitent à nous interroger sur les motivations des acteurs à développer la confiance et à faire évoluer leur relation. Cela nous amène à présenter une seconde catégorie d'approches de la confiance dans la relation hiérarchique, reposant principalement sur la théorie de l'échange social, initialement développée par Blau (1964), et reprise par de nombreux théoriciens de la confiance.

3.1.2 Le développement de la confiance sous l'angle de la théorie de l'échange social

Il apparait nécessaire de s'intéresser à la problématique de la confiance sous un angle relationnel lorsqu'on considère des relations sociales s'inscrivant dans la durée et dans lesquelles les acteurs ont une proximité et des échanges réguliers compte tenu de leurs rôles. « Les liens étroits qui unissent les notions de confiance et de relation interpersonnelle peuvent être ainsi explicités : d'une part, la confiance génère la relation ; d'autre part, la relation fonde la définition même de la confiance. En d'autres termes, s'il n'y avait pas de relation, il n'y aurait pas de confiance possible. » (Campoy et Neveu, 2005).

La confiance, considérée sous l'angle de l'échange social, permet de prendre en considération la nature de la relation unissant un collaborateur à son manager direct. Beaucoup de théories de la confiance prennent leurs racines sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) qui postule que la confiance émerge à travers l'échange répété de bénéfices entre

deux individus. Cette théorie permet d'explorer les mécanismes motivationnels qui sont à l'origine de l'initiation de comportements générateurs de confiance.

Dans un échange social, un individu fournit volontairement un bénéfice à l'autre, lui donnant une obligation de réciprocité du bénéfice en retour. Dans ce contexte, Blau (1964) nous indique que la confiance peut être développée par deux moyens : en honorant ses obligations de bénéfices en retour et à travers l'expansion graduelle des échanges dans le temps. Les échanges sociaux diffèrent des échanges économiques. Les échanges sociaux peuvent impliquer des bénéfices extrinsèques avec une valeur économique claire et tangible ou des bénéfices intrinsèques sans utilité économique directe. Les échanges dont le bénéfice économique n'est pas clair peuvent avoir un impact fort sur les dimensions sociales de la relation. On ne contractualise pas ces bénéfices et on n'est jamais sûr d'avoir un retour. Il existe une forte incertitude et un risque élevé au début de relation. La relation sociale évolue donc lentement en grimpant sur l'échelle des bénéfices en fonction que les parties montrent qu'elles sont dignes de confiance. Les individus voient la relation comme s'étendant au-delà du contrat économique standard et les parties agissent sur la base de la confiance, la bonne volonté et la perception d'obligations mutuelles (Whitener et al., 1998). L'échange dénote une grande qualité des relations et l'intérêt et la considération sont centraux dans la relation. Elle peut être caractérisée de « communal » : les individus fournissent des bénéfices en réponse aux besoins du partenaire en opposition à la centralisation sur ce qui sera reçu (Clark et Mills, 1979 ; Fiske, 1990).

Dans cette approche, la confiance se construit de façon mutuelle à travers l'échange de bénéfices à mesure que chacune des parties montre qu'elle est digne de confiance en honorant ses obligations de réciprocité. Les deux acteurs adoptent des comportements bénéfiques à l'autre, qui vont renforcer la confiance, sur la base de la confiance. On parle de cercle vertueux de la confiance. La confiance est envisagée comme une décision fondée à la fois sur des raisons rationnelles et des considérations émotionnelles.

En début de relation, la confiance repose principalement sur un calcul de la probabilité d'obtenir les résultats espérés (Kramer, 1995), on parle de confiance cognitive (McAllister, 1995). Puis à mesure que les parties se montrent dignes de confiance, les acteurs se sentent en sécurité et l'observation des comportements et le contrôle n'est alors plus nécessaire au maintien de la confiance. La confiance se généralise, c'est à dire qu'elle ne concerne pas la

réalisation de tâches spécifiques mais s'étend à tout un ensemble de domaines. On parle de confiance affective (McAllister, 1995) ou relationnelle (Rousseau et al. 1998).

Dans l'approche de la relation sous l'angle de l'échange social, les gens sont motivés à développer la confiance pour maximiser les ressources qui leur sont allouées. Ces ressources n'étant pas forcément atteignables sur le court terme, les gens établissent des relations d'échange social pour maximiser les ressources qui leur seront allouées dans le futur (Blau, 1964). En d'autres termes, Blau (1964), considère la confiance comme un moyen d'atteindre des objectifs économiques ou sociaux de long terme.

Cette approche permet d'éclairer le processus par lequel se développe la confiance entre deux acteurs. La réciprocité future des bénéfices fournis permettrait selon Blau d'éclairer les mécanismes motivationnels par lesquels la confiance peut se développer et se renforcer dans le temps entre deux acteurs. La réciprocité est certes une condition nécessaire pour expliquer le développement de la confiance. Mais est-elle suffisante ?

De récentes recherches se sont interrogées sur ce point et leurs résultats semblent infirmer cette hypothèse. Grâce à l'expérimentation, certains auteurs ont mis en lumière que la réciprocité ne permet pas d'expliquer l'ensemble des comportements de confiance. En effet, de récents travaux ont notamment montré qu'au sein d'une communauté, dans des situations de pénurie de ressources, on observe que des individus acceptent volontairement les décisions des autorités de restreindre les ressources qui leur sont allouées, même s'ils ont des informations que les autres membres de la communauté ne restreignent pas leur action (Messick et al., 1983 ; Tyler et Dawes, 1993) ou lorsqu'il n'est plus dans leur intérêt de le faire (Van de Kragt, Orbell et Dawes, 1988).

Les preuves empiriques de la nature non instrumentale de la confiance et de la coopération avec les autorités de groupe nous amènent à nous interroger sur les motivations intrinsèques de la confiance.

Qu'est ce qui pousse un individu à mettre de côté son intérêt personnel immédiat pour le bien du groupe ? Nous avons vu que la réciprocité future n'apparait pas une explication suffisante. Il n'existe aujourd'hui que peu d'études qui se sont penchés sur les motifs intrinsèques de la confiance, c'est-à-dire, les motifs qui ne servent pas les intérêts

économiques ou sociaux du collaborateur dans la relation hiérarchique. De plus, ces études sont principalement des développements théoriques qui n'ont reçu à ce jour que peu de soutien empirique pour confirmer leurs hypothèses. Nous vous présentons ces approches ci-dessous.

3.1.3 Le développement de la confiance sous l'angle de la catégorisation sociale

L'appartenance commune à un groupe social influence les attributions qu'on fait sur nos propres comportements, intentions, valeurs et ceux des autres (Tajfel et Turner, 1986). Les structures de connaissances ou la « culture subjective » que les individus amènent dans des interactions semblent aussi importantes que la structure de la situation elle-même dans la façon dont elle modèle les résultantes comportementales et attitudinales (Tajfel et Turner, 1986).

Ainsi, l'appartenance commune à une même catégorie sociale peut influencer à la fois la façon dont les gens évaluent le caractère digne de confiance des autres membres du groupe ainsi que leur volonté de se rendre vulnérable à leurs comportements.

Dans sa revue de la littérature sur la confiance, Kramer (1999) nous indique que la catégorie sociale, lorsqu'elle est pertinente, peut être une base du jugement de confiance. De même, Zucker (1986) identifie la catégorie sociale comme l'un des modes de production de la confiance (« *characteristic-based trust* »). Selon lui, la confiance est alors basée sur des normes d'obligation et de coopération trouvant leur origine dans la similitude sociale. La catégorisation sociale peut être envisagée comme le processus d'association de soi et des autres dans une catégorie sociale par opposition à d'autres catégories (Turner, 1987). Un « ingroup » est alors défini comme un groupe auquel on appartient alors qu'un « outgroup » est un groupe permettant une comparaison pertinente par opposition à « l'ingroup ».

Les conséquences de la catégorisation sont principalement la tendance des individus à attribuer des caractéristiques positives comme l'honnêteté, l'intégrité ou plus généralement le caractère digne de confiance aux individus de la même catégorie (Brewer, 1981; Brewer et Kramer, 1985; Kramer et Brewer, 1984). Lorsque les membres du groupe ont l'impression de partager des valeurs et des objectifs, ils pensent que les autres membres du groupe vont se

comporter en cohérence avec ces valeurs (croyances relatives à l'intégrité des membres du groupe) et que les membres du groupe accordent de l'importance aux objectifs qui sont bénéfiques à tous les membres du groupe (i.e., croyances relatives à la bienveillance des membres du groupe) (Williams, 2001).

La catégorisation sociale apparaît donc comme une base d'attributions du caractère digne de confiance. Elle ordonne et segmente l'environnement social en fournissant aux individus des moyens systématiques de définir les autres. Par ce biais, elle permet de réduire la complexité et l'incertitude liée aux échanges au sein du groupe. Selon Luhmann (1979), la réduction de la complexité et de l'incertitude est la fonction principale de la confiance, qui permet aux individus de faire confiance sur la base d'informations incomplètes concernant les intentions et les motivations du partenaire d'échange. On attribue des caractéristiques de prototype aux individus en fonction de la catégorie dans laquelle on les classe (Ashforth et Mael, 1992). « Les prototypes (représentations cognitives des caractéristiques définissant les membres internes au groupe par comparaison aux membres externes) comprennent tous les attributs qui caractérisent les groupes et les distinguent d'autres groupes, comprenant les croyances, attitudes, sentiments et comportements » (Hogg et Terry, 2000, p.123-124). Les gens ont tendance à s'évaluer et à évaluer les autres membres de leur groupe en fonction de leur correspondance au prototype du groupe.

Le prototype, s'il se base sur les caractéristiques propres au groupe ne doit pas être considéré comme résultant des caractéristiques objectives des membres du groupe. Il correspond plutôt à un idéal, basé sur des valeurs communes, que les membres du groupe cherchent à atteindre et à partir du duquel ils s'évaluent eux-mêmes et les autres en termes de correspondance au prototype. Ainsi, un membre jugé hautement prototypique (proche de l'idéal) sera évalué positivement sur les caractéristiques positives qui définissent le groupe. A l'inverse, un membre du groupe ne correspondant pas au prototype sera évalué négativement sur ces mêmes caractéristiques qui définissent le groupe.

Dans cette approche, le fait d'être digne de confiance ou d'accorder sa confiance aux autres membres du groupe peut être envisagé comme une caractéristique distinctive du groupe. Ainsi, les membres qui agissent sur la base de la confiance sont jugés favorablement en termes de correspondance au prototype alors que la défiance peut être envisagé comme une remise en cause de l'identité du groupe et se traduire à l'extrême par un rejet du groupe social.

L'utilisation de la catégorisation sociale pour évaluer un individu dépend de la correspondance perçue entre les attributs de l'individu et les caractéristiques associées à la catégorie (Fiske et Taylor, 1991).

La catégorisation sociale agit donc sur le jugement mais également sur les attentes de réciprocité que les individus développent envers les autres membres du groupe. Les individus ont tendance à avoir des attentes plus fortes concernant les membres de leur groupe. « La catégorisation sociale est plus qu'une classification cognitive des évènements, des objets et des personnes. C'est un processus imprégné de valeurs, culture et de représentations sociales » (Tajfel et Forgas, 1981, p. 114). Les croyances positives généralement associées aux autres membres du groupe influence la confiance et la coopération (Brewer et Kramer, 1985; Kramer, 1994; Kramer et Brewer, 1984).

Dans cette approche, la confiance a une valeur intrinsèque, comme un bien public que les individus sont motivés à protéger et à conserver. Nooteboom (2006) propose que lorsqu'elle est intrinsèque, la valeur de la confiance repose sur le besoin de reconnaissance sociale. En effet, la reconnaissance sociale peut provenir du fait d'être riche, puissant ou glamour mais elle peut également venir du fait d'être digne de confiance et confiant et par ce biais montrer son adhérence à des valeurs, des normes qui caractérisent le groupe d'appartenance. Etre reconnu, valorisé et respecté par les autres est alors considérée comme une motivation intrinsèque à la confiance orientée socialement qui sert des motifs de présentation de soi.

Blau (1964) reconnait lui-même que les échanges entre les individus s'insèrent dans une matrice socioculturelle et véhiculent une signification sociale pour les individus (amour, statut, information). Il suggère donc qu'il existe des motifs identitaires qui interviennent dans le développement de la confiance. En d'autres termes, les gens adoptent des comportements qui renforcent la confiance pour être reconnus et valorisés par les autres. Penchons nous plus en détails sur cette dernière hypothèse.

Pour Tajfel et Turner, (1986), les individus cherchent à maintenir l'image de leur groupe d'appartenance (« ingroup ») en faisant des comparaisons sociales avec d'autres groupes sociaux (« outgroup ») qui favorisent leur propre groupe. En maintenant une image positive de leur groupe d'appartenance, les individus améliorent leur propre estime d'eux-

mêmes (Turner, 1987). Bien que le favoritisme envers le groupe intervienne même lorsque les catégories sont arbitraires, la force de l'identification au groupe social et l'importance accordée à cette identité détermine le degré auquel la catégorisation sociale influence les perceptions et le comportement envers les autres membres du groupe (Dutton, Dukerich, et Harquail, 1994). L'identification peut être définie comme la perception d'unité ou d'appartenance à un ensemble humain (Ashforth et Mael, 1992). L'identification rend les objectifs et valeurs du groupe plus importants que les objectifs et valeurs personnels et accroit les perceptions de similarités entre ses propres valeurs et objectifs et ceux des autres membres. (Kramer et Brewer, 1984; Kramer, Brewer et Hanna, 1996). L'identification au groupe augmente l'affect positif associé à l'appartenance au groupe. Les membres d'un même groupe ont généralement des sentiments d'attachement associés à l'appartenance à un groupe particulier (Brewer, 1981; Brewer et Brown, 1998).

Cette dernière approche de la confiance a été développée théoriquement par Kramer, Brewer et Hanna (1996) en appui sur les travaux récents basés sur la psychologie sociale. Leur approche découle des nombreuses études qui ont été menées sur la relation entre l'identification à un groupe social donné et la coopération (Brewer, 1981 ; Brewer et Kramer, 1986 ; Brewer et Schneider, 1990 ; Dawes, Van de Kragt et Orbell, 1988, 1990 ; Kramer, 1994 ; Kramer et Brewer, 1984, Brewer et Kramer, 1986 ; Kramer et Goldman, 1995 ; Tyler et Dawes, 1993 ; Tyler et Degoey, 1995).

L'identification agit sur les jugements et la prise de décision au travers d'un processus de transformation de l'identité. L'identification au groupe augmente les préoccupations pour les processus et résultats collectifs. Ainsi, les individus s'engagent dans des comportements de confiance, même en l'absence de réciprocité, car ils sont motivés à développer et à conserver la confiance envisagée comme une ressource de valeur partagée par leur groupe d'appartenance (Kramer, Brewer et Hanna, 1996). L'identification au groupe peut avoir pour conséquence le sentiment que le destin du groupe et son propre destin sont liés et ainsi orienter l'attention des membres du groupe vers les résultats collectifs.

3.2 La production de confiance dans la relation managériale

Afin de mieux comprendre le développement de la confiance envers le manager direct, il convient de se pencher plus en détails sur les spécificités de cette relation ainsi que du contexte dans lequel elle évolue.

La théorie du contrat psychologique, prenant ses racines dans la théorie de l'échange social, nous permet de considérer la relation d'emploi comme étant soumise à un contrat à la fois économique et psychologique (Robinson, 1996). Dans la lignée des chercheurs français sur ce concept, nous retenons la définition suivante. Un contrat psychologique représente « la croyance d'un individu en l'existence d'obligations mutuelles entre lui-même et une autre partie » (Rousseau et Tijoriwala, 1998). Dans la relation d'emploi, la confiance apparait centrale compte tenu de la dépendance de l'employé vis-à-vis des ressources. Cette dépendance met l'employé face à un dilemme dans sa décision de coopérer et d'agir pour les intérêts de l'organisation. La rémunération, les primes et avantages sont envisagés comme des bénéfices fournis par l'organisation à l'employé en échange de la réalisation de tâches relative à sa fonction, son poste. Il s'agit d'une relation dans laquelle les frontières des obligations et engagements de chaque partie peuvent être en partie formalisés par écrit et négociés à l'occasion du contrat par exemple. Mais la relation d'emploi se caractérise également par des obligations informelles que les deux parties négocient à mesure de leurs échanges. Le contrat psychologique qui unit un employé à son organisation repose ainsi sur des promesses. Or, ces promesses, loin d'être formalisées, reposent en général sur des interprétations (Rousseau, 2001, p. 525). La confiance du salarié peut jouer un rôle déterminant dans ces interprétations (Neveu, 2005, p. 66). Pour Campoy (2004), la confiance est une condition nécessaire pour que la promesse perçue par le salarié crée chez ce dernier une attente et un sentiment d'obligation et ainsi donne naissance à un contrat. Confiance, promesse et obligations perçues sont donc liées au sein du contrat psychologique (Neveu, 2005, p. 66). La confiance apparait comme une anticipation des comportements futurs du partenaire d'échange, ici, l'organisation. L'employé se fie à ses perceptions du caractère digne de confiance des représentants de l'autorité pour résoudre le dilemme social fondamental et prendre le risque de s'engager dans des comportements bénéfiques à l'organisation. Le dilemme de confiance (Kramer, 1996) peut alors se présenter de la manière suivante : Ai-je assez confiance envers les autorités organisationnelles pour prendre le risque de m'engager dans des comportements bénéfiques à

l'organisation sur la base de récompenses futures incertaines ? De telles décisions de coopération reposent sur des croyances positives envers les intentions des représentants de l'autorité vis à vis des intérêts de l'employé. La confiance apparait donc au cœur du contrat psychologique, en favorisant la formation d'un contrat psychologique le liant à son employeur (Robinson, 1996). La confiance permet notamment d'articuler les obligations de chaque partie. La confiance du salarié se nourrit des obligations qu'il perçoit de la part de l'organisation au sens large ; en retour, la confiance ainsi formée génère, chez le salarié, un sentiment d'obligation d'agir pour le bien de l'organisation (Neveu, 2005). Le manager joue un rôle clef au sein de la relation d'emploi, puisqu'il peut être envisagé comme un représentant de l'organisation de par l'autorité formelle qui lui est déléguée. Robinson et Morrison (1995) rappellent que les contrats psychologiques se développent et sont exécutés à travers les interactions entre un salarié et des agents particuliers de l'organisation, comme le « recruteur », le supérieur direct ou le responsable des ressources humaines. Dans la relation hiérarchique, le collaborateur doit faire face à de nombreuses situations d'incertitude qui ne peuvent pas faire l'objet de règles claires et formelles dans l'accomplissement de son rôle organisationnel, notamment dans sa décision d'adopter des comportements dépassant le cadre formel de ses responsabilités. Le dilemme de confiance peut alors s'exprimer de la manière suivante : Je prends le risque de dépasser les obligations contractuelles de mon rôle, quitte à sacrifier mes autres préoccupations, car j'ai confiance en mon manager pour me récompenser de cet investissement dans le futur. La confiance managériale apparait donc au cœur du contrat psychologique qui lie le collaborateur à son organisation et c'est en partie sur cette base qu'il décide de coopérer et d'agir pour les intérêts de l'organisation ou de ne pas le faire. Les individus qui pensent que le manager a de l'attention et de la considération envers eux vont par réciprocité de ce sentiment, avoir des comportements désirables. La théorie de l'échange social postule que les employés vont chercher un équilibre entre leurs contributions et les récompenses qui leur sont allouées. Ils supposent sans l'avoir clairement exprimé, ni contractualisé, que leur manager a une obligation de retour envers eux et qu'il va ou non les honorer sur la base d'inférences qu'ils ont établies à son encontre.

Pourtant, la relation managériale ne peut pas être envisagée comme indépendante du contexte dans lequel la relation évolue. Le manager et son collaborateur sont liés par leurs échanges interpersonnels d'une part mais également par leur appartenance organisationnelle ainsi que leur appartenance commune à divers collectifs au sein de cette organisation, comme l'équipe de travail, le service, le département ou même la catégorie professionnelle à laquelle

ils sont affiliés. Ces appartenances communes sont susceptibles d'impacter les jugements du collaborateur sur le caractère digne de confiance de son manager. Le manager est alors considéré comme un membre du collectif et évalué en termes de sa correspondance au prototype du groupe. De plus, l'appartenance commune à un collectif peut motiver le collaborateur à se rendre vulnérable aux actions et décisions de son responsable, sans attendre de réciprocité, mais parce que le manager est perçu comme incarnant les valeurs du collectif. Ainsi, un manager qui est perçu comme ayant les intérêts du collectif à cœur et incarnant les valeurs du groupe peut générer de la confiance en dehors des échanges interpersonnels qu'il entretient avec les différents membres du groupe. En mettant l'accent sur l'identité collective, en incarnant des valeurs partagées par tous, en se montrant exemplaire dans le respect de ces principes et ces valeurs, le manager peut motiver ses collaborateurs à dépasser leur intérêt personnel pour le bien du groupe. Il renforce l'identité du groupe, son prestige, en représentant les membres du groupe de façon exemplaire. Il en résulte une confiance basée sur l'appartenance commune. Les comportements des managers qui montrent leur adhésion à des valeurs partagées dans le groupe peuvent donc développer la confiance de leurs collaborateurs sans nécessité l'échange étendu de ressources.

En résumé, un collaborateur dépend de son manager compte tenu de la délégation de pouvoir accordée à ce dernier. Le manager peut influencer l'ensemble des bénéfices et des éventuelles sanctions qui peuvent être prises à l'encontre de son collaborateur. Ainsi, le collaborateur évalue le caractère digne de confiance de son manager en fonction des dispositions de ce dernier sur ses intérêts particuliers. Toutefois, un collaborateur et son manager sont également liés par leur appartenance commune à divers collectifs, susceptible d'impacter les jugements de confiance à travers la catégorisation sociale.

3.3 Bilan des travaux actuels et positionnement de la recherche

Dans cette partie, nous faisons une synthèse des travaux actuels sur les pratiques que le manager peut mettre en œuvre pour construire et maintenir la confiance de ses collaborateurs puis nous présentons notre propre projet de recherche.

3.3.1 Les pratiques du manager et la production de confiance

Dans la relation managériale, Whitener et ses collègues (1998) se sont intéressés aux pratiques qui participent au développement de la confiance. Ils ont identifié cinq catégories de comportements qui rendent compte de la variété des facteurs qui influencent les perceptions des employés de leur manager comme digne de confiance.

La fiabilité comportementale

Si les managers agissent de façon fiable ou prévisible dans le temps, les employés peuvent mieux prédire leurs comportements futurs. Leur assurance dans leurs prévisions augmente. Les employés veulent alors prendre des risques dans leur travail et dans leur relation avec le manager. Le comportement positif et prévisible renforce le niveau de confiance dans la relation (Graen et Uhl-Bien, 1995).

L'intégrité comportementale

L'intégrité comportementale est la seconde catégorie de pratiques qui poussent un employé à faire des inférences positives sur le caractère digne de confiance de son manager. Les employés observent l'alignement entre le dire et le faire du manager et lui attribuent de l'intégrité de l'honnêteté et évalue son caractère moral. Dasgupta (1988) a identifié deux comportements clefs qui influencent les attributions d'intégrité : dire la vérité et tenir ses promesses. Ces attributions affectent la confiance des employés dans leur manager (Butler, 1991; Gabarro, 1978; Giffin, 1967; Larzelere et Huston, 1980; Mayer et al., 1995; Ring et Van de Ven, 1992).

La fiabilité comportementale reflète l'aspect prévisible des actions du manager en se fondant sur leurs actions passées alors que l'intégrité comportementale concerne la correspondance entre ce que le manager dit et fait.

Le partage et la délégation du contrôle

Le partage et la délégation du contrôle est la troisième catégorie de pratiques, identifiée par Whitener et al. (1998) comme une composante clés des comportements dignes de confiance. Les managers varient dans le degré auquel ils impliquent leurs collaborateurs dans la prise de décision. Le degré d'implication des employés dans la prise de décision influence le développement de la confiance. La confiance des employés est plus grande lorsqu'ils sont satisfaits de leur niveau de participation décisionnelle (Driscoll, 1978). Elle est également plus grande lorsque les employés peuvent déterminer leur propre rôle (Deci, Connell et Ryan, 1989). Même quand le partage du contrôle est limité à l'opportunité de donner son opinion, cela influence la confiance dans le manager (Alexander et Ruderman, 1987 ; Folger et Konovsky, 1989 ; Korsgaard et Roberson, 1995).

Pour Whitener et al. (1998), il existe deux raisons principales pour lesquelles les employés s'intéressent au partage et la délégation du contrôle. L'auteur considère que les employés peuvent protéger leurs intérêts lorsqu'ils sont impliqués dans les décisions qui les concernent. Le contrôle des employés réduit le risque d'opportunisme de la part du manager et augmente la probabilité de résultats favorables pour l'employé. Mais les auteurs proposent que la valeur symbolique du partage est encore plus importante. C'est une façon pour les managers de démontrer leur confiance et leur respect pour leurs employés (Rosen et Jerdee, 1977). Cela augmente le statut et la valeur de l'employé dans l'organisation (Tyler et Lind, 1992). Le partage et la délégation du contrôle sont alors considérés comme des récompenses sociales. Cette récompense représente une ascension dans le niveau d'échange entre employé et manager qui se traduira par plus de confiance surtout si cette récompense sociale est couplée avec d'autres récompenses.

La communication

La communication a également été identifiée comme un vecteur de confiance dans la relation managériale. Trois facteurs affectent les perceptions de digne de confiance dans la littérature sur la communication :

- la précision des informations, le manager sera perçu comme digne de confiance si sa communication est précise et attendue ;

- l'explication des décisions, les explications régulières des décisions renforcent les niveaux de confiance (Folger et Konovsky, 1989; Konovsky et Cropanzano, 1991; Sapienza et Korsgaard, 1996)
- l'ouverture, la communication ouverte dans laquelle le manager échange des idées librement est positivement liée aux perceptions de confiance (Butler, 1991 ; Farris, Senner et Butterfield, 1973 ; Gabarro, 1978 ; Hart, Capps, Cangemi, et Caillouet, 1986).

La démonstration d'intérêt

Enfin, la démonstration d'intérêt apparait comme la cinquième et dernière dimension identifiée par Whitener et ses collègues (1998) comme susceptible d'impacter les évaluations de confiance envers le manager. La bienveillance (Mayer et al., 1995) et la démonstration d'intérêt pour le bien-être des autres (McAllister, 1995 ; Mishra, 1996) fait partie des comportements dignes de confiance et consiste en plusieurs types de pratiques :

- montrer de l'intérêt et être sensible aux besoins et aux intérêts des employés (Lind, 1997) ;
- agir d'une façon qui protège les intérêts des employés, respecter les droits des autres et s'excuser en cas de conséquences fâcheuses (Greenberg, 1993 ; Konovsky et Pugh, 1994) ;
- s'abstenir d'exploiter les autres pour son propre bénéfice et plus généralement ne pas tenir compte des motivations égocentriques et opportunistes (Mayer et al., 1995 ; Mishra, 1996) ;
- ne pas se servir de la vulnérabilité des employés (Bromiley et Cummings, 1995).

Ces actions engendrent des perceptions de bienveillance et de loyauté du manager. La loyauté est une condition importante à la confiance (Butler, 1991; Jennings, 1971).

Ainsi, on s'aperçoit que de nombreuses pratiques ont été identifiées dans la littérature comme pouvant potentiellement impacter les attributions de confiance. Plus récemment, Dirks et Ferrin (2002) proposent que l'ensemble de ces pratiques puisse être appréhendé sous le concept de leadership. Ils identifient ainsi les styles de leadership transactionnel et transformationnel comme les principaux déterminants de la confiance envers les représentants de l'autorité. Dans la même lignée, Burke et al. (2007) mettent également en exergue ce

concept de leadership pour identifier les pratiques intervenant dans le développement de la confiance.

3.3.2 Positionnement de la recherche

Dans la suite du document, nous proposons de nous intéresser aux pratiques qui permettent au manager de développer la confiance de ses collaborateurs sous un double ancrage théorique.

En mobilisant la théorie de l'échange social, nous prenons en considération le fait que la confiance est un phénomène relationnel, qui évolue dans le temps et se construit à travers l'échange de ressources entre le manager et son collaborateur. Cette théorie reconnait les processus motivationnels qui peuvent pousser un collaborateur a volontairement augmenter sa vulnérabilité dans l'échange dans l'espoir d'obtenir des bénéfices dans le futur par le biais de la réciprocité. Elle permet notamment de comprendre pourquoi et comment la confiance se développe dans le temps en grimpant sur l'échelle des bénéfices échangés, à mesure que les attentes de confiance évoluent et que les deux acteurs se montrent fiables dans la tenue de leurs engagements.

En appui sur la théorie de la catégorisation sociale, nous considérons qu'il peut exister d'autres motifs à la confiance envers le manager que la maximisation des ressources. Le manager peut construire la confiance et pousser ses collaborateurs à agir volontairement dans le sens de l'intérêt collectif, s'il parvient à incarner des valeurs collectives auxquelles les collaborateurs peuvent s'identifier. Cette approche de la confiance permet de comprendre les motivations du collaborateur à faire confiance à son manager sans attendre de contrepartie, pour les bénéfices identitaires d'appartenir à un groupe jugé prestigieux. Le manager en incarnant des valeurs auxquelles les collaborateurs peuvent s'identifier pousse ces derniers à adopter des comportements bénéfiques au groupe ou à l'organisation, pour la valeur intrinsèque de ces comportements, affirmer son appartenance au groupe. Le manager, en incarnant les valeurs collectives, devient prototypique (« prototypical »), il devient la référence du groupe, la personne à laquelle on se compare et qu'on cherche à imiter pour les bénéfices identitaires qui en découlent. Il en découle des attributions positives concernant le

caractère digne de confiance du manager ainsi qu'une motivation intrinsèque à développer la relation de confiance pour montrer son adhésion aux valeurs du groupe.

L'objectif de notre recherche est d'identifier les pratiques qui développent la confiance envers le manager et de déterminer le processus par lequel ces pratiques permettent de construire la confiance au regard du double ancrage théorique que nous mobilisons. Pour cela, nous nous intéresserons dans la suite du document au concept de leadership.

Synthèse du chapitre 1

Lors de ce premier chapitre, nous avons cherché à comprendre le concept de confiance, les conditions de son apparition ainsi que ses composantes. Notre analyse des diverses approches du concept dans de nombreuses disciplines nous a permis de définir la confiance comme « *un état psychologique comprenant l'intention d'accepter la vulnérabilité, basée sur des attentes positives envers les intentions ou le comportement de l'autre.* » (Rousseau et al., 1998).

L'analyse des bases psychologiques sur lesquelles la confiance repose nous amène à distinguer deux formes de confiance. La première forme de confiance, dite confiance cognitive, repose principalement sur de « bonnes raisons » rationnelles d'accorder sa confiance. Elle se limite à des prises de risque modérées dans la relation et dont les résultats peuvent être vérifiés dans le court terme. La seconde forme de confiance, dite affective, suppose des liens interpersonnels forts entre les acteurs. Cette forme de confiance est ainsi plus robuste et se généralise à tout un ensemble de domaines. Le contrôle n'est plus nécessaire à son maintien. Elle repose principalement sur des bases affectives.

Quelles pratiques le manager peut-il mettre en œuvre pour développer et maintenir la confiance de ses collaborateurs ? Quelles pratiques interviennent pour quelle forme de confiance ?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes intéressés aux modes de production de la confiance. Nous distinguons deux modes de production de confiance, l'échange de ressources et la catégorisation sociale.

En appui sur la théorie de l'échange social, la confiance peut être envisagée comme résultant de l'échange de ressources de valeur qui permet d'établir des inférences sur le comportement futur du partenaire sur la base des échanges passés. La théorie de la catégorisation sociale nous indique que la confiance peut émerger dans une relation sans nécessiter d'échanges interpersonnels étendus mais à travers le sentiment d'appartenance commune à un groupe social.

En nous interrogeant sur les spécificités de la relation managériale, nous en déduisons que les deux modes de production de confiance peuvent permettre au manager de construire la confiance de ses collaborateurs. Si l'échange de ressources est le mode de production de confiance qui a été le plus étudié dans la littérature, il apparait que le manager peut également développer la confiance en montrant son adhésion et en incarnant, à travers son propre comportement, des valeurs auxquelles ses collaborateurs peuvent s'identifier.

L'objectif de notre recherche est d'identifier les pratiques qui développent la confiance envers le manager et de déterminer le processus par lequel ces pratiques permettent de construire et de maintenir la confiance au regard du double ancrage théorique que nous mobilisons. Pour cela, nous nous intéresserons dans la suite du document au concept de leadership.

CHAPITRE 2
L'influence des pratiques de leadership du manager sur la production de confiance : la nécessité d'une approche contingente

PLAN DU CHAPITRE

Introduction 60

Section I : Le leadership : vers une définition du concept appliquée à la relation managériale 61

1.1 Les différentes approches du leadership 61
1.1.1 L'approche des traits des leaders et les théories comportementales 61
1.1.2 Les théories situationnelles 63
1.1.3 Les modèles transactionnels 64
1.1.4 Les modèles transformationnels 65
1.2 Définition du concept de leadership 68
1.2.1 Distinguer management et leadership 68
1.2.2 Définir le leadership 70

Section II : La « Full Range Leadership Theory » : une approche intégratrice des styles de leadership 74

2.1 Les différentes styles de leadership dans la littérature 74
2.2 La distinction entre les styles transactionnel et transformationnel 77
2.3 Description des pratiques associées aux différents styles de leadership 80
2.3.1 Les pratiques de leadership associées au style transformationnel 82
2.3.2 Les pratiques de leadership associées au style transactionnel 83
2.3.3 Les pratiques de leadership associées au style laissez-faire 84

Section III : Les pratiques de leadership et la production de confiance 85

3.1 La « Full Range Leadership Theory » et les modes de production de confiance 85
3.2 Bilan des études actuelles sur les liens leadership - confiance 87
3.2.1 Styles de leadership et confiance 88
3.2.2 Pratiques de leadership et confiance 89
3.2.3 Des résultats contrastés 92
3.3 La nécessité d'une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership à construire la confiance 94

Synthèse du chapitre 2 96

Introduction

Nous avons pu identifier le concept de leadership comme un des principaux déterminants de la confiance envers le manager direct (Dirks et Ferrin, 2002). Afin d'identifier les pratiques de leadership qui interviennent dans le développement et le maintien de la confiance envers le manager direct, il convient de se pencher en détails sur ce concept, ses contours et les dimensions qui le composent.

Après une brève présentation des principales approches du leadership dans la littérature, nous retenons une définition du concept appliquée à la relation managériale.

Dans un second temps, nous montrons comment le cadre théorique de la « Full Range Leadership Theory » offre une vision complète des différentes façons dont un manager peut faire preuve de leadership sur son collaborateur.

Enfin, lors de la troisième section de ce chapitre, nous discutons de la pertinence de ce cadre d'analyse pour répondre aux objectifs de la recherche, présentons un bilan des travaux antérieurs sur le sujet et proposons les grandes lignes de notre projet de recherche.

Section I : Le leadership : vers une définition du concept appliquée à la relation managériale

Comme souligné précédemment, dans cette section du chapitre, après une brève présentation des principales approches du leadership dans la littérature, nous retenons une définition du concept appliquée à la relation managériale.

1.1 Les différentes approches du leadership

L'objectif de ce paragraphe est de donner une vision simple et synthétique des différents courants de pensée existant autour de la notion de leadership afin de positionner notre recherche au sein des travaux menés actuellement sur ce concept.

1.1.1 L'approche des traits des leaders et les théories comportementales

En premier lieu, les théoriciens du leadership tentent principalement d'expliquer le leadership à travers les caractéristiques individuelles (Chemers, 2000). Ils s'intéressent donc aux traits de caractère individuels communs à l'ensemble des leaders. Cette approche est née de deux postulats fermement enracinés dans l'esprit des décideurs. D'une part, il n'existe qu'une seule bonne manière de gérer les hommes. D'autre part, le leadership dépend principalement du leader, envisagé comme une personne exceptionnelle, dotée de qualités innées, destinée à mener les autres.

Cette école de pensée considère que le leadership est un concept principalement masculin, militaire et occidental. L'objectif des chercheurs s'inscrivant dans ce courant de pensée est d'identifier les caractéristiques clés des leaders. Les premiers auteurs considèrent donc que le leadership se mesure à travers le degré auquel une personne est plus qu'à l'ordinaire capable de stimuler les autres à avoir des comportements désirés (Bernard, 1926). Cette approche a rapidement montré ses limites en conduisant à l'identification d'à peu près autant de caractéristiques que de travaux ayant été menés sur le sujet.

De plus, certaines études empiriques offrent des résultats contradictoires sur des caractéristiques associées tantôt au succès, tantôt à l'échec du leadership. Cependant, certaines caractéristiques apparaissent plus fréquemment que d'autres. Nous pouvons notamment citer : la compétence technique, la compétence sociale, le contrôle émotionnel, le charisme et l'intelligence. Le charisme a été de loin le plus étudié. En résumé, les études empiriques menées sur le sujet concluent que seuls quelques traits de personnalité sont parfois associés au leadership.

Stogdill (1974) conclut que si les différences individuelles sont importantes pour identifier les leaders, il apparait impossible d'isoler un trait de personnalité qui soit en adéquation avec la grande variété des situations rencontrées par les managers. De plus, ces théories considèrent le leadership comme un phénomène unilatéral et n'incluent pas la réponse des personnes encadrées en réaction aux tentatives d'influence du manager. Le manager apparait comme la figure principale, de laquelle découle et dépend la performance aussi bien individuelle que collective des membres de l'équipe.

Suite à la parution de l'ouvrage de McGregor (1960), « The Human Side of Enterprise », l'attention des chercheurs s'est orientée vers les théories dites comportementales. Parmi elles, on peut notamment citer la célèbre Théorie X et Théorie Y. L'hypothèse de McGregor consiste à considérer que les stratégies de leadership mises en œuvre par les managers dans les organisations dépendent de leurs postulats concernant la nature humaine. Ainsi, les managers de la théorie X considèrent que les êtres humains sont par nature fainéants et cherchent à en faire le moins possible alors que les managers de la théorie Y pensent quant à eux que l'être humain, s'il est dans des conditions adéquates, non seulement accepte, mais cherche les responsabilités. Ainsi, un manager adhérant à la théorie X adoptera un style de leadership plutôt autocratique alors qu'un manager de la théorie Y lui préfèrera un style plus participatif. Ces approches comportementales du leadership ont pour principale intérêt de distinguer plusieurs styles de leadership. Elles peuvent ainsi aider les managers à développer des comportements liés à un style de leadership particulier. Cependant, elles ne permettent en aucun cas de déterminer quel style apparait le plus efficace et dans quelles conditions. Aujourd'hui, la plupart des chercheurs s'accordent à conclure qu'aucun style de leadership est adapté à tous les managers dans toutes les circonstances.

1.1.2 Les théories situationnelles

Ces théories ont été développées en partant du postulat que l'efficacité d'un style de leadership reposait sur différents facteurs, tels que la situation, les gens, la tâche, l'organisation ainsi que d'autres variables environnementales. L'hypothèse des chercheurs appartenant à ce courant de pensée est qu'il n'existe pas de manière idéale de diriger.

Dans cette approche, on retrouve le modèle de la contingence de Fiedler (1967). Ce dernier introduit notamment ce qu'il appelle les caractéristiques de l'efficacité du leadership. Selon lui, ces caractéristiques dépendent de la situation rencontrée par le manager. Selon lui, il n'existe pas de pratiques adaptées à toutes les situations. L'efficacité des pratiques de leadership est ainsi contingente à la situation. Fiedler distingue le leadership orienté vers la tâche du leadership orienté vers la relation. Il avance que les managers orientés vers la tâche seront probablement plus efficaces dans des situations requérant un haut niveau de contrôle et de prévisibilité ainsi que dans celles demandant un faible niveau de contrôle et de prévisibilité. Les managers orientés vers la relation seront alors plus efficaces dans les situations entre ces deux extrêmes, c'est-à-dire, requérant un niveau de contrôle et de prévisibilité modéré. Les raisons de cette hypothèse sont qu'un style de leadership orienté vers la tâche est préférable pour donner des directions claires et des comportements de leadership structurés. Un style de leadership plus participatif, orienté vers la relation, est quant à lui plus adapté dans des situations requérant de la délicatesse pour réaliser une tâche faiblement comprise (Chemers, 2000).

Parmi les théories dites situationnelles, on peut également citer la théorie du continuum des styles de leadership (Tannenbaum et Schmidt, 1958). Elle postule que le choix d'un style de leadership dépend des caractéristiques personnelles du manager (valeurs, système de connaissances et expérience) mais également de celles des collaborateurs et des éléments situationnels (culture de l'entreprise, climat général, taille de l'organisation). Les managers peuvent se situer sur un continuum allant de l'attitude managériale centrée sur soi (gestionnaire : décideur unique) à l'attitude ouverte centrée sur la relation avec ses collaborateurs (approche participative de la décision). Ils distinguent ainsi trois styles de leadership, à savoir, les styles autocratique, démocratique et participatif.

La théorie du cycle de vie d'Hersey et Blanchard (1977) prône quant à elle l'adaptation du style de leadership au niveau de maturité des collaborateurs (délégation, participation, persuasion, direction). D'après les auteurs, l'efficacité du leadership ne dépend pas seulement des caractéristiques du manager ou de la structure dans laquelle les acteurs interagissent, mais également de certaines caractéristiques du collaborateur lui-même, comme son potentiel et sa capacité de développement.

Intéressons nous à présent aux théories plus récentes reconnaissant l'importance des relations entre un manager et ses collaborateurs et de l'interdépendance des rôles. Parmi elles, nous nous intéresserons plus spécifiquement à la théorie du leadership transactionnel et transformationnel qui est au cœur de nos travaux de recherche.

1.1.3 Les modèles transactionnels

A partir des années 60, le paradigme dominant dans les études du leadership a évolué des travaux sur les caractéristiques et les situations qui affectent le leadership vers des études sur les caractéristiques et situations impliquant une transaction entre un manager et ses collaborateurs (Hollander, 1986). Le modèle transactionnel du leadership inclut pour la première fois les attentes et perceptions des collaborateurs de leur manager (Waldman, Yammarino et Bass, 1990). Le modèle transactionnel du leadership a été développé à partir de la perspective de l'échange social. Le manager fournit des bénéfices à son collaborateur pour qu'ils rencontrent ses attentes et le collaborateur, en échange, augmente sa réactivité au manager (Hollander, 1978). L'efficacité du leadership dépend alors de la qualité de l'échange social implicite entre le manager et son collaborateur.

La théorie de l'adéquation chemins-buts de House (1971) (« Path-goal theory »), parfois également appelé modèle du cheminement critique selon les traductions, est un exemple de théorie transactionnelle. L'auteur propose que le manager motive ses collaborateurs en les aidant à voir le lien entre l'accomplissement de leurs tâches et l'atteinte de leurs objectifs personnels. Un manager fait preuve de leadership lorsqu'il parvient à montrer à ses collaborateurs les récompenses qu'ils pourront obtenir s'ils atteignent les objectifs fixés. Le manager clarifie les objectifs ainsi que le chemin vers ces objectifs. Les

recherches s'appuyant sur cette théorie tentent de comprendre comment la directivité du manager (création de structure) et les comportements de soutien du manager (considération) affectent la motivation des collaborateurs (Chemers, 2000 ; House, 1971). Les résultats concernant les comportements structurants sont incohérents. Par contre, les comportements de soutien sont généralement évalués comme ayant un impact positif sur les collaborateurs quelle que soit la situation. D'autres modèles transactionnels ont démontré que le type de tâche, les caractéristiques du collaborateur ainsi que la nature du groupe du collaborateur affectent la relation manager-managé et ainsi les niveaux de performance (House et Mitchell, 1974).

Globalement, les modèles transactionnels mettent en avant l'atteinte des objectifs organisationnels grâce à la persuasion plutôt que par des moyens coercitifs. Le manager transactionnel motive ses employés en agissant directement sur leurs intérêts personnels. Selon Bass (1985), un tel manager communique clairement ses attentes à ses collaborateurs et récompense ou punit selon l'atteinte des objectifs fixés. En somme, il utilise divers incitatifs (ex. félicitations, récompenses matérielles, avertissement, blâme) significatifs aux yeux des employés afin qu'ils rencontrent ses attentes (ex. effort supérieur, aide à des collègues).

Yammarino et Bass (1990) indiquent que les modèles transactionnels, bien qu'ils constituent une réelle avancée dans la compréhension de la relation manager-managé, ne sont utiles que jusqu'à un certain point. Ils estiment que les managers utilisant principalement un style de leadership transactionnel peuvent échouer car ils sont incapables de fournir des récompenses proportionnelles aux attentes des collaborateurs. Ils ajoutent que les systèmes d'évaluation peuvent s'avérer inefficaces et donner lieu à des résultats injustes. Ainsi, les managers n'auraient pas les compétences nécessaires pour utiliser efficacement les renforcements positifs. Yammarino et Bass (1990) expriment ainsi la nécessité de modèles de leadership allant au delà des modèles transactionnels.

1.1.4 Les modèles transformationnels

Burns (1978) fut le premier auteur à introduire le concept de leadership de transformation (« transforming leadership ») dans son ouvrage « Leadership ». Burns s'appuie sur la psychologie humaniste et propose que le leadership de transformation soit « une

relation de stimulation et d'élévation mutuelle ». Ce type de leadership apparait quand une ou plusieurs personnes s'engagent envers les autres de façon à ce que les managers et leurs collaborateurs s'élèvent les uns les autres à des niveaux de motivation et de moralité supérieurs. Burns (1978) croit que le vrai leadership nécessite que les collaborateurs dépassent leur propre intérêt pour le bien du groupe. Le manager doit ainsi considérer leurs besoins à long terme pour leur propre développement plutôt que leurs besoins immédiats. Burns voit les managers comme les agents de la transformation des collaborateurs. Le manager change la perspective et le comportement de ses collaborateurs. Il encourage ses collaborateurs à développer leur plein potentiel et à dépasser leur intérêt personnel pour le bien de l'organisation en posant des actions qui modulent leurs attitudes et croyances. Il porte l'attention et l'acceptation des collaborateurs vers le bien du groupe, il motive les collaborateurs à dépasser les attentes. Burns nous indique que ce style de leadership augmente les niveaux de confiance en soi des collaborateurs et leurs besoins s'étendent et s'élèvent en même temps que leurs niveaux de performance.

Bass (1985), dans son ouvrage « Leadership and Performance Beyond Expectations » reprend le concept de Burns sous l'appellation leadership transformationnel, mais à la différence de Burns, il considère une direction d'influence unilatérale du manager vers ses collaborateurs. Les managers utilisant un style de leadership transformationnel utilisent trois principes pour amener leurs collaborateurs vers la performance (Bass, 1985) : (1) ils mettent en avant l'importance des valeurs et des objectifs du groupe ainsi que des moyens pour y parvenir ; (2) ils poussent leurs collaborateurs à transcender leur propre intérêt pour orienter leurs efforts vers le bien collectif et les objectifs de l'organisation ; (3) ils stimulent leurs collaborateurs vers l'atteinte de besoins d'ordre supérieur par la réalisation de soi et le sens de la mission. Les managers s'appuyant principalement sur un style de leadership transformationnel tentent de comprendre les besoins de leurs collaborateurs et les développent ensuite vers des besoins de niveau supérieur, en référence à la pyramide des besoins de Maslow (Bass et Avolio, 1995). Le leadership transformationnel est défini par Bass (1985), comme la capacité du manager à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel.

Les managers s'appuyant principalement sur un style de leadership transformationnel essayent d'optimiser non seulement la performance mais également le développement des

compétences, de la motivation, des attitudes et des valeurs. L'objectif de tels managers est d'élever le niveau de maturité des besoins de leurs collaborateurs, des besoins basiques de sécurité vers les besoins de réalisation et de développement de soi. Ils doivent ainsi convaincre leurs collaborateurs de se fixer un niveau de réalisation plus élevé ainsi que des niveaux supérieurs de standards éthiques et moraux. De tels managers optimisent le développement de l'organisation à travers le développement de leurs collaborateurs.

Le leadership transformationnel peut être envisagé comme un processus par lequel les managers tentent de diriger l'attention de leurs collaborateurs vers ce qui est bon et important, d'augmenter leur maturité motivationnelle et de les pousser à dépasser leurs intérêts propres pour le bien du groupe, de l'organisation ou de la société dans son ensemble. De tels managers donnent à leurs collaborateurs un objectif qui dépasse le simple échange de ressources (récompenses contre effort fourni).

Tichy et DeVanna (1990), dans leur livre « Transformational Leadership », reprennent et étendent les travaux de Burns et de Bass dans des contextes professionnels. Ils décrivent la nature du leadership transformationnel comme ne résultant pas uniquement du charisme ou de caractéristiques innés du manager mais comme un processus comportemental qui peut s'apprendre. Hooper et Potter (1997) identifient sept compétences clés qui permettent aux managers d'obtenir de tels changements : déterminer une direction, donner l'exemple, communiquer, s'aligner, faire ressortir le meilleur des gens, être un agent du changement, prendre des décisions en temps de crise et concernant les points ambigus. Bass et Avolio (1995) proposent que le leadership transformationnel soit proche du prototype que les gens ont à l'esprit lorsqu'ils décrivent le manager idéal. Le leadership transformationnel fournit un modèle de rôle auquel les collaborateurs peuvent s'identifier.

1.2 Définition du concept de leadership

Le tour d'horizon que nous venons de vous présenter sur les différentes approches du leadership soulèvent la question de la définition du concept. On s'aperçoit, en effet, qu'il existe beaucoup de façon d'appréhender le concept de leadership et de nombreuses interprétations de la signification du concept. Le leadership a été vu selon les approches comme un phénomène des processus de groupe, comme un attribut de la personnalité, comme l'art d'induire de la conformité, comme un exercice d'influence, comme un type particulier d'activité, comme une forme de persuasion, comme une relation de pouvoir, comme un instrument de réalisation des objectifs, comme un effet de l'interaction, comme un rôle différencié et comme l'initiation de structure (Bass et Bass, 2008, p. 25).

Les approches sont tellement nombreuses qu'il apparait difficile de le définir de façon générale. D'ailleurs, le leadership a été défini de multiples façons depuis l'apparition du concept et Stogdill (1974) en rapporte plus de cinquante, qu'il regroupe en 11 catégories distinctes.

On peut en conclure qu'il existe autant de définitions du leadership que de théories de leadership. Les définitions peuvent être larges, incluant l'ensemble des aspects évoqués précédemment ou alors centrées sur quelques aspects particuliers selon les objectifs poursuivis dans l'étude.

En premier lieu, étant donné que nous mobilisons la notion de leadership appliqué à une personne qui détient une autorité formelle dans l'organisation, le manager, il parait nécessaire de discuter et de distinguer notre conception du leadership de celle de management.

1.2.1 Distinguer management et leadership

Les notions de leadership et de management sont souvent utilisées de manière interchangeable dans la littérature. Il convient donc de se pencher sur les points communs et les divergences entre les deux notions.

Certains auteurs présentent le leadership et le management comme des concepts opposés. Zaleznik (1992), par exemple, étudie les différences entre l'attitude managériale et celle de leadership, en termes d'objectifs, de conceptions du travail, de relations avec les autres, de perception de soi et de développement. Malgré l'intérêt de ces travaux, dans le cadre de cette thèse, nous avons opté pour un autre point de vue que celui de Zaleznik (1992) qui oppose le management et le leadership comme des attitudes ou comportements irréconciliables. Nous considérons que, malgré les débats sur les différences entre leadership et management, il existe une relation étroite, voire une forte juxtaposition entre les deux notions. Ainsi, notre conception du management ne s'oppose pas à celle de leadership.

Dans notre approche, le management fait référence à l'ensemble des pratiques des personnes travaillant dans une organisation structurée et avec des rôles d'encadrement prescrits. Comme nous l'avons vu précédemment, un manager a pour mission de diriger et coordonner un ensemble d'individus sous sa responsabilité. En d'autres termes, il dispose d'une autorité formelle issue de son statut hiérarchique. Ainsi, le manager est imposé au groupe mais son éventuel leadership lui est accordé par le groupe.

Le management, à l'inverse du leadership, n'implique pas une volonté délibérée des personnes encadrées de contribuer à l'effort commun. Il peut donc s'exercer dans le cadre d'une relation de subordination, à travers l'utilisation par le manager de son pouvoir formel. Le leadership permet quant à lui d'obtenir de l'engagement envers les objectifs du groupe sans nécessité l'utilisation d'autorité formelle, si la valeur qui leur est accordée par le groupe est importante.

Pour conclure, le management est donc envisagé comme une fonction, un rôle social, qui peut requérir des capacités de leadership. Le leadership peut donc être conçu comme une façon particulière d'envisager le management. Le leadership du manager fait référence à ses comportements interpersonnels au sens large et apparait donc comme une dimension du management.

1.2.2 Définir le leadership

Il convient à présent de définir ce que nous entendons par leadership. Pour cela, notre objectif n'étant pas d'étudier les différents points de vue sur la notion de leadership, leurs divergences et l'évolution du concept à travers le temps, nous nous contenterons d'identifier les éléments communs aux différentes approches du leadership pour enfin proposer la définition que nous retiendrons dans le cadre de nos travaux.

Tout d'abord, nous précisons que, dans le cadre de cette recherche, nous adoptons une vision comportementale du leadership, c'est-à-dire que nous limitons notre étude du leadership aux « activités » ou « comportements » ou encore « pratiques » qui permettent de limiter l'étude du leadership à l'étude de comportements spécifiques que l'on peut identifier. De ce fait, nous nous éloignons de l'approche du leadership par les attributs. En effet, nous pensons que malgré l'intérêt de cette approche, les aptitudes au leadership peuvent être développées dans une certaine mesure, même si, comme toute aptitude, nous reconnaissons que nous ne sommes pas nécessairement tous égaux en termes de potentiel.

Le premier élément qui semble bénéficier d'un consensus dans les diverses conceptions du leadership peut être représenté par le mot « influence ». Le leadership est relatif à une relation entre au moins deux personnes, dans laquelle une personne influence les comportements et attitudes d'une (des) autre(s) personne(s). Le leadership apparait lorsqu'un individu modifie la motivation et(ou) les compétences d'un ou de plusieurs autres individus. Ainsi, par exemple, Hersey (1989) stipule que le leadership consiste en toute tentative visant à influencer le comportement d'autrui ou d'un groupe.

Un autre élément à prendre en compte est l'aspect volontaire de la réponse des personnes encadrées à l'influence de leur manager. La notion de leadership implique une volonté délibérée des personnes de se conformer aux attentes du manager. Ainsi, nous excluons de notre approche du leadership toute influence exercée sous contrainte. L'utilisation de menaces de sanctions potentielles en cas de non-conformité, bien qu'elle représente une forme d'influence, est donc exclue de la notion de leadership que nous mobilisons. La notion d'intentionnalité se retrouve dans la définition proposée par Yukl (2002) qui envisage le leadership comme « un processus par lequel une personne exerce une

influence intentionnelle sur d'autres personnes dans le but de guider, structurer et faciliter les activités et les relations organisationnelles »[7]. (Yukl, 2002, p. 7).

Bass (1990) et Northouse (2004) ajoutent à ces deux notions la question de l'objectif poursuivi par le manager. Pour eux, le leadership se définit comme étant un processus par lequel un individu exerce une influence sur un autre individu afin d'atteindre un objectif commun. Ainsi, Bass (1990) soutient que le leadership est un processus qui consiste à influencer les activités d'un groupe structuré et qui permet de fixer et de réaliser des objectifs.

Dans le cadre de l'étude, on s'intéresse au leadership du manager au sein de l'organisation, ainsi, il s'agit d'objectifs organisationnels. Cette précision permet d'exclure l'éventuelle influence que le manager peut avoir sur son collaborateur sur d'autres aspects qui ne sont pas liés à l'atteinte des objectifs organisationnels. Cet aspect apparait particulièrement saillant dans la définition proposée par House et ses collègues en 1999. En effet, ils conçoivent le leadership comme « la capacité d'un individu à influencer, motiver et faciliter la contribution des autres à l'efficacité et au succès de l'organisation » [8] (House et al., 1999, p. 184). Selon Levin (2000), les managers doivent faire évoluer à la fois leurs collaborateurs en développant les compétences du personnel et la coopération au sein des équipes dans l'optique d'améliorer la performance de l'organisation. Les managers doivent donc constamment susciter le désir de contribuer à l'efficacité organisationnelle.

Cette notion de performance ou d'efficacité organisationnelle soulève cependant de nombreux questionnements. Elle suppose de s'interroger sur les notions de performance et d'efficacité, ce qu'elles comprennent, les dimensions qui les composent.

Comme cela ne constitue pas l'objectif de notre recherche, nous nous contenterons de distinguer deux grandes approches du leadership : une approche qui se concentre sur la capacité du manager à faire adhérer ses collaborateurs à sa vision des objectifs de performance et des chemins pour y parvenir et une approche qui considère le leadership sous

[7] "leadership is a process whereby intentional influence is exerted by one person over others in order to guide, structure and facilitate organizational activities and relationships" (Yukl, 2002, p. 7).
[8] "the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization" (House et al., 1999, p. 184)

un angle plus relationnel comme la capacité à négocier des solutions qui conviennent aux deux parties afin de s'assurer de la motivation et de l'engagement de la personne encadrée.

Notre approche du leadership englobe ces deux visions. En effet, nous considérons que ces deux visions du leadership ne s'opposent pas mais se complètent et que le véritable leadership consiste d'une part, à être capable de convaincre et de fédérer les équipes vers sa propre vision des objectifs à atteindre et des chemins pour y parvenir et d'autre part, à être capable de changer sa stratégie pour réconcilier les visions qui s'opposent et s'assurer de l'engagement des membres de l'équipe vers une vision commune. Cette discussion nous amène à considérer qu'il peut exister diverses manières pour un manager de faire preuve de leadership sur ses collaborateurs. Cette question nous renvoie à la notion de styles de leadership qui constitue l'objet de la section suivante.

Finalement, ces considérations nous amènent à retenir la définition proposée par Bergeron (1979) :

« L'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation. »

On retrouve bien dans cette définition l'ensemble des éléments mentionnés précédemment.

Pour conclure, cette partie a été l'occasion de s'interroger sur le concept de leadership, sa définition ainsi que ses contours. Dans un premier temps, il nous a paru essentiel de discuter ce concept au regard d'un concept proche, le management, compte tenu de la confusion potentielle entre ces deux notions qui a conduit les chercheurs à utiliser parfois ces termes de manière interchangeable dans la littérature.

La définition que nous avons retenue nous a également incités à nous questionner sur deux approches du leadership qui sont parfois opposées dans la littérature, l'approche charismatique qui met l'accent sur la capacité du manager à développer une vision et une stratégie pour optimiser la performance des membres de son équipe et l'approche relationnelle qui met l'accent sur la qualité de la relation et la capacité du manager de négocier des solutions acceptables pour tous.

Nous concluons qu'il peut exister plusieurs façons pour un manager de faire preuve de leadership sur son collaborateur, référencées sous l'appellation, styles de leadership. Dans la suite du document, nous présenterons le concept de style de leadership, les principaux courants de pensée qui s'y rattachent et la conception que nous retiendrons pour la suite de notre recherche.

Section II : La « Full Range Leadership Theory » : une approche intégratrice des styles de leadership

Dans cette section, nous présentons brièvement les principales typologies présentes dans la littérature autour de la notion de style de leadership. Puis, nous montrons comment la distinction entre les styles de leadership transactionnel et transformationnel offre un cadre d'analyse riche en s'intéressant au phénomène de leadership du point de vue des attentes et perceptions de la cible d'influence. Enfin, nous montrons comment Bass et Avolio (1997) proposent d'intégrer ces deux visions du leadership au sein d'un même modèle en proposant la « Full Range Leadership Theory ».

2.1 Les différentes styles de leadership dans la littérature

Nous avons vu qu'il peut exister plusieurs façons pour un manager de faire preuve de leadership sur son collaborateur. La notion de style de leadership provient des nombreux travaux destinés à identifier les comportements ou les pratiques des managers qui peuvent impacter les perceptions de leadership. Ainsi, de nombreuses taxinomies de styles de leadership ont émergé dans la littérature. Comme le souligne Bergeron (1979), un style de leadership correspond à l'ensemble des comportements habituels d'un manager dans ses relations avec les employés. L'accent est donc mis sur les comportements réellement constatés. Bass (2008) définit les styles de leadership comme des façons alternatives dont les managers modèlent leurs comportements d'interaction envers ceux qu'ils souhaitent influencer. En d'autres termes, le style de leadership renvoie au type d'orientation comportementale du manager envers ses collaborateurs ainsi qu'aux conséquences de ces styles comportementaux sur le processus d'influence.

Pour s'interroger sur les diverses façons d'exercer du leadership, il convient de se pencher en détails sur les différents rôles du manager. D'après Bass et Bass (2008, p. 44) on peut identifier cinq rôles principaux du manager :

(1) Le manager aide à définir et à clarifier les missions et les objectifs des membres individuels, du groupe ou de l'organisation

(2) Le manager dynamise et dirige les autres à poursuivre les missions et objectifs

(3) Le manager fournit la structure, les méthodes, les tactiques et les instruments pour atteindre les objectifs
(4) Le manager aide à résoudre les visions conflictuelles à propos des moyens et des fins
(5) Le manager évalue la contribution à l'effort de l'individu, du groupe ou de l'organisation

Beaucoup de taxinomies de leadership ont émergé de l'identification de ces rôles et des différents styles utilisés pour remplir ces rôles. On peut citer par exemple, les styles autoritaire, directif, autocratique et persuasif, ou encore les styles démocratiques, participatif, prévenant. Selon Bass et Bass (2008), on peut rendre compte de la plupart de ces styles à travers la dichotomie des styles autocratique versus démocratique. En effet, le style autocratique peut être relié au type directif et autoritaire et le style démocratique renvoie quant à lui au type participatif ou prévenant.

D'autres classifications des styles de leadership ont été avancées dans la littérature. On peut notamment citer la distinction entre un leadership de considération et un leadership de structure, proposée par les chercheurs de l'université de l'Ohio. Ces deux dimensions portent les noms anglais de « initiating structure » et de « consideration » que Bergeron (1979) traduit par « direction et encadrement » et « relations humaines ». La dimension « relations humaines » décrit dans quelle mesure le manager respecte les idées et les sentiments de ses collaborateurs et est capable d'établir une relation de confiance mutuelle avec ces derniers. La dimension « direction et encadrement » décrit, quant à elle, dans quelle mesure le manager organise le travail de manière stricte, définit bien les responsabilités de chacun et en contrôle l'exécution.

Dans un même temps, l'université du Michigan conduisait des recherches similaires visant à identifier les styles de leadership liés à la performance et à la satisfaction. Blake et Mouton (1964) proposent ainsi de distinguer le leadership orienté vers la tâche de celui orienté vers la relation.

La distinction faite par les chercheurs de l'Université de l'Ohio et du Michigan présente un apport considérable pour mieux appréhender la notion de leadership d'un manager. En effet, leurs recherches, en proposant de distinguer les comportements structurants du manager de ceux plus relationnels, nous incitent à nous interroger sur la

signification du leadership dans la réalisation de ces deux rôles fondamentaux du manager. En d'autres termes, existe-t-il une manière d'exercer ces rôles qui conduisent les personnes encadrées à mobiliser leur énergie vers une optimisation de la performance individuelle et collective ? Les recherches menées sur ces concepts ont également un autre apport significatif. Elles montrent que les deux dimensions identifiées par les chercheurs sont indépendantes l'une de l'autre et qu'un même manager peut obtenir des scores élevé sur les deux dimensions simultanément. Ce résultat tend à nous convaincre qu'un leadership particulier peut émerger pour chacun de ces rôles fondamentaux du manager. La question n'est alors pas relative au degré de réalisation de ces rôles mais à la manière dont ces rôles sont accomplis.

Cependant, Schriesheim et al. (1976) regrettent les nombreuses définitions et opérationnalisations différentes de la dimension « direction et encadrement » dans les recherches. Il y existe des différences importantes entre la place que tiennent les comportements autocratiques, punitifs, arbitraires ainsi que les comportements orientés vers la performance dans les différentes conceptions. Ainsi Schriesheim et al. (1976) mettent en avant le manque de clarté du concept et les différentes manières dont le concept a été opérationnalisé par les chercheurs.

La distinction entre les comportements structurants ou orientés vers la tâche et les comportements relationnels a longtemps gouverné les différents écrits sur les styles de leadership. Plus récemment, en s'appuyant sur les travaux de Burns (1978), Bass (1985) propose qu'il existe deux grands styles de leadership, le style transformationnel et le style transactionnel. L'attention des chercheurs de ce courant de pensée s'est donc déplacée de la dichotomie comportements structurants / comportements relationnels vers une dichotomie basée sur la nature de l'échange et la façon dont le manager motive son collaborateur.

Selon les auteurs, il existe différentes manières pour un manager d'influencer la motivation et le comportement de son collaborateur. Ils distinguent deux façons principales :

- Définir des objectifs de performance clairs et indexer les récompenses du collaborateur vers l'atteinte de ces objectifs, on parle de leadership transactionnel, basé sur l'échange de ressources.

- Orienter l'attention du collaborateur vers des besoins d'ordre supérieur, en référence à la pyramide des besoins de Maslow, en agissant sur ses valeurs et croyances, on parle de leadership transformationnel.

Cette approche présente l'avantage d'appréhender le leadership en termes des motivations de la cible de l'influence. Afin de mieux comprendre les effets des styles de leadership transactionnel, transformationnel, dans l'objectif de formuler des hypothèses sur leur influence sur la confiance, il apparait nécessaire de se pencher plus en détails sur les points communs et les divergences entre ces deux styles comportementaux.

2.2 La distinction entre les styles transactionnel et transformationnel

Pour Burns (1978), la différence entre les leadership transactionnel et transformationnel réside dans ce que les managers et leurs collaborateurs s'offrent réciproquement (Conger et Kanungo,1998). Burns considère que leadership transactionnel consiste en un échange de quelque chose de valeur, comme des récompenses à la performance. A l'inverse, Burns voit le manager transformationnel comme un manager qui s'engage envers les autres de façon à ce que le manager et son collaborateur s'élèvent l'un l'autre à des niveaux de motivation et de moralité supérieurs (Kuhnert et Lewis, 1987), difficilement explicables à travers les échanges instrumentaux traditionnels. L'individu s'élève vers des aspirations et objectifs supérieurs, ce qui résulte en des changements significatifs de l'efficacité de l'unité de travail.

Selon Hater et Bass (1988), les deux modèles se distinguent d'une part, par le processus par lequel le manager motive ses collaborateurs et d'autre part, par le type d'objectifs poursuivis.

Le tableau ci-après présente une synthèse des principales différences entre les deux styles.

Tableau 3 : Comparaison des styles de leadership transactionnel et transformationnel

Leadership transactionnel	Leadership transformationnel
• S'appuie sur le besoin des hommes de travailler pour subsister • S'intéresse au pouvoir, au statut, à la politique et aux profits • Est centralisé sur les problèmes du jour • Est orienté vers le court terme et les données concrètes • S'intéresse aux questions tactiques • S'appuie sur les relations humaines pour lubrifier les interactions humaines • Suit et comble les attentes de rôle en s'efforçant à travailler efficacement avec les systèmes en place • Soutient les structures et systèmes qui renforcent les résultats financiers, maximisent l'efficacité et garantissent les profits de court terme.	• S'appuie sur le besoin de sens des hommes • S'intéresse aux raisons et valeurs, à la morale et à l'éthique • Dépasse les problèmes du jour • Est orienté vers les objectifs de long terme sans compromettre les valeurs et principes humains • S'intéresse plus aux missions et aux stratégies • Libère le potentiel humain en identifiant et développant les nouveaux talents • Définit et redéfinit les tâches pour les rendre pleines de sens et stimulantes • Aligne les structures et systèmes internes pour renforcer les valeurs et objectifs globaux

Source : Covey S.(1992), Principle-centered leadership, Simon and Schuster, New York

Pour Bass (1985), le manager transactionnel opère au sein de la culture et du système existant, préfère éviter les risques, fait attention aux contraintes de temps et à l'efficacité et préfère généralement le processus à la substance comme moyen de maintenir le contrôle. Le manager transactionnel compétent pourra s'avérer efficace dans des contextes stables et prévisibles où la planification de l'activité à partir de la performance antérieure est la stratégie la plus adaptée. Le prototype du manager transactionnel est cohérent avec une relation d'échange équitable, où le manager comble les besoins de ses collaborateurs en échange d'une performance qui rencontre les attentes basiques (Bass, 1985 ; Graen et Cashman, 1975).

A l'inverse, les managers transformationnels cherchent de nouvelles façons de travailler, des opportunités à travers la prise de risques. Les managers transformationnels ne

réagissent pas seulement aux circonstances environnementales, ils s'attèlent à les créer (Avolio et Bass, 1988). Ils ont également tendance à utiliser le symbolisme et l'imagerie pour solliciter un effort accru. Pour cela, le manager tente d'élever le niveau de conscience intellectuelle sur l'importance des résultats attendus, d'élever les besoins individuels et de dépasser les intérêts personnels pour le bien du groupe (Bass, 1985).

En résumé, selon Bass (1985), le leadership transformationnel, tel que défini, semble particulièrement adapté pour atteindre les objectifs organisationnels dans les contextes actuels en perpétuels changements. Cela s'est traduit par un fort engouement des chercheurs pour l'étude de ce concept dans la littérature ces dernières années.

Pour Burns, tous les managers peuvent être classés selon leur style de leadership en fonction de leur propension aux transactions ou à la transformation des collaborateurs. Burns perçoit ainsi le leadership comme un construit unidimensionnel dépendant des croyances individuelles des managers sur les leviers de motivation de l'homme au travail.

Bass (1985) apporte quelques modifications à la conceptualisation de Burns. Il réfute notamment l'hypothèse de Burns qui considère les deux styles de leadership comme les deux pôles opposés d'un même continuum. Pour Bass (1999), il s'agit de concepts séparés qui peuvent coexister. Ainsi, un même manager peut adopter des comportements « transactionnels » et « transformationnels » en quantité et intensité différentes (Bass et Avolio, 1997). En ligne avec ce raisonnement, un manager donné peut être à la fois transactionnel et transformationnel. Bass (1999) va encore plus loin en affirmant que les meilleurs managers sont à la fois transactionnels et transformationnels. Howell et Avolio (1993) soutiennent cette perspective, déclarant que le leadership transformationnel complète le leadership transactionnel. L'argument implicite est que le leadership transformationnel doit être mis en œuvre sur la base du leadership transactionnel. Le leadership transformationnel augmenterait l'efficacité du leadership transactionnel en permettant d'atteindre des niveaux de performance plus élevés. On appelle « hypothèse d'augmentation » la capacité du manager à obtenir de ses collaborateurs une performance au-delà des attentes basiques des travailleurs (Waldman, Bass et Yammarino, 1990). Selon Bass (1999), l'efficacité du style transformationnel dépend notamment de la capacité du manager à initier les premiers échanges avec ses collaborateurs sur une base transactionnelle. D'après l'hypothèse d'augmentation défendue par Bass (1998), le leadership transformationnel n'apparait pas

comme un substitut au leadership transactionnel. Dans sa conceptualisation, Bass (1985) stipule que sans fondement transactionnel, les effets du leadership transformationnel ne sont pas possibles.

2.3 Description des pratiques associées aux différents styles de leadership

En appui sur cette argumentation, Bass et Avolio (1997) développent la « Full Range Leadership Theory » et tentent de proposer un modèle intégrateur des différents styles de leadership. Ils se proposent ainsi d'identifier les pratiques qui composent chacun des deux grands styles de leadership. En outre, ils proposent également de considérer un troisième style de leadership, appelé laissez-faire, correspondant aux pratiques susceptibles d'affecter négativement les critères de performance et d'efficacité de leurs collaborateurs.

En effet, la faible performance d'une équipe de travail est généralement associée dans l'esprit des théoriciens à une absence de leadership de la part du manager en charge de l'équipe. Ainsi la plupart des recherches sur les pratiques de leadership se sont intéressées aux comportements « positifs » des managers, susceptibles d'influencer leurs collaborateurs vers une réalisation plus efficace des objectifs organisationnels.

Pourtant, de récents écrits (Tepper, 2000 ; Einarsen et al., 2007 ; Hogan et Hogan, 2001 ; Ferris et al. 2007 ; Harvey et al. 2007 ; Lipman-Blumen, 2006 ; Erickson et al. 2007; Kellerman, 2004) se sont intéressés aux comportements susceptibles de nuire à la motivation et au bien-être de l'organisation et des collaborateurs. Les auteurs s'aperçoivent en effet que les pratiques dites « négatives » ou « destructives » du leadership ne représentent pas uniquement une absence de leadership mais sont susceptibles d'affecter négativement les critères d'efficacité et de performance des collaborateurs.

La prise en compte de ces formes « négatives » de leadership permet de mieux comprendre pourquoi l'utilisation de pratiques « positives » de leadership ne conduit pas toujours aux résultats escomptés chez les collaborateurs. Les managers ne pourront exercer de l'influence sur leurs collaborateurs que dans la mesure où ils assument les responsabilités minimales liées à leur rôle.

Les études intégrant les formes « négatives » de leadership ont démontré que ces pratiques permettent d'expliquer une partie significative de la variance des résultantes comportementales et attitudinales des collaborateurs ne pouvant pas être attribuée aux pratiques « positives » de leadership (Keelan, 2000 ; Field, 2003 ; Olafsson et Johannsdottir, 2004 ; Leymann et Gustafsson, 1996 ; Wilson, 1991). La prise en compte des pratiques « négatives » de leadership permet donc d'augmenter le pourcentage de variance expliquée sur les résultantes des collaborateurs.

Le leadership laissez-faire représente un style où le manager a plus ou moins abdiqué des responsabilités et devoirs associés à la conception minimaliste du rôle du manager (Lewin, Lippitt et White, 1939). Les managers qui s'appuient sur ce style évitent la prise de décision et les responsabilités associées à leur position dans l'organisation (Bass, 1990). Stogdill (1974) souligne l'erreur répandue qui consiste à considérer ce style de leadership comme une absence de leadership. Selon lui, cette erreur est à l'origine de la confusion conceptuelle qui existe autour de ce style de leadership. La nomination d'une personne à un poste d'encadrement implique des attentes légitimes à la fois de la part de ses collaborateurs ainsi que de ses superviseurs. Lorsque ces attentes ne sont pas comblées, cela peut avoir des conséquences aussi bien en détériorant la performance de ses collaborateurs qu'au niveau plus large des intérêts de l'organisation.

Il a été montré que la performance de l'équipe de travail est améliorée en cas d'absence du manager lorsque ce dernier s'appuie sur un style de leadership laissez-faire (Frischer et Larsson, 2000). Ainsi, si le manager peut potentiellement exercer une influence positive sur le comportement et l'attitude de ses collaborateurs, il est également capable, à travers ses comportements d'influencer négativement la performance de ses collaborateurs, voire de la détruire dans certains cas.

Il convient à présent de présenter les pratiques de la « Full Range Leadership Theory »[9].

[9] La description proposée ci-dessous des pratiques de leadership constitue une synthèse des travaux de Bass (1985), Bass et Avolio (1997), Judge et Piccolo, (2004) et Doucet et al. (2008).

2.3.1 Les pratiques de leadership associées au style transformationnel

Les écrits spécialisés reconnaissent quatre types de pratiques qui composent le style de leadership transformationnel : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle (Judge et Piccolo, 2004).

Les pratiques d'influence idéalisée (« *idealized influence* »)

La première forme de pratiques, appelée, **influence idéalisée** est présente chez le manager qui prêche par l'exemple, celui qui est un modèle à suivre. Un tel individu a tendance à se sacrifier pour l'intérêt collectif, il va au-delà de son intérêt personnel pour le bien de l'organisation. L'influence idéalisée représente donc le degré auquel le manager se conduit de façon admirable. Les managers utilisant ces pratiques de leadership font notamment preuve d'une grande force de conviction. Ils n'hésitent pas à affirmer leur position et sont capables d'entrainer leurs collaborateurs à des comportements d'identification et d'imitation (Bass, 1985).

Les pratiques de motivation inspirante (« *inspirational motivation* »)

La motivation inspirante représente la capacité du manager à motiver ses collaborateurs en articulant une vision claire de l'avenir et des défis qu'il soulève. Un manager obtenant un score élevé sur cette dimension n'hésite pas à partager ses objectifs pour donner du sens aux défis rencontrés. Il stimule ses collaborateurs à travers sa propre motivation, son enthousiasme, son dynamisme et ses propres efforts (Doucet et al., 2008). Ils lancent des défis à leurs collaborateurs et se montrent optimistes sur l'atteinte future des objectifs. En d'autres termes, ils sont capables de donner du sens à la tâche en l'inscrivant dans un objectif plus général.

Les pratiques de stimulation intellectuelle (« *intellectual stimulation* »)

La stimulation intellectuelle est le degré auquel le manager s'appuie sur l'intelligence de ses collaborateurs et les incitent à aborder d'une manière nouvelle la réalisation de leurs tâches. Il remet en question les suppositions, prend des risques et fait appel

aux idées de ses collaborateurs (Doucet et al., 2008). Par la stimulation intellectuelle, le manager encourage ses collaborateurs à questionner les façons de faire habituelles, à être innovateurs et créatifs. Il suscite l'échange et la discussion et ne recherche pas l'approbation de ses propres solutions. Il a tendance à guider les débats plutôt qu'à imposer. Il s'appuie sur l'intelligence de ses collaborateurs ainsi que sur la collaboration. Il encourage la participation dans le processus de décision ainsi que dans l'établissement des objectifs.

Les pratiques de considération individuelle (« *individualized consideration* »)

La **considération individuelle** correspond au degré auquel le manager répond aux besoins de chacun de ses collaborateurs. Elle s'observe auprès d'un manager qui favorise la communication bilatérale avec ses employés et qui agit en fonction de leurs besoins spécifiques. Il est en quelque sorte un coach pour ces derniers et favorise un climat d'ouverture et de communication franche. Le manager adopte l'attitude d'un mentor par la personnalisation de la gestion. Il accorde de l'attention au fait que chaque individu est différent, qu'il a des désirs et des besoins qui lui sont propres, tout en étant juste et équitable envers chacun. Il guide et supporte ses collaborateurs en fonction de leurs aptitudes, habilités et compétences. Il prend le temps et fournit les efforts nécessaires pour inscrire chacun dans le succès. Il n'hésite pas non plus à leur déléguer des tâches pour encourager leur développement. Il pratique la rétroaction (feedback) et cherche la correspondance entre les besoins des collaborateurs et ceux de l'organisation. La considération individuelle renvoie donc au manager qui prend le temps de connaître les attentes et situations de chacun de ses collaborateurs. Il prodigue des conseils personnalisés et met en avant ce qu'il apprécie particulièrement dans le travail de chacun. Il trouve le temps dans son agenda de faire un travail en face à face pour soutenir individuellement la progression de ses collaborateurs.

2.3.2 Les pratiques de leadership associées au style transactionnel

Les auteurs proposent de considérer que le leadership transactionnel renvoie à deux catégories de pratiques : la récompense contingente et la gestion par exception. Il est toutefois à noter que les récents écrits distinguent la forme active et la forme passive de la gestion par exception comme deux pratiques distinctes de leadership (Judge et Piccolo, 2004).

Les pratiques de récompense contingente (« *contingent reward* »)

La récompense contingente est le degré auquel le manager met en place des transactions constructives avec ses collaborateurs. Le manager clarifie les attentes et définit les récompenses associées. La récompense contingente se retrouve chez un manager qui reconnaît par divers moyens (ex. félicitations, récompenses matérielles, etc.) l'employé qui rencontre les exigences. Ces récompenses sont donc contingentes dans la mesure où elles dépendent des comportements et des efforts du collaborateur.

Les pratiques de gestion par exception (« *management by exception* »)

Le point central de la **gestion par exception active** et de **la gestion par exception passive** est placé sur les écarts et les erreurs des employés. En général, la gestion par exception est le degré auquel le manager met en œuvre des actions correctives à partir du résultat des transactions manager-membre. La différence entre la forme passive et active réside dans le timing de l'intervention du manager (Howell et Avolio, 1993). Les managers actifs surveillent le comportement des collaborateurs, anticipent les problèmes et mettent en œuvre des actions correctives avant l'apparition de sérieuses difficultés. Les managers passifs attendent que les comportements aient engendré des problèmes avant d'agir.

2.3.3 Les pratiques de leadership associées au style laissez-faire

Composé d'une forme unique de pratiques, le leadership **laissez-faire** représente le troisième style de leadership. Ces pratiques font référence à des managers qui s'investissent peu dans leurs relations avec leurs collaborateurs, qui retardent ou évitent des décisions concernant ces derniers (Judge et Piccolo, 2004). Les managers obtenant des scores importants sur cette dimension des pratiques de leadership évitent de prendre des décisions, hésitent dans leurs actions et sont absents lorsqu'on a besoin d'eux.

Section III : Les pratiques de leadership et la production de confiance

Le cadre théorique de la « Full Range Leadership Theory », en prenant en compte les attentes et les perceptions de la cible d'influence, semble particulièrement adapté à notre objectif de recherche. A ce stade, il convient de s'interroger sur les liens entre les différents styles de leadership présentés et les modes de production de confiance par lequel l'influence s'exerce. Cette section sera également l'occasion de faire un bilan des travaux actuels sur les liens entre les différentes pratiques de leadership et la confiance envers le manager direct et de décrire et préciser notre propre projet de recherche.

3.1 La « Full Range Leadership Theory » et les modes de production de confiance

Précédemment, nous avons identifié deux principaux modes de production de confiance envers le manager.

Le manager peut développer la confiance de son collaborateur à travers l'échange de ressources de valeur. En augmentant progressivement la quantité et la nature des ressources échangées, la relation peut évoluer d'une relation purement économique vers une relation d'échange social caractérisée par une loyauté et un soutien mutuel. La confiance se développe ainsi, par le biais de la réciprocité, à mesure que la relation évolue.

Le second mode de production de confiance agit sur l'appartenance au groupe. En développant l'identité de groupe et en incarnant les valeurs du collectif, le manager peut être perçu comme un membre prototypique du groupe et ainsi développer la confiance de ses collaborateurs sans nécessité d'échanges interpersonnels étendus avec ces derniers.

Le manager peut donc agir sur deux besoins fondamentaux de l'être humain, le besoin d'appartenance, qui permet à l'individu de développer son identité sociale grâce à son appartenance à des groupes jugés prestigieux, et le besoin de développer des relations

interpersonnelles de qualité afin de maximiser les ressources qui lui seront allouées dans le futur.

On s'aperçoit que la distinction entre leadership transactionnel et transformationnel permet difficilement de classer les pratiques de leadership en fonction des deux modes de production de confiance que nous cherchons à investiguer.

En effet, le cadre théorique proposé par Bass et Avolio (1997) reste flou quand à la nature de la transformation des collaborateurs. On parle de transformation vers des besoins d'ordre supérieur en référence à la pyramide des besoins de Maslow. Mais de quels besoins s'agit-il exactement ? S'agit-il de besoins d'appartenance ou de besoins d'échanges interpersonnels étendus ? De la même manière, le leadership transactionnel, quant à lui, s'intéresse à des échanges ayant une valeur économique claire et ne comprend pas l'ensemble des échanges à caractère social qui peuvent avoir lieu entre un manager et son collaborateur.

On peut donc s'interroger sur la pertinence de la distinction des styles de leadership pour investiguer les modes de production de confiance. En outre, depuis son développement par Bass et Avolio (1997), la « Full Range Leadership Theory » a suscité de vifs débats notamment sur la partition en trois grands styles de leadership. Les différentes analyses factorielles menées dans diverses études empiriques peinent à retrouver cette structure théorique (Avolio, Bass et Jung, 1999). Empiriquement, ce manque de clarté se traduit également par un manque de validité prédictive des concepts de styles de leadership sur les critères de satisfaction et de performance auxquels ils sont censés être liés. En d'autres termes, il apparait difficile d'isoler les effets respectifs de chaque style sur les différents critères. Judge, Bono et Gerhardt (2002) associent ces écarts entre la structure théorique et la réalité des faits au besoin de clarification des processus par lesquels les différentes pratiques produisent leurs effets. En outre, de récents travaux sur les qualités psychométriques de la « Full Range Leadership Theory » ont mis en évidence l'importance d'utiliser les dimensions spécifiques plutôt que les styles de leadership parce que ces derniers fournissent une image trop simplifiée de l'ensemble des comportements et du potentiel des managers (Antonakis et al., 2003).

Ainsi, il apparait nécessaire de s'intéresser aux pratiques de leadership individuellement et de se questionner d'une part sur leur influence éventuelle sur la confiance

ainsi que sur les processus par lesquels l'influence s'exerce au regard des deux modes de production de confiance que nous avons mis à jour.

3.2 Bilan des études actuelles sur les liens leadership - confiance

La confiance est reconnue par les principaux auteurs de la théorie du leadership comme un concept central qui conditionne les effets des différents styles de leadership sur divers critères de performance et de satisfaction des collaborateurs. En effet, la confiance a été identifiée comme une importante variable médiatrice des effets du leadership transformationnel sur la performance organisationnelle (Podsakoff et al., 1990; Yukl, 1998). Posner et Kouzes (2002) résument l'importance de la confiance dans le processus de leadership comme suit : « Plus que tout, nous devons être en mesure de croire en nos managers. Nous devons pouvoir avoir confiance en leur parole ». Les pratiques de leadership transformationnelles impliquent bien souvent une transformation des conditions existantes, ce qui peut engendrer un fort degré d'incertitude, d'anxiété, de frustration et de peur (Kotter, 1996). Pour surmonter ces obstacles et persévérer dans leurs efforts, les collaborateurs doivent avoir une grande confiance envers leur manager. Pour Yukl (1998), l'implication des collaborateurs envers la vision du manager dépend de la capacité de ce dernier à construire la confiance. La confiance envers le manager est devenue une question particulièrement importante dans l'étude du leadership (Bass et Bass, 2008 : 258). Pour Butler et Cantrell (1984), la confiance interpersonnelle est un déterminant du degré de coopération attendue entre un collaborateur et son manager.

Dans la suite, nous montrons comment les concepts de styles de leadership et de confiance ont été reliés dans les études traitant du sujet. Puis nous nous penchons sur les liens entre les différentes pratiques de leadership et la confiance avant de présenter les résultats empiriques contrastés auxquels les divers travaux aboutissent.

3.2.1 Styles de leadership et confiance

Les deux principaux styles de leadership décrits précédemment sont identifiés comme des déterminants majeurs des évaluations de confiance (Dirks et Ferrin, 2002). Pourtant, il existe peu de recherches à l'heure actuelle qui se sont penchées sur les liens entre ces concepts. Les quelques études recensées émettent quelques hypothèses très générales sur la façon dont les différents styles de leadership impactent les évaluations de confiance envers le manager.

Style transformationnel - confiance

Bass (1985) soutient que les pratiques dites transformationnelles visent principalement à développer le potentiel des employés. Ce faisant, elles créent une zone de confiance et de respect qui permet aux employés de s'identifier davantage à leur manager et à sa vision (Burke et al., 2007). A travers l'utilisation de pratiques transformationnelles, les managers augmentent les niveaux de confiance de leurs collaborateurs en montrant de l'intérêt pour leurs besoins, en honorant leurs engagements, en démontrant leur capacité et leur persévérance pour parvenir à leur vision, et probablement à travers leur propre volonté de se sacrifier pour le bien du groupe (Kirkpatrick and Locke, 1996). Les pratiques transformationnelles développent donc la confiance en permettant aux collaborateurs d'avoir de l'autonomie et leur donnant l'opportunité d'exprimer leurs opinions et préoccupations.

Style transactionnel - confiance

Contrairement aux pratiques de leadership dites transformationnelles, Jung et Avolio (2000) nous indiquent que les pratiques transactionnelles sont inadéquates pour construire le niveau de confiance permettant d'exploiter tout le potentiel de la force de travail. L'efficacité de ces pratiques ne nécessitent pas de hauts niveaux de confiance entre le manager et ses collaborateurs (Bass, 1985; Jung et Avolio, 2000). A l'inverse, Shamir (1995) propose que la confiance se construise en honorant les arrangements transactionnels. Bass (1998) soutient cette perspective en indiquant que le fait d'honorer les arrangements transactionnels de façon cohérente construit de la confiance, permet la dépendance et les perceptions de cohérence du manager.

On constate que les théoriciens du leadership ont émis des hypothèses très générales et parfois contradictoires sur les liens entre les différents styles de leadership et la confiance. La distinction entre les styles de leadership continue aujourd'hui à gouverner les écrits sur le sujet. Or, nous avons vu que cette distinction théorique n'apparait pas appropriée à l'étude des modes de production de confiance telle que nous l'envisageons.

3.2.2 Pratiques de leadership et confiance

Ainsi, nous nous penchons dans la suite sur les rares travaux qui se sont intéressés spécifiquement au rôle de chacune des pratiques.

Les pratiques d'influence idéalisée et la confiance envers le manager

Les pratiques d'influence idéalisée, pour rappel, renvoie au manager qui suscite l'adhésion et le respect par l'exemplarité de ses comportements. Ainsi, en étant un modèle de rôle et en montrant du respect à leurs collaborateurs, les managers qui utilisent ces pratiques inspirent l'admiration, le respect et la confiance dans le temps (Bass et Avolio, 1994). En communiquant des valeurs partagées et des objectifs communs, ils font preuve d'intégrité et de compétence, et démontrent ainsi leur caractère digne de confiance (Burke et al., 2007).

Les pratiques de motivation inspirante et la confiance envers le manager

De la même façon, un manager avec un fort degré de motivation inspirante propose une vision motivante (souvent un idéal), établit des normes de travail élevées et réussit à convaincre ses collaborateurs de se dépasser en se montrant optimiste et enthousiaste pour le travail à réaliser. En définissant des objectifs motivants et atteignables, les managers concentrent les efforts des membres de l'équipe sur les objectifs communs, ce qui facilite l'émergence de la confiance (Bennis et Nanus, 1985; Fairholm, 1994). De plus, l'alignement entre les objectifs du manager et des collaborateurs aide ces derniers à prédire le comportement futur de leur manager et suggère que le manager agira d'une façon mutuellement bénéfique (Burke et al., 2007).

Les pratiques de stimulation intellectuelle et la confiance envers le manager

Par la stimulation intellectuelle, le manager va stimuler la réflexion de ses collaborateurs afin de les aider à voir les problématiques sous un angle nouveau (« en quoi c'est un problème ? ») et à trouver par eux-mêmes les solutions aux problèmes (« comment ferais-tu pour résoudre ce problème ? », « que me conseilles-tu ? »). Pour Bass (1985), encourager les membres à approcher les problèmes sous un angle nouveau est une pratique de coaching et de développement. Pour Burke (2007), les managers qui sont capables de développer leurs collaborateurs en leur apportant de nouvelles perspectives et des solutions innovantes démontrent leur engagement vers le développement des compétences de leurs collaborateurs, ce qui est un signe de bienveillance.

Les pratiques de considération individuelle et la confiance envers le manager

Par l'utilisation des pratiques de considération individuelle, le manager démontre sa volonté de comprendre les besoins et les compétences de ses collaborateurs, ainsi que de développer leurs forces ; il montre qu'il accorde de l'importance à ses membres et ainsi, qu'on peut lui faire confiance (Conger et al., 2000; Fairholm, 1994; Jung and Avolio, 2000). Comme Bass (1985) l'indique, plus le manager est perçu comme soutenant son équipe, plus la confiance que les membres lui accordent sera profonde et durable.

Les pratiques de récompense contingente et la confiance envers le manager

Shamir (1995) propose que la confiance se construise en partie en honorant les arrangements transactionnels. Bass (1998) soutient cette perspective en indiquant qu'il y a des raisons théoriques de croire que les managers utilisent l'attribution de récompenses contingentes car « honorer les arrangements transactionnels de façon cohérente construit de la confiance, permet la dépendance et les perceptions de cohérence » du manager. Tant que le manager reconnait la performance de ses collaborateur et leur fournit des récompenses appropriées, on lui fera confiance au moins pour sa cohérence (Burke et al., 2007). Shamir (1995) propose ainsi que les pratiques de récompense contingente construisent la confiance car elles permettent aux managers de se montrer cohérents et fiables dans la tenue de leurs engagements. En clarifiant les responsabilités liées au rôle pour atteindre les objectifs et en récompensant aux objectifs atteints, le manager facilite l'atteinte des objectifs et sera ainsi

perçu comme compétent (Burke et al., 2007). De tels comportements démontrent également l'engagement du manager à tenir ses promesses lorsque les attentes sont rencontrées et à traiter ses collaborateurs d'une façon juste et cohérente. Un comportement cohérent démontre de la prévisibilité et de l'engagement, qui sont deux attributs associés au développement de la confiance entre les managers et leurs collaborateurs (Burke et al., 2007).

Les pratiques correctives forme active et la confiance envers le manager

L'impact des pratiques correctives sur la confiance apparait moins évident. En effet, d'une part, ces pratiques correspondent à une surveillance accrue de la performance des collaborateurs. On peut donc penser que pour certains, elle peut être vécue comme un manque de confiance de la part de leur manager. D'autres, au contraire, peuvent se sentir rassurés par ce talonnage de la performance. Pour Gillespie et Mann (2004), l'impact de ces pratiques peut dépendre du contexte organisationnel. Par exemple, ces pratiques correctives peuvent être perçues comme une menace à la confiance à l'estime de soi des collaborateurs dans des industries où l'adhérence aux règles a peu d'influence sur l'atteinte des objectifs et le succès. Dans ces contextes, les pratiques correctives forme active vont probablement diminuer la confiance. Cependant, dans d'autres contextes, où on porte une attention particulière aux règles et procédures pour éviter les erreurs (organisations scientifiques, industries chimiques ou nucléaires, forces armées etc.), ces pratiques seront probablement considérées comme appropriées et ne diminueront pas la confiance.

Les pratiques correctives forme passive et laissez-faire et la confiance envers le manager

Nous n'avons recensé aucune étude permettant de différencier les effets des pratiques correctives forme passive et laissez-faire sur la confiance. Les quelques études qui se sont intéressées à la question traitent ces deux pratiques simultanément et postulent un effet négatif de ces pratiques sur la confiance. Parce qu'ils sont laissés à eux-mêmes, les collaborateurs de managers adoptant des pratiques correctives forme passive et laissez-faire peuvent difficilement se sentir en confiance puisque leur relation avec leur manager est pratiquement inexistante (Doucet et al., 2008). De tels comportements envoient un signal que le manager n'est pas fiable ou compétent, et surtout, il n'apparait pas activement engagé vers l'atteinte des objectifs de l'équipe (Burke et al., 2007). On peut donc penser que les managers adoptant

ces pratiques perdent ainsi l'opportunité de construire de la confiance chez leurs collaborateurs.

Pour conclure, nous postulons que l'ensemble des pratiques de la « Full Range Leadership Theory » sont susceptibles d'influencer la confiance envers le manager direct. Cette influence apparait positive concernant l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle, la considération individuelle et la récompense contingente. A l'inverse, les pratiques correctives et laissez-faire apparaissent susceptibles d'impacter négativement les évaluations de confiance envers le manager.

Tableau 4 : Propositions théoriques pour la suite de la recherche

Proposition 1	Les pratiques d'influence idéalisée, de motivation inspirante, de stimulation intellectuelle, de considération individuelle et de récompense contingente influence positivement la confiance envers le manager direct.
Proposition 2	Les pratiques correctives (forme active et passive) et laissez-faire influence négativement la confiance envers le manager direct.

3.2.3 Des résultats contrastés

Nous rappelons que nous sommes les premiers, à notre connaissance, à proposer d'explorer les processus par lesquels les différentes pratiques de leadership sont susceptibles d'impacter la confiance. Ce manque de clarté théorique sur les processus sous-jacents se traduit par des résultats contradictoires en fonction des études.

D'une part, les études montrent que les pratiques de leadership comme, fournir un modèle approprié, du soutien individualisé et susciter l'adhésion aux objectifs du groupe engendrent la confiance envers le manager (Gillespie et Mann, 2004 ; MacKenzie et al., 2001 ; Butler et al., 1999; Podsakoff et al., 1990). D'autre part, Podsakoff et al. (1996) nous indiquent que transmettre une vision, avoir des attentes élevées ou stimuler de nouvelles façons de penser ne présentent aucune association avec la confiance. Plus récemment, Doucet

et al. (2008) ont mis en lumière que, parmi l'ensemble de ces pratiques, seule la dimension influence idéalisée présentait un lien significatif avec la confiance envers le manager.

Concernant les pratiques de récompense contingente, là encore, les différents travaux fournissent des résultats relativement contrastés. Podsakoff et al. (1990) et Pillai et al. (1999) rapportent une absence d'influence de ces pratiques sur la confiance alors que de nombreux autres auteurs démontrent à l'inverse une relation significative entre le leadership récompense contingente et la confiance (Butler et al., 1999, Jung et Avolio, 2000, MacKenzie et al., 2001).

Comparativement aux pratiques de leadership mentionnées ci-dessus, nous n'avons recensé que deux études s'attardant sur l'effet des pratiques correctives et laissez-faire sur la confiance. Ceci n'est guère surprenant puisque très peu de recherches empiriques ont porté sur ces dimensions du leadership. Les récents travaux de Gillespie et Mann (2004) soutiennent empiriquement une association négative entre ces concepts dans le contexte des équipes R&D. Par ailleurs, les résultats des quelques études portant sur ces dimensions semblent indiquer que leur influence sur des variables comme la satisfaction et l'efficacité est généralement négative (Judge et Piccolo, 2004 ; Dumdum et al., 2002).

Conclusion

L'ensemble des pratiques de la « Full Range Leadership Theory » apparaissent susceptibles d'impacter les évaluations de confiance envers le manager direct. Toutefois, on s'aperçoit, au regard des différentes études empiriques menées, que l'efficacité des différentes pratiques à construire la confiance n'apparait pas si évident. Si la confiance est placée comme un concept central dans les processus de leadership, les développements théoriques concernant les processus par lesquels les différentes pratiques influencent le développement de la confiance restent assez flous, ce qui se traduit par des résultats contradictoires en fonction des études.

3.3 La nécessité d'une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership à construire la confiance

On peut s'interroger sur les raisons de ces divergences entre les études. Sans rentrer dans le détail des différentes études, on peut avancer qu'il peut exister un certain nombre d'éléments, liés au contexte et aux caractéristiques des acteurs, susceptibles de conditionner l'efficacité des diverses pratiques à construire la confiance envers le manager.

Le rôle du contexte dans l'étude du développement de la confiance est une préoccupation relativement récente des théoriciens du domaine. Pourtant, la plupart reconnaissent que différents comportements peuvent intervenir dans le développement de la confiance en fonction de la nature et de la force de l'interdépendance entre les parties (Sheppard et Sherman, 1998). Mayer et al. (1995) proposent notamment que « la perception et l'interprétation du contexte de la relation peut affecter à la fois le besoin de confiance et les évaluations du caractère digne de confiance » (p.727). Récemment, Lapidot, Kark et Shamir (2007) se sont intéressés au rôle de la vulnérabilité situationnelle sur le développement de la confiance. Ils proposent notamment que la vulnérabilité du collaborateur augmente ou diminue sa sensibilité à certaines pratiques sur le développement de la confiance. En effet, la volonté de prendre des risques a été avancée comme la caractéristique commune à toutes les situations de confiance (Johnson-George et Swap, 1982). Kee et Knox (1970) mettent en avant que les situations de confiance se caractérisent par les enjeux qu'elles contiennent. Comme la vulnérabilité apparait comme un composant majeur des relations de confiance, le degré et la nature de la vulnérabilité est une importante caractéristique de la situation qui peut affecter la relation entre les comportements des managers et la confiance de leurs collaborateurs (Lapidot, Kark et Shamir, 2007).

Comprendre le développement et le maintien de la confiance d'un collaborateur envers son manager nécessite donc d'étudier les enjeux dans la relation, à savoir, les risques et les bénéfices potentiels inhérents à la relation de dépendance du collaborateur envers son manager. Différentes formes de risques sont présentes dans différentes formes de relations. La confiance, c'est accepter les risques associés à la profondeur de la dépendance inhérente à la relation. De nombreuses caractéristiques liées au contexte sont donc susceptibles d'augmenter ou de diminuer l'efficacité des différentes pratiques de leadership.

Nous avons vu précédemment qu'il existe différents modes de production de la confiance envers le manager. Ainsi, un manager peut construire la confiance de ses collaborateurs à travers l'échange de bénéfices, qu'ils soient financiers ou symboliques. Défendre et incarner les valeurs du groupe apparaît comme une autre option offerte au manager pour développer la confiance de ses collaborateurs, sans nécessité d'échanges interpersonnels étendus avec ces derniers. Quelle stratégie apparait la plus appropriée et dans quels contextes ?

L'étude des modes de production de confiance en fonction du contexte apparait comme une approche novatrice et prometteuse qui peut permettre de mieux comprendre l'efficacité relative des pratiques de leadership dans divers contextes d'étude.

Cette approche nécessite dans un premier temps de classer les pratiques de leadership en fonction du processus par lequel elles sont susceptibles d'impacter les perceptions de confiance.

- d'une part, celles permettant au manager de construire la confiance de ses collaborateurs en incarnant des valeurs partagées par les membres du groupe en dehors de toute relation personnelle avec ces derniers.
- d'autre part, celles permettant d'établir une relation d'échange avec le manager, en d'autres termes, une relation personnalisée, basée sur les obligations mutuelles et qui peut être empreinte d'attachement émotionnel.

Dans un second temps, il convient de s'intéresser au contexte de la relation et d'identifier les variables susceptibles de favoriser l'un ou l'autre des modes de production de confiance. En outre, il conviendra également de s'interroger sur les liens entre les modes de production de confiance et les formes de confiance qui en découlent. A notre connaissance, aucune recherche n'a tenté de relier les pratiques de leadership aux deux formes de relations de confiance qui peuvent se nouer entre un manager et son collaborateur.

Synthèse du chapitre 2

Notre revue des principales approches du concept de leadership dans la littérature nous a conduits à définir le leadership comme *« l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subalternes dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation. » (*Bergeron, 1979).

L'étude des différentes façons dont un manager peut faire preuve de leadership sur son collaborateur nous amène à retenir le cadre d'analyse de la « Full Range Leadership Theory » qui offre une vision complète des pratiques de leadership basée sur les perceptions et les motivations du collaborateur à se conformer aux tentatives d'influence de son manager.

Enfin, nous montrons comment les concepts de leadership et de confiance ont été mis en relation dans les travaux antérieurs. L'analyse de ces travaux nous amène à considérer que l'ensemble des pratiques de la « Full Range Leadership Theory » sont susceptibles d'impacter les évaluations de confiance envers le manager direct.

Tableau 5 : Propositions théoriques pour la suite de la recherche

Proposition 1	Les pratiques d'influence idéalisée, de motivation inspirante, de stimulation intellectuelle, de considération individuelle et de récompense contingente influence positivement la confiance envers le manager direct.
Proposition 2	Les pratiques correctives (forme active et passive) et laissez-faire influence négativement la confiance envers le manager direct.

Pourtant, les récentes études empiriques menées offrent des résultats contrastés sur l'efficacité des différentes pratiques à construire la confiance.

Nous relions ces divergences entre les travaux au contexte dans lequel la relation évolue et en particulier des enjeux inhérents à la relation managériale. Nous concluons à la nécessité d'adopter une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership à construire la confiance.

Cette approche nécessite dans un premier temps de classer les pratiques de leadership en fonction du processus par lequel elles sont susceptibles d'impacter les perceptions de confiance. Dans un second temps, il convient de s'intéresser au contexte de la relation et d'identifier les variables susceptibles de favoriser l'un ou l'autre des modes de production de confiance.

Pour répondre à ces objectifs de recherche, nous adoptons une démarche exploratoire dont les objectifs et la méthodologie sont détaillées lors du chapitre suivant.

CHAPITRE 3
Design général de la recherche et pré-étude qualitative : Vers un modèle de recherche

PLAN DU CHAPITRE

Introduction 99

Section 1 : Mise en œuvre de la recherche : des questions de recherche aux modalités de leur investigation empirique 101

1.1 Répondre aux objectifs de la recherche 101
1.1.1 Les objectifs de la recherche 101
1.1.2 Design et méthodologie générale 104
1.2 Positionnement épistémologique de la recherche 105
1.2.1 Préambule sur la question du statut de la connaissance en recherche 106
1.2.2 Objet de recherche et positionnement 108
1.2.3 Choix méthodologiques et positionnement 109
1.2.4 Synthèse 110

Section II. Objectifs et méthodologie de la pré-étude qualitative 111

2.1 Objectifs de l'étude 111
2.2 Méthodologie de l'étude 112
2.2.2 Le recueil des données : choix de la technique et sélection des répondants 112
2.2.3 La méthode d'analyse des données 114

Section III. Résultats de l'étude qualitative 118

3.1 Les deux modes de production de la confiance dans le discours des répondants 118
3.1.1 La confiance au cœur de la relation d'échange dans le discours des répondants 118
3.1.2 La confiance et le sentiment d'appartenance au groupe dans le discours des répondants 120
3.1.3 Les formes de confiance en fonction des modes de production 122
3.2 Les pratiques de leadership et la production de confiance 124
3.2.1 Les pratiques d'échange du leadership et la confiance envers le manager 124
3.2.2 Les pratiques d'appartenance du leadership et la confiance envers le manager 135

3.3 L'identification des variables contextuelles 140

Section IV. Présentation du modèle de recherche et définition de la population d'étude 144

4.1 Présentation du modèle de recherche 144
4.1.1 Les hypothèses sur l'influence des pratiques de leadership sur les formes de confiance 144
4.1.2 Les hypothèses sur l'influence modératrice du pouvoir de position du manager 147
4.1.3 Vers une représentation simplifiée du modèle de recherche 153
4.2 Le choix d'une population spécifique 155

Synthèse du chapitre 3 161

Introduction

L'analyse de la littérature que nous avons présentée nous a permis d'émettre un certain nombre de propositions théoriques sur l'influence des différentes pratiques de leadership sur la construction de la confiance envers le manager direct. On s'est aperçu, au regard des résultats empiriques des travaux précédents sur le sujet, que la construction de la confiance ne pouvait pas être considérée comme indépendante du contexte dans lequel la relation évolue. Or, peu de recherches à l'heure actuelle se sont intéressées au rôle du contexte sur le développement de la confiance. Pourtant, de nombreux auteurs suggèrent que les enjeux inhérents à la relation managériale ne sont pas les mêmes d'un contexte à l'autre et que ces enjeux sont susceptibles d'impacter l'efficacité des différentes pratiques de leadership à développer la confiance (Lapidot, Kark et Shamir, 2007 ; Sheppard et Sherman, 1998 ; Mayer et al., 1995 ; Kee et Knox, 1970). Ces enjeux sont en outre susceptibles d'expliquer les résultats contrastés obtenus dans les différentes études menées auprès de populations diverses dans des contextes variés (Gillespie et Mann, 2004 ; MacKenzie et al., 2001 ; Jung et Avolio, 2000 ; Butler et al., 1999 ; Pillai et al., 1999 ; Podsakoff et al., 1996 ; Podsakoff et al., 1990). Adopter une approche contingente de l'efficacité des différentes pratiques de leadership à construire la confiance suppose donc d'identifier les éléments contextuels qui peuvent conditionner l'efficacité des pratiques.

A l'issue de ce raisonnement théorique, il convient de revenir sur les objectifs de notre projet de recherche et de se questionner sur les modalités de leur investigation empirique.

Pour cela, nous définissons un ensemble d'objectifs de recherche et présentons le design méthodologique que nous avons retenu pour les atteindre. Cette première section sera également l'occasion de s'interroger sur le positionnement épistémologique de la recherche.

Lors de la seconde section du chapitre, nous présentons les objectifs et la méthodologie de la pré-étude exploratoire qui permet de confronter nos propositions théoriques à la réalité du terrain auprès d'un échantillon divers de salariés exerçant dans le contexte français.

La troisième section de ce chapitre est consacrée à la présentation des résultats de l'analyse que nous scindons en plusieurs sous-parties correspondant aux différentes étapes de l'analyse.

Enfin, nous présentons les différentes hypothèses issues de ces analyses à l'occasion des troisième et quatrième sections du chapitre. L'ensemble de ces hypothèses permettent de modéliser la production de confiance dans la relation managériale. Il convient également de définir la population d'étude auprès de laquelle le modèle de recherche ainsi établi sera testé.

Section 1 : Mise en œuvre de la recherche : des questions de recherche aux modalités de leur investigation empirique

Cette première section de notre chapitre 3 vise à lier nos questions de recherche et le design empirique développé pour y répondre. Nous rappellerons ainsi nos objectifs de thèse ainsi que le positionnement épistémologique qui en découle. Nous souhaitons également présenter les modalités de la recherche empirique en présentant le design méthodologique retenu.

1.1 Répondre aux objectifs de la recherche

Dans cette partie, nous essayons de présenter une synthèse des questions que nous souhaitons investiguer à la suite de notre revue de la littérature. L'ensemble de ces questions peuvent se décliner sous forme d'objectifs auxquels nous tenterons d'apporter des éléments de réponse dans la suite de la recherche. Pour répondre à ces objectifs, nous avons dû construire un design méthodologique, constitué de plusieurs phases empiriques, ayant elles-mêmes des objectifs précis que nous détaillons.

1.1.1 Les objectifs de la recherche

L'objectif principal de notre recherche consiste à identifier les pratiques permettant au manager de développer et de maintenir la confiance de ses collaborateurs.

Pour répondre à cet objectif, nous avons dû préciser ce que nous entendions par confiance et se positionner sur les formes de confiance que nous retenions pour cette analyse. Notre revue de la littérature autour du concept de confiance nous a amené à distinguer deux formes de confiance, une confiance cognitive, qui s'appuie à la fois sur la dissuasion et sur de « bonnes raisons » rationnelles d'accorder sa confiance à son manager. Elle se limite à des échanges discrets et est relative à des domaines particuliers, appelés « domaines de confiance ». La seconde forme de confiance dite affective repose sur la force du lien social susceptible d'exister entre le manager et son collaborateur et se généralise à tout un ensemble de domaines.

Ces deux formes de confiance n'apparaissent pas indépendantes. Dans une vision séquentielle, Rousseau et al. (1998), McAllister (1995) et Lewicki et Bunker (1995) mettent en avant la nécessité d'avoir un certain degré de confiance cognitive pour voir émerger une confiance plus affective.

Une discussion autour des grandes approches de la confiance nous a permis d'identifier deux processus par lesquels un manager peut construire la confiance de ses collaborateurs.

En appui sur la théorie de l'échange social, nous postulons que le manager peut développer la confiance en fournissant des bénéfices à son collaborateur et en se montrant fiable dans la tenue de ses engagements.

La théorie de la catégorisation sociale nous invite à considérer que le manager peut également développer la confiance en montrant son adhésion à des valeurs auxquelles son collaborateur peut s'identifier.

L'objectif de notre recherche consiste à identifier les pratiques participant, au travers de ces deux processus, à la construction de la confiance envers le manager.

La capacité du manager à faire preuve de leadership a été mise en avant comme un des principaux déterminants de la confiance envers le manager (Dirks et Ferrin, 2002). Lors du second chapitre, nous nous sommes donc penchés sur le concept de leadership, ses approches et les différentes conceptions auxquelles cette notion fait référence. Nous avons également mis en lumière qu'il peut exister diverses façons pour un manager d'exercer du leadership sur ses collaborateurs, généralement référencées sous l'appellation styles de leadership dans la littérature.

Notre analyse des différents styles identifiés par les théoriciens du leadership nous a conduits à retenir le cadre théorique de la « Full Range Leadership Theory » qui définit huit pratiques de leadership, proposant ainsi une intégration des développements précédents sur les leaderships transactionnel, transformationnel et laissez-faire.

Notre analyse des liens entre les pratiques de leadership et la confiance envers le manager nous permet d'émettre des propositions théoriques reliant l'ensemble des pratiques de la « Full Range Leadership Theory » au développement de la confiance. Les travaux antérieurs offrent des résultats contrastés, ce qui nous pousse à nous questionner sur les conditions de l'efficacité des différentes pratiques de leadership pour construire la confiance envers le manager.

Notre questionnement de recherche peut donc se décliner selon trois objectifs présentés ci-après :

Objectif 1 : Confronter nos propositions théoriques (relatives à l'influence des pratiques de leadership de la « Full Range Leadership Theory » sur le développement et le maintien de la confiance envers le manager), à la réalité des faits dans le contexte français.

Puis, en s'interrogeant sur les différents modes de production de confiance, nous chercherons à :

Objectif 2 : Classer les pratiques de leadership en deux catégories en fonction du processus par lequel elles sont susceptibles de produire de la confiance et en déduire des hypothèses sur leur relation avec les deux formes de confiance envers le manager direct.

Les résultats contrastés des travaux antérieurs nous conduisent à penser que certains éléments contextuels sont susceptibles de conditionner l'efficacité des différentes catégories de pratiques sur le développement de la confiance envers le manager. Ainsi, nous chercherons à :

Objectif 3 : Identifier les variables de contexte susceptibles de conditionner l'efficacité des deux catégories de pratiques sur le développement de la confiance envers le manager.

1.1.2 Design et méthodologie générale

Si l'ensemble des pratiques de leadership de la « Full Range Leadership Theory » ont été identifiées comme susceptibles d'impacter la confiance envers le manager, les travaux antérieurs menés sur le sujet nous amènent des résultats contrastés sur leur influence potentielle (Doucet et al., 2008 ; Gillespie et Mann, 2004 ; Pillai et al., 1999 ; Podsakoff et al., 1990). Il convient donc de confronter nos propositions théoriques à la réalité des faits dans le contexte français.

De même, nous proposons une analyse de ces pratiques en fonction des modes de production de la confiance, ce qui constitue, à notre connaissance, la première tentative du genre. Pourtant, comprendre les modes de production de la confiance nous permet d'avancer que certains contextes sont susceptibles de favoriser un mode de production de confiance, fondé sur l'échange de bénéfices, tandis ce que d'autres privilégient l'appartenance au groupe comme mode privilégié de production de la confiance.

Par conséquent, nous adoptons une recherche multi-méthodes, constituée de plusieurs phases, une phase d'exploration, suivie d'une phase de test du modèle ainsi obtenu. Comme le précisent Vergez et Huisman (1960), le chercheur peut être amené à réconcilier les deux processus d'exploration et de test quand, par exemple, à partir de l'observation de faits empiriques, celui-ci cherche à proposer une explication conjecturale qu'il met ensuite à l'épreuve de la réalité (test). Explorer et tester peuvent ainsi se succéder au sein d'une même recherche et sans antériorité systématique de l'un ou l'autre des processus de construction des connaissances (Charreire, Durieux, 2003).

La première phase exploratoire a pour principal objectif de préciser les liens entre les pratiques de leadership et les formes de confiance envers le manager. En particulier, en appui sur notre raisonnement théorique, nous cherchons à identifier les éléments du contexte susceptibles d'affaiblir ou de renforcer ces liens. Cette première phase a donc pour ambition de spécifier les conditions de validité des propositions théoriques issues de la littérature dans le contexte français des relations managériales. Une étude qualitative par entretiens semi-directifs a été menée à cet effet auprès de quatorze salariés actuellement en activité dans des entreprises implantées sur le sol français. A l'issue de cette première phase exploratoire, des hypothèses de recherche basées sur les éléments les plus significatifs ressortis de notre étude

qualitative ont pu être dégagées. Compte tenu du caractère novateur de la prise en compte du contexte pour expliquer les liens entre nos concepts, de nombreux autres facteurs sont susceptibles d'impacter les relations identifiées. Cela nous a conduits à choisir une population d'étude plus restreinte afin de limiter l'intervention éventuelle de ces facteurs sur les relations du modèle.

Le modèle de recherche obtenu à l'issue de cette phase devra ensuite être testé empiriquement sur un échantillon plus important d'individus appartenant à la population d'étude précédemment définie. Une démarche quantitative de test de notre modèle de recherche par la méthode des équations structurelles a ainsi été mise en œuvre sur un échantillon d'anciens diplômés des grandes écoles d'ingénieurs actuellement en activité sur le sol français.

1.2 Positionnement épistémologique de la recherche

Dans tout travail de recherche, une étape incontournable consiste à s'interroger sur la nature de la connaissance à laquelle les résultats contribuent. Cette démarche doit se réaliser tout au long du travail de thèse et en particulier lors des différents choix méthodologiques auxquels le chercheur est confronté. D'après Cohen (1996), l'épistémologie correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité ; elle est définie comme la philosophie de connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance. Positionner sa recherche permet d'orienter, de guider et de doter les chercheurs de principes, de paradigmes régulateurs de l'activité de recherche, de repères problématiques et méthodologiques dans la conduite du processus de recherche, et ceci afin de conférer à leurs démarches plus de cohérence et de rigueur (Cohen, 1996). Afin d'identifier la position philosophique du chercheur, il est essentiel de voir dans quel positionnement il se situe par rapport aux paradigmes majeurs qui peuvent englober la vision du chercheur du monde (Bourdieu, 1990, Gill et Johnson, 1991, Locke, 1977).

Après avoir brièvement rappelé les différents courants de pensée sur le statut de la connaissance, et leurs postulats respectifs, nous montrerons comment notre recherche s'inscrit dans un positionnement multi-paradigmes à la fois à travers l'objet même de la recherche que par ses choix méthodologiques.

1.2.1 Préambule sur la question du statut de la connaissance en recherche

Les perspectives de méthodologie de recherche sont à étudier dans le spectre de la recherche en science de gestion et des paradigmes de recherche à savoir : positivisme versus constructivisme, qualitative versus quantitative.

L'opposition entre paradigmes positivisme et constructivisme est décrite dans la théorie sociale (Chevalier-Kuszla, 1999) entre une orientation objet et une orientation sujet.

Centrés sur l'objet dans l'étude des interactions sociales, différents courants montrent que les structures sociales et les contraintes externes déterminent le comportement humain (le fonctionnalisme, le structuralisme et la théorie des systèmes au début).

D'autres approches, à l'opposé, sont centrées sur le sujet dans l'analyse de sa conduite et de son schéma d'interprétation et motivation propre. Dans ce cadre, le sujet se trouve au centre de l'explication et structure et contraintes externes deviennent secondaires. L'herméneutique, l'interprétativisme et l'humanisme radical sont fondés sur une telle position épistémologique. Les théories interprétatives cherchent à dépasser un cadre de recherche fortement imprégné des théories structuro-fonctionnalistes en focalisant l'attention sur les schémas d'interprétation des individus. Selon elles, les pratiques de gestion sont construites par les acteurs sociaux et, par conséquent, peuvent être modifiées par ces derniers. Pour Piaget (1967), la connaissance est un processus de construction avant d'être un résultat, et l'esprit humain, dans son activité cognitive, ne sépare pas aisément le connu et le connaissant. La connaissance est évaluée par l'expérience du sujet, cette représentation construit la connaissance qu'ainsi elle constitue. La perspective interprétative implique que l'on considère les structures sociales comme déterminées par les actions humaines et déterminantes pour celles-ci.

Nous concluons que le projet du positivisme est d'expliquer la réalité, celui de l'interprétativisme est de comprendre cette réalité et celui du constructivisme est de la construire. La différence significative entre les paradigmes est particulièrement dans l'implication de leur conséquence dans la conduite de la recherche. Ainsi la position

philosophique du chercheur est regardée en termes de déterminant de la méthode de recherche employée.

L'orientation philosophique du chercheur oriente également ses choix méthodologiques.

D'une part, la recherche quantitative adopte une approche déductive, qui permet de tester des hypothèses dans le but de bâtir une base de connaissance. La validité d'une approche de recherche quantitative est jugée être obtenue à travers une logique d'approche structurée commune (Popper, 1959). Les concepts sont examinés et testés par l'énonciation des variables qui sont observables, tangibles et clairement définies. Le test de causalité entre les variables est effectué à travers des indicateurs de contrôle basés sur des procédures et des protocoles. Ainsi les résultats de la recherche sont évalués en termes de validité du processus de recherche (la scientificité de la méthode). La faculté à répliquer et donc à vérifier une recherche quantitative est regardée comme un indicateur critique de la validité de la recherche (Popper, 1959). En ce sens, les méthodologies quantitatives s'inscrivent naturellement dans un paradigme positiviste.

D'autre part, l'approche qualitative est concernée par l'interprétation et la perception, moins qu'une identification d'une vérité rationnelle ou objective. Elle insiste sur la construction sociale de la nature de la réalité. Le mot qualitatif implique que la recherche dans ce domaine est un mélange de perceptions de gens différents, ce qui l'inscrit naturellement dans une perspective interprétativiste ou constructiviste selon les cas.

Si nous reprenons David (1999), nous pouvons remarquer un certain malaise concernant cette division entre positivisme et constructivisme ou plutôt un refus et une proposition de dépasser ce débat sur la nature des connaissances produites en science de gestion. De ce fait, à l'instar de David (1999) nous montrerons comment notre recherche s'inscrit dans une position multi-paradigmes en essayant d'intégrer les différentes approches au sein d'un même schéma conceptuel.

1.2.2 Objet de recherche et positionnement

Notre travail s'interroge sur les pratiques de leadership susceptibles de construire la confiance des collaborateurs envers leur manager direct. Or, la confiance est un construit perceptuel. Le sens que les personnes donnent à leurs actes et à ceux des autres constitue le véritable objet de recherche. Ainsi, nous pouvons dire que la nature même de notre objet de recherche inscrit nos travaux sous l'angle de la sociologie compréhensive, au sens de Weber (1922 ; réédition 1971). En effet, la méthode est compréhensive si elle explique un ensemble de causes par la signification que les acteurs leur donnent. La sociologie compréhensive accepte l'autonomie de l'acteur et sa capacité à modifier les évènements par son comportement conscient ou inconscient. On parle de déterminisme limité. Les activités individuelles ou sociales s'expriment par les intentions des acteurs. La société n'existe pas en dehors des représentations des individus. Le paradigme place donc l'acteur au centre du dispositif pour donner un sens au système et aux structures étudiées (Burrell et Morgan, 1979).

Pour mémoire, Max Weber (1922 ; réédition 1971) prône une approche de la sociologie à partir des actes des individus, également appelée « individualisme méthodologique » en épistémologie. L'approche est également « compréhensive », c'est-à-dire qu'elle s'intéresse au sens donné par les individus à leurs « actes sociaux ». Cette approche tente donc de comprendre les motivations « psychosociologiques » des individus. Cette conception est généralement opposée à l'approche de Durkheim (1895 ; réédition 1996) qui se veut objective et descriptive. Cela signifie que pour Durkheim, les « faits sociaux » dépassent les individus et s'imposent à eux. Ils ne sont donc pas en mesure d'expliquer le sens de leurs actes.

En résumé, notre objet de recherche nous éloigne naturellement des conceptions purement positivistes de la connaissance pour nous tourner vers la sociologie compréhensive de Max Weber, positionnement résolument interprétatif.

1.2.3 Choix méthodologiques et positionnement

Plusieurs auteurs, comme par exemple Bryman (1989), ne font pas une dichotomie entre les méthodes de recherche mais favorisent une recherche guidée par l'objectif et le problème à résoudre qui permettra d'employer différents moyens et méthodes afin de le résoudre. Afin de positionner notre recherche au niveau épistémologique, il nous semble important de distinguer plusieurs phases dans notre travail de recherche.

La première phase correspond à la revue de la littérature qui nous permet de faire émerger un certain nombre de propositions théoriques en appui sur les résultats de travaux antérieurs. Cette démarche hypothético-déductive s'inscrit dans une tradition néo-positiviste.

Notre problématique nous a ensuite conduits à faire émerger du terrain, à travers une étude qualitative, un certain nombre de nouvelles hypothèses, en particulier des hypothèses de modération qui s'appuient quasi-exclusivement sur des observations empiriques. De plus, bien que nos hypothèses trouvent écho dans la littérature et dans les théories que nous mobilisons, ces hypothèses restent principalement issues de nos observations de terrain et sont obtenues à travers un raisonnement partiellement inductif. En d'autres termes, les hypothèses formulées n'apparaissent que comme des explications probables de nos observations sur le terrain et rien ne nous permet d'exclure d'autres explications potentielles des résultats obtenus. Ainsi, nous pouvons affirmer que dans cette phase de la recherche, nous adoptons un positionnement interprétativiste.

Enfin, le test du modèle de recherche par le biais d'une enquête auprès d'un échantillon de notre population d'étude, positionne à nouveau notre recherche dans le paradigme néo-positiviste.

1.2.4 Synthèse

En résumé, nous adoptons un positionnement multi-paradigmes dans cette recherche en fonction des différentes phases de la recherche.

Le choix de la confiance envers le manager comme objet de recherche nous pousse à nous intéresser aux représentations des acteurs de leur réalité sociale, ce qui positionne notre démarche comme interprétative, et plus spécifiquement dans le courant de la sociologie compréhensive.

Notre analyse de la littérature s'appuie sur une logique déductive qui permet de faire émerger des propositions de recherche à partir des connaissances accumulées précédemment, ce qui inscrit notre démarche dans une approche néo-positiviste.

L'exploration qualitative de notre objet de recherche s'appuie sur un raisonnement en partie inductif, ce qui nous permet de proposer des hypothèses novatrices et confirme le positionnement interprétatif de notre approche.

Enfin, à l'instar de Bryman (1989), et afin de vérifier nos hypothèses de recherche, nous choisissons de confronter notre modèle de recherche à l'épreuve des faits par le biais d'une enquête menée auprès d'un large échantillon, ce qui tend à nous rapprocher de la posture néo-positiviste par certains aspects.

Section II. Objectifs et méthodologie de la pré-étude qualitative

Dans cette section, nous présentons les objectifs ainsi que la méthodologie de notre première étude exploratoire. La méthodologie est décrite autour de deux axes principaux, le recueil de données et la méthode d'analyse retenue.

2.1 Objectifs de l'étude

De façon générale, une étude exploratoire a pour objectif d'analyser un problème, afin de déterminer des propositions plus précises ou des hypothèses spécifiques menant à une vision aussi complète que possible du problème (Evrard, Pras et Roux, 2009). L'étude menée auprès des salariés dans le contexte français a principalement pour objectif de recueillir une information primaire spécifique sur la relation entre les huit pratiques de leadership identifiées théoriquement et les deux formes de confiance envers le manager direct. Elle a également pour objectif d'identifier les variables contextuelles susceptibles d'impacter les variables dépendantes du modèle ou les liens entre les variables.

Plus spécifiquement, le premier objectif de notre analyse consiste à confronter nos propositions théoriques à l'épreuve des faits afin de faire émerger des hypothèses de recherche plus précises qui seront testées dans une seconde phase de la recherche.

Pour atteindre cet objectif, notre démarche consiste à proposer une classification des pratiques de leadership en fonction des modes de production de la confiance qui ont émergé théoriquement.

Cette classification nous permet également, dans un second temps, de nous interroger sur les facteurs contextuels susceptibles de favoriser ou au contraire de freiner l'un ou l'autre des modes de production de confiance envers le manager. A l'issue de cette analyse, nous faisons émerger un modèle de recherche. Le choix de la population d'étude constitue enfin l'ultime objectif de cette analyse exploratoire.

2.2 Méthodologie de l'étude

Définir une méthodologie adaptée aux objectifs de l'étude est une étape cruciale dans tout travail de recherche. Il s'agit dans un premier temps de s'interroger sur le profil des personnes interrogées et de sélectionner la technique de recueil des données la plus à même de nous permettre de collecter des informations riches et pertinentes par rapport à notre problématique. Dans un second temps, nous détaillons la procédure d'analyse des données que nous utilisons afin de faire émerger nos hypothèses et le modèle de recherche qui en découle.

2.2.2 Le recueil des données : choix de la technique et sélection des répondants

Compte tenu des objectifs exploratoires de cette phase de la recherche, nous privilégions la diversité du profil de nos répondants sur un certain nombre de critères susceptibles d'impacter les relations entre les concepts mobilisés.

Pour cela, nous travaillons sur un échantillon de convenance pertinent par rapport à notre problématique. Dans un objectif de diversité des profils, nous nous sommes assurés d'avoir des femmes et des hommes de tous les âges, avec des niveaux d'études variés. Afin de s'assurer de la diversité des contextes dans notre échantillon, nous avons retenu des répondants travaillant dans des secteurs d'activité différents, dans des organisations de tailles variées et avec des caractéristiques d'emploi divers. Quatorze entretiens, d'une durée d'une heure à une heure quarante-cinq, ont été réalisés. Le nombre a été arrêté en tenant compte du principe de saturation sémantique préconisé par Glaser et Strauss (1967). Après quatorze entretiens, nous avons atteint ce seuil. La description détaillée des caractéristiques de notre échantillon est fournie en annexe 1.

En outre, nous nous sommes assuré préalablement à l'entretien que le répondant était actuellement salarié d'une entreprise, travaillant sous la responsabilité d'un manager bien identifié. En effet, certains répondants potentiels présentaient des ambigüités quant à leur encadrement hiérarchique et plusieurs personnes dans l'organisation étaient responsables du répondant selon le type de problème soulevé. Ces répondants potentiels ont été écartés de

l'échantillon. Nous nous sommes également assuré que l'ensemble de nos répondants évoluait dans une même relation managériale depuis plus de six mois. Cette condition de recrutement était nécessaire compte tenu des différents éléments présents dans la littérature qui distinguent l'initiation d'une relation de confiance de son maintien (McKnight et al., 1998).

Certains répondants ont été contactés par le biais de notre propre réseau professionnel tandis ce que d'autres ont été recrutés par le biais de connaissances personnelles nous donnant accès à des réseaux professionnels divers.

Tous les entretiens ont été intégralement enregistrés et retranscrits en vue de l'analyse de données. Un guide d'entretien semi-directif comportant les thèmes à aborder a été conçu et a servi de repère au cours des entretiens.

Ce guide s'articule autour du thème central de la recherche, la production de la confiance envers le manager direct. Après une question générale sur leur relation avec leur manager direct, nous avons cherché à identifier les enjeux de la relation managériale pour les répondants dans l'exercice de leurs activités. Puis, les répondants ont été orientés sur le thème de la confiance. Les questions principales qui structurent le guide sont présentées dans l'encadré ci-dessous.

Question introductive

Pourriez-vous me parler de votre relation avec votre manager direct ?

Questions relatives aux enjeux de la relation managériale

Quelle influence cette relation exerce-t-elle sur votre activité professionnelle ?

Selon vous, quels facteurs liés à votre contexte d'exercice permettent d'expliquer la place de cette relation dans votre activité ?

Questions relatives à la confiance

Si je vous parle de confiance, qu'est ce que ça évoque pour vous ?

Parlez-moi de la place que tient la confiance dans votre relation avec votre manager !

Selon vous, quelles sont les raisons susceptibles d'expliquer cette situation ?

2.2.3 La méthode d'analyse des données

Dans cette recherche, nous nous intéressons aux perceptions des répondants et plus spécifiquement au sens qu'ils accordent à leurs actes et à ceux des autres. Ainsi, une analyse de contenu thématique semble bien adaptée car cette technique permet de faire émerger et de catégoriser les thèmes et les sous-thèmes auxquels les discours renvoient.

a) Analyse de contenu thématique

Une analyse de contenu thématique consiste à « repérer les noyaux de sens qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition pourront signifier quelque chose pour l'objectif analytique choisi » (Bardin 2001). Elle a été réalisée sous N'vivo 7.0, considéré comme étant le logiciel d'ADQAO (Analyse de Données Qualitatives Assistée par Ordinateur) le plus performant quel que soit le volume de données et de concepts (Bournois, Point et Voynnet-Fourboul 2002). Ce logiciel permet de « faire émerger des codes (…) dénommés « nœuds », puis d'organiser les données sous forme d'arbre hiérarchique ou de réseau conceptuel » (Bournois et al. 2002 p.77). Son utilisation ne se substitue en rien au travail de réflexion et de catégorisation du chercheur. Néanmoins, elle facilite grandement la gestion des données recueillies, la catégorisation, et corollairement les constructions théoriques (Bardin 1996 ; Bournois et al. 2002). Après avoir évoqué les choix initiaux à réaliser dans le cadre d'une analyse de contenu, nous exposons le processus de codage et d'analyse mis en œuvre.

b) Choix généraux

Plusieurs choix ont été réalisés préalablement à l'analyse (Bardin, 2001 ; Huberman et Miles 1986) :

- Le choix des **unités d'enregistrement et de contexte**, consistant à déterminer l'unité d'analyse. Nous avons retenu le groupe de phrases, qui permet d'intégrer des éléments liés au contexte, et d'améliorer la compréhension du thème codé,
- Le choix des **règles d'énumération** : nous utilisons l'occurrence, relative à la présence ou à l'absence d'un thème donné dans les différents discours. Nous avons également recours à la fréquence d'occurrence dans la seconde partie de l'analyse

puisque l'objectif de cette étude consiste à repérer l'importance relative des différents thèmes abordés.

- Le choix des **catégories**, qui consiste à déterminer si elles sont définies *a priori* ou *a posteriori*. Compte tenu des objectifs de l'étude, une grille d'analyse préalable a été conçue en amont des entretiens à partir des éléments présents dans la littérature à savoir, la définition et la mesure des différents concepts étudiés. Cette grille a pu être affinée et adaptée à mesure du codage et de l'analyse des entretiens. Cette grille présente deux grands thèmes majeurs correspondant aux deux principaux concepts étudiés, à savoir les pratiques de leadership du manager et les formes de confiance envers le manager.

La procédure d'analyse du corpus est détaillée ci-dessous.

c) Procédure d'analyse

La codification initiale comprenait huit catégories relatives aux huit grands styles de leadership présents dans la littérature et deux catégories relatives aux deux formes de confiance. Ces catégories ont ensuite été détaillées en sous-catégories à partir d'une lecture approfondie des entretiens considérés a priori comme étant les plus riches. Puis, des allers-retours successifs entre notre corpus et les éléments identifiés théoriquement ont permis d'affiner l'arborescence des codes et leur définition respective. L'arborescence a été considérée comme stable lorsque la comparaison des verbatim intra-code ne remettait pas en cause la dénomination et la définition du code (cohérence intra-code), et lorsque la comparaison inter-codes ne remettait pas en cause le caractère différencié de chaque code par rapport aux autres (cohérence inter-codes) (Claye-Puaux 2002). Enfin, le caractère objectif des catégories a été testé à l'aide d'un double codage sur un entretien, réalisé par un chercheur spécialisé en leadership. Le taux de fiabilité (nombre d'accords / nombre total d'unités à coder) a été de 82% ; les désaccords ayant été systématiquement discutés puis résolus.

Une fois cette codification réalisée, nous avons fait émerger des discours deux autres catégories thématiques, une relative à l'échange de ressources et une autre relative à l'appartenance au groupe. Pour cela, nous avons défini une catégorie fondée sur les bénéfices issus des interactions avec le manager ainsi que sur les notions de réciprocité, d'équilibre des contributions et d'obligations. La seconde catégorie mise à jour met l'accent sur la vie de

groupe, les objectifs communs, le sentiment d'appartenance et les valeurs partagées. L'utilisation du pronom « nous » pour faire référence à l'équipe de travail ou à l'ensemble des membres de l'organisation a également servi de repère pour élaborer cette seconde codification. A l'issue de cette seconde phase de codage, nous avons pu relier les différentes pratiques de leadership aux deux modes de production de confiance identifiés. Les résultats de cette analyse sont présentés dans la première sous-partie de la section 3.

Dans une seconde phase, nous avons scindé chaque catégorie de pratiques de leadership et de confiance en deux sous-catégories en fonction de la formulation positive ou négative de l'occurrence. Plus concrètement, concernant les deux formes de confiance, nous avons défini une catégorie relative à l'absence de la forme de confiance considérée et une catégorie relative à la présence de cette forme de confiance. Une fois cette partition des discours réalisée, nous avons effectué le même procédé concernant les pratiques de leadership. En effet, ces pratiques apparaissent mentionnées positivement ou négativement dans le discours des répondants. Les pratiques de récompense contingente, par exemple, apparaissent tantôt mentionnée positivement (le répondant mentionne la correspondance entre ses efforts et les récompenses qu'il reçoit) tantôt mentionnée négativement (le répondant mentionne l'absence de correspondance entre ses efforts et les récompenses qu'il reçoit). Cette partition des discours en deux catégories en fonction de la formulation de l'occurrence nous a permis d'étudier les associations entre les différentes pratiques de leadership et les formes de confiance grâce à une analyse des cooccurrences. Cette analyse évalue la présence ou l'absence d'association dans les discours entre les diverses pratiques de leadership et les formes de confiance envers le manager. Nous avons ainsi pu faire des hypothèses, non seulement sur l'existence d'un lien entre ces différents concepts, mais également proposer un sens au lien identifié. Ainsi, nous considérons qu'il existe une association positive lorsque les deux notions apparaissent mentionnées dans le même sens (+/+ ou -/-) et un lien négatif lorsqu'elles apparaissent mentionnés dans un sens opposé (-/+ ou +/-). A l'issue de cette phase, nous pouvons émettre des hypothèses sur les liens éventuels entre chaque pratique de leadership et les formes de confiance envers le manager. Les résultats de cette analyse sont présentés lors de la deuxième sous-partie de la section 3.

La dernière étape de notre analyse a pour objectif de déterminer les facteurs susceptibles d'impacter l'efficacité des différentes pratiques sur le développement de la confiance. Nous avons donc procédé à un calcul des fréquences d'occurrence au sein des

différents discours. Pour cela, nous avons repris notre classification des pratiques élaborée lors de la première phase de l'analyse entre l'échange de ressources et l'appartenance au groupe. Puis, nous avons calculé la fréquence relative d'occurrence de chaque catégorie dans chaque discours que nous avons comparé à la fréquence moyenne sur l'ensemble des discours. Cela nous a permis de créer deux groupes de répondants, un groupe mettant l'accent dans son discours sur l'échange de ressources et un groupe mettant l'accent sur des préoccupations relatives à l'appartenance au groupe. Nous avons alors cherché à identifier les facteurs susceptibles d'expliquer les différences entre les deux groupes de répondants. Cela nous a conduits à enrichir notre codification. Les tableaux de codage ainsi obtenus sont fournis en annexe 2. Toutefois dans une optique de lisibilité des codes, nous en présentons une version simplifiée.

Section III : Résultats de l'étude qualitative

Dans cette section, nous présentons les résultats de nos analyses. La première partie retrace les deux modes de production de la confiance dans le discours des répondants. Dans un second temps, nous présentons les associations entre les différentes pratiques de leadership et les formes de confiance envers le manager. Enfin, la troisième partie de la section s'intéresse au rôle des variables liées au contexte pour expliquer les différences constatés dans nos deux groupes de répondants.

3.1 Les deux modes de production de la confiance dans le discours des répondants

On retrouve bien les deux modes de production de confiance identifiés théoriquement dans le discours des répondants. Nous tenterons de caractériser ces deux modes de production tels que décrits par les répondants.

3.1.1 La confiance au cœur de la relation d'échange dans le discours des répondants

Les répondants semblent caractériser leur relation avec leur manager comme étant régie par une série d'obligations réciproques qui dépend de la quantité et de la qualité des ressources fournies par leur manager. On s'aperçoit que les niveaux de confiance constatés dans le discours des divers répondants peuvent en partie s'expliquer par la nature des ressources échangées dans la relation. En outre, les répondants semblent partager des conceptions plus ou moins communes des obligations minimales du manager.

Ainsi, lorsque le manager n'assume pas les responsabilités minimales liées à son rôle, la relation semble caractérisée par une absence de confiance. C'est notamment le cas lorsque le manager se montre indisponible face aux sollicitations de son collaborateur ou tarde à répondre à ses demandes en prenant des décisions concrètes pour permettre au collaborateur d'assumer ses tâches et ses responsabilités dans de bonnes conditions, en disposant de l'ensemble des éléments nécessaires à leur réalisation. Les réactions face à ce type d'attitude sont unanimes et se traduisent dans le discours des répondants par une volonté perçue de

quitter l'entreprise, voire de faire appel à une personne située à un échelon supérieur afin de résoudre cette situation. Les répondants se sentent handicapés dans la réalisation de leur rôle. *« si on me dit « va vendre tel produit, tel produit », mais que je n'ai pas d'outil, pas de catalogue à donner à mes clients, très vite je vais faire comprendre que je ne peux pas. C'est aussi l'environnement, les outils qu'on vous donne pour travailler qui font qu'on a envie »*

Lorsque le manager assume les responsabilités minimales liées à son rôle, les répondants se sentent alors en mesure de réaliser leurs tâches dans des conditions jugées favorables. Le manager fournit l'aide et les informations nécessaires au répondant pour la réalisation de ses tâches, il définit clairement ses attentes, les objectifs à atteindre ainsi que les récompenses associées. Cependant, ils affirment limiter leur contribution au « strict minimum » et trouvent un intérêt limité à leur travail. La relation qu'ils entretiennent avec leur manager est jugée « pauvre » et la confiance repose sur la perception que le manager se montre fiable dans la tenue de ses engagements et ainsi qu'on peut lui faire confiance, au moins pour sa cohérence. Nous relions ces perceptions à la dimension cognitive de la confiance telle que définie théoriquement. *« C'est assez pauvre comme confiance. La confiance est forcée. Si elle est voulue, les choses sont plus faciles et la confiance va au-delà du niveau professionnel, c'est ce qui donne un petit peu de sens au travail aussi.* ». La confiance se fonde sur un calcul et les répondants cherchent un équilibre entre leur contribution et les rétributions qu'ils retirent de la relation. On pourrait caractériser ce type de relations comme basée sur l'échange économique au sens de Blau (1964).

Pourtant, certains répondants déclarent entretenir une relation plus riche et plus profonde avec leur manager. Ils considèrent que leur manager respecte leur travail, reconnait leur contribution et n'hésite pas à leur faire confiance en leur confiant des responsabilités dépassant le cadre formel de leurs attributions. Les répondants se déclarent honorés et valorisés par les preuves de confiance de leur manager. Ils ont le sentiment de présenter un intérêt à ses yeux, qui leur confère un statut important dans l'organisation. *« La personne nous fait confiance donc on sait que notre travail va être valorisé (...) on a le sentiment de présenter un intérêt et pour la personne et pour la société ».* Pour répondre à ces bénéfices de nature identitaire, les répondants déclarent ne pas vouloir décevoir la confiance et les attentes de leur manager à leur égard. Ils se déclarent prêts à s'impliquer davantage dans la réalisation de leur rôle, voire à dépasser les attentes initiales. *« Mettre son collaborateur dans cette situation c'est une vraie preuve de confiance et du coup, on n'a pas envie de décevoir. ».*

Lorsque la relation atteint ce niveau d'échange, la relation est susceptible d'évoluer vers une confiance plus durable et plus profonde, caractérisée par une loyauté mutuelle et des dévoilements réciproques d'informations plus personnelles. « *Je me suis dis que je pouvais lui faire part de choses personnelles. ».* Le calcul et la recherche d'équilibre devient moins présente dans les discours. On peut parler d'une relation d'échange social caractérisée par une forte confiance.

3.1.2 La confiance et le sentiment d'appartenance au groupe dans le discours des répondants

Les attentes des répondants en matière de confiance envers leur manager peuvent également concerner des aspects relatifs à la vie de groupe et plus spécifiquement au climat de travail. Ces préoccupations apparaissent plus saillantes dans le discours des répondants intégrés à une équipe de travail ou ayant eux-mêmes des responsabilités d'encadrement. Lorsque le répondant est intégré à une équipe, la coopération avec les autres membres de l'équipe conditionne la bonne réalisation de ses attributions. Cette dépendance vis-à-vis de ses collègues le rend particulièrement attentif au climat de l'équipe et à la volonté de ses collègues de participer à l'effort collectif. De la même manière, lorsque le répondant assume des responsabilités d'encadrement, il se sent responsable du climat ainsi que des performances de son équipe et se montre ainsi particulièrement attentif aux décisions de son manager susceptibles d'altérer la performance ou le climat de l'équipe encadrée.

Les répondants semblent attribuer le bon ou le mauvais climat de l'équipe de travail à l'attitude du manager et plus spécifiquement à sa capacité à fédérer les équipes et à rassembler autour d'une vision et d'un objectif commun *« Je pense que le rôle du management est important dans un climat d'équipe. ».* Dans ce cas de figure, les répondants développent des attentes envers leur manager qui dépassent le cadre de la relation interpersonnelle qu'ils entretiennent avec ce dernier. Le manager tient donc le rôle de ciment du collectif dans l'esprit des répondants, en tant que représentant de l'autorité, ses décisions doivent être perçues comme justes, impartiales, guidées par des valeurs d'équité. C'est à ce prix que l'équipe pourra rester soudée et progresser ensemble vers l'atteinte des objectifs du groupe. Lorsque le manager assume ce rôle fédérateur, cela conduit à une ambiance de travail favorable qui peut même se traduire par une motivation accrue de contribuer à l'effort

collectif. *« A partir du moment où il demandait quelque chose à une personne de son équipe, la personne était tout de suite enthousiaste à bosser et du coup c'était vraiment une équipe, l'équipe était soudée, tout le monde s'entraidait, y avait pas de petites histoires ou d'animosité inutiles qui faisaient en fait stagner l'évolution ou la dynamique du groupe. ».* Le manager encourage les membres à se faire confiance et à partager leurs savoir-faire respectifs dans l'objectif ultime d'améliorer la performance collective. *« Ce que j'aime avec lui c'est que s'il voit chez quelqu'un de l'équipe, une bonne méthode d'approche avec les clients, de vente, il en fait tout de suite partager l'équipe par mail. ».* L'ensemble des évènements, rassemblements et réunions de tous les membres sont autant d'occasions d'affirmer les valeurs et les objectifs du groupe. Elles peuvent également se prêter à la résolution des tensions et des éventuels conflits susceptibles de détériorer le climat du groupe. Là encore, le manager y joue le rôle central et se doit d'apaiser les tensions en cherchant des solutions équitables, basées sur des règles de fonctionnement impartiales. *« Ce que j'attends de mon manager c'est qu'il arrive à trouver une solution équitable pour les deux personnes et que du coup y ait du gagnant-gagnant dans la relation, et sortir du conflit. »*

La vie organisationnelle est également rythmée par un certain nombre d'évènements et de changements susceptibles de bousculer les règles de fonctionnement en place et avoir des conséquences sur la vie collective. Ces évènements peuvent générer de l'anxiété, des doutes, voire même des résistances. *« Elles étaient de force inclues dans le groupe mais le groupe n'allait pas dans leur sens. Elles n'adhérent ni au projet, ni à l'ambiance, ni presque à la hiérarchie quelque part.* ». L'identité du groupe peut s'en trouver menacée. Ces évènements se caractérisent en général par un manque d'informations et un sentiment d'incertitude quant à l'avenir. Là encore, du point de vue des répondants, le manager a un rôle à jouer. *« C'est lui qui participe au comité de direction, c'est lui qui fait redescendre la stratégie de la direction. C'est important, c'est une image de la direction également, il porte l'image de la direction ».* La confiance que ses collaborateurs lui accordent est susceptible d'être remise en cause ou au contraire renforcée. Une des conditions de cette confiance, dépend du sentiment qu'ils sont informés en temps réel des décisions prises. *« Pour qu'il y ait confiance, il faut qu'il y ait une adhésion au projet de l'entreprise et que je sente que tous les éléments dont il dispose nous sont transférés. ».* Outre son rôle d'intermédiaire, le manager doit également se montrer capable d'expliquer clairement les raisons de ces changements ainsi que les conséquences probables de ces décisions sur le fonctionnement de l'équipe. Il doit montrer que ces changements vont dans le sens de l'intérêt collectif, en d'autres termes, rassurer ses équipes

sur le bien-fondé de ces changements. « *Finalement, j'ai du taper du poing sur la table pour avoir les explications, pourquoi on voulait faire ça et une fois que j'ai compris, j'ai adhéré. (...), ça permettait de moderniser et d'identifier des métiers à valeur ajoutée.* ». Les répondants attendent également du manager qu'il articule une vision claire et convaincante de l'avenir pour apaiser les angoisses généralement associées au changement. « *Ne pas afficher vers où on veut aller, les gens se disent soit on ne sait pas, soit on ne veut pas nous le dire mais ça cache des choses, si c'est vraiment le cas, on peut plus avoir confiance.* ». Il se doit d'être positif et enthousiaste afin de convaincre ses collaborateurs de considérer ces changements non pas comme une menace mais au contraire comme une opportunité, un défi. Il doit réaffirmer sa confiance envers ses collaborateurs et en leur capacité à faire face aux changements. Enfin, les répondants doivent pouvoir croire que leur manager est de leur côté, en tant que membre du groupe et sera à même de défendre leurs intérêts auprès de la direction *« La confiance elle intervient en particulier lorsqu'il s'agit de défendre le projet, quand on travaille avec cette personne, on sent qu'on est dans le même bateau, en fait et qu'il est là, il est derrière nous. On a le sentiment déjà d'aller dans le même sens, la même direction »*

3.1.3 Les formes de confiance en fonction des modes de production

On retrouve donc bien dans le discours des répondants deux catégories d'attentes, correspondant aux deux modes de production de la confiance que nous avons identifiés théoriquement. Il convient à présent de relier ces deux modes de production de la confiance aux différentes formes de confiance envers le manager.

On constate que sur les 14 répondants de notre échantillon, seuls trois témoignent de niveaux de confiance envers leur manager qui dépassent le cadre professionnel. Il est question d'un lien particulier, décrit sous le terme d'amitié ou de relation personnelle qui témoigne d'un attachement interpersonnel du collaborateur envers son manager. Un répondant nous explique que cette relation lui permet notamment de confier des informations très personnelles à son manager, relative à son état de santé. Nous pouvons relier ces perceptions à la forme affective de confiance telle que décrite théoriquement.

On s'aperçoit que les répondants associent directement leur haut niveau de confiance au caractère personnalisé de la relation avec leur manager.

Témoignage, Christian D., 42 ans, cadre

« J'ai eu un problème de santé il y a trois semaines et je lui ai dit. C'est très personnel mais je lui ai dit. (...) Je savais que je pouvais le lui dire parce que la relation a évolué dans le bon sens ces six derniers mois. On a eu des paroles de confiance qui ont renforcé les liens qu'on peut avoir. Des choses qui se rapprochent un peu de l'amitié. Je me suis dis que je pouvais lui faire part de choses personnelles. »

Une seconde répondante associe cet état de confiance à des niveaux d'échange dépassant le cadre formel des responsabilités du manager comme en témoignent les propos recueillis ci-dessous.

Témoignage, Agnès C., 32 ans, commerciale région sud

« Et surtout pour moi, il avait une grande qualité, il était capable de s'adapter aux personnalités de chacun dans l'équipe. Et je crois que d'un responsable commercial, c'est vraiment une qualité qu'on peut attendre, il n'avait pas la même manière de fonctionner avec moi qu'avec un autre collègue et ça j'aime bien, je trouve que c'est intéressant. Ca permet de créer une relation très particulière, qui se rapproche de l'amitié.

Pour résumer, le développement d'une confiance affective, caractérisée notamment par des dévoilements réciproques, repose dans le discours des répondants sur une personnalisation de la relation avec le manager. Les pratiques d'échange dépassant le simple échange de ressources sont mises en avant comme permettant le renforcement des liens et l'évolution de la relation vers un niveau de confiance dépassant le cadre professionnel.

Ainsi, on s'aperçoit au travers de discours que seules les pratiques permettant de développer une relation d'échange social sont susceptibles de permettre à la relation d'évoluer vers une confiance affective.

Il convient à présent d'identifier les pratiques de leadership intervenant dans chacun des modes de production de la confiance et d'émettre des hypothèses quant à leur influence sur les deux formes de confiance envers le manager.

3.2 Les pratiques de leadership et la production de confiance

Globalement nous retrouvons nos propositions théoriques. L'ensemble des pratiques mentionnées précédemment impactent les perceptions de confiance dans le sens prévu théoriquement, hormis les pratiques correctives sur lesquelles nous reviendrons par la suite.

Plus concrètement, les pratiques d'influence idéalisée, de motivation inspirante, de considération individuelle et de récompense contingente influencent positivement les perceptions de confiance alors que les pratiques correctives forme passive et d'évitement exercent une influence négative sur ces mêmes perceptions.

Cependant, il convient de s'interroger sur le mode de production de confiance auquel chacune de ces pratiques correspond. Nous vous présentons les résultats en deux temps.

Dans un premier temps, nous indiquons les pratiques liées à l'échange de ressources de valeur telles que mentionnées par les répondants, puis nous identifions les pratiques impactant les perceptions de confiance à travers le sentiment d'appartenance au groupe et la capacité du manager à incarner les valeurs du groupe.

3.2.1 Les pratiques d'échange du leadership et la confiance envers le manager

Tout d'abord, il y a les attentes relatives à l'échange de ressources. Le manager fournit des bénéfices à son collaborateur lui donnant ainsi une obligation de réciprocité. On s'aperçoit dans le discours des répondants que les bénéfices peuvent concerner des ressources tangibles telles que l'allocation de primes, de promotions ou d'avantages. Elles peuvent également se manifester par de l'aide concrète dans la réalisation du rôle. Outre ces bénéfices tangibles, qu'ils soient financiers ou sociaux, on s'aperçoit que les répondants valorisent la considération de leurs besoins particuliers, le soutien de leur manager face aux difficultés, la

reconnaissance de la qualité du travail fourni ainsi que la confiance qui leur est accordée par leur manager comme un bénéfice identitaire qui véhicule des informations relatives à leur statut individuel dans le groupe. Un manager répondant aux attentes des répondants en termes de rétribution (financière et identitaire), favorise la création d'une relation interpersonnelle de qualité caractérisée par une forte confiance et des dévoilements réciproques.

Comme nous l'avons vu précédemment, on peut distinguer parmi ces attentes,

- Les attentes de rôle qui correspondent à la contribution minimale du manager à sa fonction et conduit à une forme de confiance cognitive limitée à une certaine prévisibilité et cohérence dans l'échange.
- Les attentes dépassant le cadre formel des responsabilités du manager et conduisant à des perceptions de bienveillance et de bonnes intentions du manager. On voit alors apparaitre une confiance reposant sur des éléments plus affectifs et pouvant conduire à des dévoilements réciproques de nature personnelle.

Les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive

Un des premiers résultats que nous pouvons mentionner concernant les pratiques « passives » du leadership est qu'il a été difficile de différencier dans le discours des répondants, les pratiques relatives au laissez-faire de celles relatives à la gestion par exception forme passive. Ainsi, nous analyserons conjointement ces deux dimensions dans le discours des répondants. Nous les nommerons pratiques d'évitement passif.

La confiance entre un employé et son manager se construit à travers les interactions quotidiennes entre les acteurs. Nos résultats nous indiquent que les réactions du manager face aux sollicitations de son collaborateur sont des situations centrales au travers desquelles l'employé va évaluer le caractère digne de confiance de son manager.

On retrouve dans le discours des répondants des attentes vis-à-vis de l'attitude du manager face à une situation d'incertitude quant à la réalisation de la tâche à accomplir. Ces situations d'incertitude mettent le répondant dans une position de vulnérabilité par rapport à leur manager. Dans une situation de difficulté, les attentes les plus fréquemment mentionnées concernent une attitude générale du manager témoignant de l'écoute et de l'intérêt qu'il porte à ses collaborateurs et à leurs attentes et besoins. Ainsi, pouvoir compter sur son manager

dans des situations de difficultés apparait comme un critère important de confiance. Les attentes peuvent concerner uniquement une disponibilité du manager et une preuve de sa considération et de son soutien. Elles peuvent aussi être plus précises et concerner la volonté perçue du manager à répondre concrètement à la demande d'aide du collaborateur.

Les répondants affichant la plus faible confiance mentionnent l'absence d'implication et de responsabilité du manager face à des attentes jugées légitimes. La prise de décision rapide ainsi que l'aide éventuelle est également mentionnée comme une attente de confiance.

Témoignage, Pascale P., 39 ans, responsable administrative

« Moi je n'ai pas confiance en lui parce qu'il a une attitude passive » (…) « Une attitude passive, par exemple, ça va être un collaborateur qui va aller voir son manager et qui se trouve face à un problème professionnel par rapport à des procédures, il a besoin de l'aval de son manager, il a besoin qu'une décision soit prise par un responsable et à ce moment-là le responsable ne va pas répondre au mail ou mettra du temps à répondre et ne sera pas dans l'action tout de suite et prendra les choses à la légère sans tenir compte de la demande du collaborateur. »

Les pratiques d'évitement passif apparaissent donc négativement liées à la confiance envers le manager.

Cependant, on peut signaler que la tendance du manager à répondre concrètement aux sollicitations de son collaborateur est également liée positivement à la confiance envers le manager dans le discours de certains répondants.

Témoignage, Agnès C., 32 ans, commerciale région sud

« Il n'a donné toutes les raisons d'avoir confiance » (…) « Déjà, il a toujours été disponible pour moi. Une fois qu'on a un souci, on sait qu'on peut en parler et qu'on sera écouté ».

Ainsi, nous considérons qu'il existe une relation positive entre l'implication et la réactivité du manager dans son rôle et la confiance.

Nous appelons leadership d'implication l'ensemble des pratiques qui conduisent les individus à percevoir leur manager comme disponible, responsable et réactif face aux demandes de son collaborateur. Ces perceptions correspondent donc à l'opposé des perceptions de leadership d'évitement passif. Nous considérons en effet, à la lecture de nos résultats, que les perceptions opposées à ce style de leadership peuvent être considérées comme des perceptions de leadership à proprement parler, c'est-à-dire, exerçant une influence sur la volonté des personnes encadrées à contribuer à l'efficacité et au succès de l'organisation. Nous postulons en outre d'une influence positive de ces perceptions sur les évaluations de confiance envers le manager.

H1 : Le leadership d'implication influence positivement la confiance cognitive envers le manager

Parmi les situations signalées comme impactant la confiance envers le manager, la rétroaction sur la performance apparait également mentionnée par quelques répondants. Ils mentionnent notamment leur déception face à une attitude dénigrante, remettant en cause leurs compétences ou plus généralement leur valeur professionnelle. Le respect de la personne ainsi que du travail accompli semble cruciale. De plus, lorsque le manager ne met en avant que les écarts et les erreurs sans mettre en avant les points positifs du travail, les retours sur la performance sont mal vécus par les répondants. Ainsi, globalement, nous considérons que la gestion par exception forme active est une perception de leadership susceptible de détruire la confiance lorsqu'elle est mal employée comme nous l'avions postulé théoriquement.

Témoignage, Patricia G., 28 ans, responsable administrative

« *Je crois que les salariés acceptent des réflexions quand elle sont justes et dans la manière dont c'est dit, ça peut changer les choses. (…) Et puis, mettre toujours l'accent sur le positif avant de parler du négatif, c'est important pour que la personne accepte la réflexion.* »

Globalement, uniquement deux répondants ont mentionné cette pratique. On peut en déduire que la majorité des répondants semble trouver normal que leur manager vérifie et contrôle leur travail. En outre, aucun répondant n'a mentionné cette pratique comme vecteur de confiance. Cette pratique, même bien employée est donc vécue comme une obligation par les répondants mais ne répond pas à des attentes de confiance particulière. Ainsi, nous

postulons donc globalement à une absence d'influence de ces perceptions sur les intentions de confiance envers le manager.

H2 : Le leadership gestion par exception forme active n'influence pas la confiance cognitive envers le manager

Reconnaitre et récompenser la contribution individuelle est l'attente la plus souvent citée par les répondants comme un vecteur de confiance. Les répondants attendent d'une part, des récompenses proportionnelles à leur implication mais valorisent également les félicitations orales qui apparaissent comme un bénéfice identitaire central dans les évaluations de confiance. Ils semblent particulièrement attentifs à ces aspects lors de l'évaluation formelle de leur travail. Pour que les récompenses soient jugées proportionnelles à l'effort fourni, les répondants évoquent un certain nombre de conditions que nous détaillons ci-après.

Tout d'abord, les répondants évoquent la clarté des objectifs comme une condition de confiance. Elle conditionne à la fois la réussite et spécifie les règles avec lesquelles les performances de l'employé seront évaluées.

Témoignage, Pascale P., 39 ans, responsable administrative

« *Donner les bonnes informations pour avancer parce que si il y a de la rétention d'information, si il y a de l'oubli d'information, il y a des choses qui vont être faites mais ce sera fait à côté de l'objectif à atteindre, il faut que l'objectif soit clair* ».

Les répondants attendent de leur manager qu'il définisse un système de règles clair et précis sur les rémunérations et les primes en fonction de la contribution. Une des répondantes regrette le manque de clarté des règles d'allocation de prime et exprime la perte de confiance que ce manque de clarté a engendrée.

Témoignage, Anne-Marie S., 50 ans, responsable commerciale

« Je n'ai en définitive jamais eu la certitude, il s'est toujours caché derrière certaines choses, en se disant ben oui j'avais été entre guillemets rentable mais pas suffisamment pour dégager une prime, alors, parce que j'avais pas atteint les objectifs qu'il fallait, il n'a jamais été clair sur la façon dont, les choses n'étant pas précisé par écrit, il s'est toujours réfugié quand je lui demandais, écoute voilà, là je suis arrivée à tel niveau, tu avais dit qu'à partir de tel niveau… »

La correspondance du système de règle avec la contribution et l'investissement réel est également grandement avancée par quelques répondants.

Témoignage, Patricia G., 28 ans, responsable administrative

« Ou bien même des primes, une sorte de récompense du travail qu'on fournit et de notre investissement aussi. L'implication. Qu'on n'ait pas le sentiment de fournir un travail pour rien en fait. »

Pour résumer, on peut dire que les répondants se fondent d'une part, sur la clarté des objectifs définis par le manager en termes de performance ainsi que du système de récompenses associé aux objectifs pour évaluer la confiance qu'ils peuvent accorder à leur manager.

Outre, la clarté, les répondants cherchent à savoir s'ils peuvent se fier à la parole de leur manager par rapport aux engagements qu'il prend. La tenue des engagements et des promesses apparait ainsi comme la principale condition de confiance envers le manager.

Témoignage, Mame G., 29 ans, responsable administrative

« Pour moi une parole donnée, c'est une parole donnée, …, quand on s'engage avec quelqu'un pour moi c'est…, faut que ce soit vrai »

Ces engagements peuvent concerner des promesses explicites. Les situations les plus souvent citées font référence à des engagements par rapport à des promesses en termes de rémunération, de primes et d'avantages mais peuvent également concerner le contour du poste, les responsabilités et les évolutions de poste.

Témoignage, Christine M., 36 ans, assistante de direction

« Effectivement elle [la confiance] se manifeste par des tâches qu'on nous confie qui correspondent à ce qui était convenu au départ. Si la personne s'engage par exemple sur une évolution de poste, si les choses ne se font pas comme on les avait prévu oralement, quand après y a un avenant, bon là je vais être déçue dans la confiance que j'avais accordée ».

Les répondants mettent également en avant l'adéquation des règles d'évaluation et des récompenses associées. Trois répondants nous expliquent l'importance qu'ils accordent à la prise en considération des difficultés inhérentes au contexte spécifique dans lequel ils pratiquent pour définir ou réaligner ces objectifs.

Témoignage, Agnès C., 32 ans, commerciale région sud

« Et puis ce responsable avec qui je m'entendais bien, il avait aussi la capacité de réagir si les objectifs donnés étaient irréalisables ... il réalisait que mes visites étaient plus longues que celles du nord et il en faisait des retours à son responsable. »

Certains répondants soulignent le caractère décourageant de l'absence d'alignement entre l'énergie déployée vers l'atteinte des objectifs et les critères d'évaluation. Pouvoir intervenir dans les décisions concernant les procédures d'évaluation a de fortes implications sur les perceptions de confiance.

Témoignage, Gilles D., 43 ans, chargé d'affaires

« En fait il affectait directement ma rentabilité ce qui affectait quelque part l'outil qui me jugeait, me jaugeait, m'évaluait. Comme un de mes objectifs c'était d'améliorer mon service mon travail quelque part je me trouvais prisonnier de quelque chose qui ne pouvait pas évoluer et qui ne pouvait pas être le reflet de mes efforts en fait ni même le reflet de mon travail. »

Pour quatre répondants, l'absence d'entretiens d'évaluation est mentionnée comme une source de mécontentement. Ces situations formelles permettent en effet d'une part de poser des questions afin de connaitre les critères d'évaluation. Il offre également à l'employé

une occasion de défendre ses positions, et éventuellement d'intervenir sur le résultat de l'évaluation.

Témoignage, Gilles D., 43 ans, chargé d'affaires

« D'où l'importance aussi des entretiens d'évaluation. Moi pareil, depuis que je travaille, on n'a pas d'entretien d'évaluation, donc comment donner aussi son point de vue, enfin, …, »

Pour résumer, les répondants attendent des objectifs clairs afin de connaitre les critères sur lesquels leur travail sera évalué et surtout récompensé. Ils attendent également de leur manager qu'il définisse les critères en correspondance avec leur caractère atteignable, en fonction des moyens mis à leur disposition et des particularités du contexte pour que l'évaluation des performances soit le reflet de leurs efforts. Les entretiens d'évaluation sont notamment cités comme des occasions d'obtenir des informations sur les critères d'évaluation et de mettre en avant leurs succès et de justifier les difficultés qu'ils ont pu rencontrer. Les répondants mettent en particulier l'accent sur la clarté des objectifs d'une part, la tenue des engagements et la capacité du manager à redéfinir et réaligner les objectifs en fonction du contexte d'exercice de la fonction.

Nous pouvons rapprocher ces résultats de la dimension récompense contingente (« contingent reward ») du leadership transactionnel et émettons l'hypothèse suivante

H3 : Le leadership récompense contingente influence positivement la confiance cognitive envers le manager

Les pratiques d'échange social et la confiance affective

Nous avons vu que les répondants évaluent le degré de confiance qu'ils peuvent accorder à leur manager au travers de l'équilibre et la réciprocité perçue dans la relation. En répondant à ces attentes, le manager indique qu'il est fiable et cohérent et juste et permet aux répondants de ne pas se sentir lésés dans la relation. Il convient de souligner que certains répondants affichant des niveaux de confiance plus élevés envers leur manager mettent en avant des échanges de nature plus symbolique et identitaire.

La personnalisation de la gestion apparait notamment saillante dans les discours. Elle correspond dans les discours à la capacité du manager à s'adapter aux sensibilités et au mode de fonctionnement de son collaborateur, de ses besoins, attentes ainsi que de la façon dont il s'est approprié la réalisation de ses tâches comme en témoigne l'extrait suivant.

Témoignage, Eric B., 38 ans, cadre

« En ce qui concerne la confiance, ce qui me semble important c'est la capacité d'intégrer dans son discours la façon dont les gens vont percevoir le message. Moi par exemple, je suis assez sensible, je sais que si on me rentre dedans tout de suite, je vais me braquer, je risque d'être assez cassant. Elle s'adapte à chacune des personnes. Par exemple, y a des personnes qui ont besoin qu'on leur dise de faire certaines choses à certaines dates et elle va vérifier. Y en a d'autres qui ont plutôt besoin qu'on leur suggère gentiment certaines choses à faire et ne seront pas du tout content qu'on leur ait fait la remarque à juste titre. Y a la dimension culturelle, générationnelle et elle arrive à s'adapter à tout ça. Je pense que c'est assez exceptionnel. Je ne serais pas forcément capable en termes de génération d'être aussi, de mettre autant les formes. Elle le fait très très bien, en tout cas ça marche avec moi. C'est assez efficace. »

Outre cette capacité d'adaptation à l'autre, les répondants mettent également en exergue le fait de démontrer de l'intérêt pour le développement des compétences individuelles, les ambitions et les projets d'avenir de son collaborateur. Cette attitude semble particulièrement déterminante pour atteindre de hauts niveaux de confiance.

Témoignage, Bruno L., 43 ans, cadre

« c'est quelqu'un qui est à l'écoute et puis qui implique les gens, c'est-à-dire que moi il m'a lancé sur une voie à laquelle j'avais pas pensé et il a pensé à moi. En fait, j'ai vraiment l'impression d'être actif dans le processus mais on a construit ensemble l'évolution de ma carrière. »

Cet intérêt pour la carrière et le développement de son collaborateur semble véhiculer pour les répondants un sens symbolique fort sur la valeur que leur manager leur accorde. Christine nous explique comment elle a perdu confiance envers sa manager suite à un refus de

formation pouvant lui permettre de développer ses compétences. Elle explique cette perte de confiance à travers les conséquences identitaires, en termes de valeur personnelle, que ce refus véhicule.

Témoignage, Christine M., 36 ans, assistante de direction

« Pour moi une formation, c'est vrai que pour l'employeur c'est un investissement parce que le salarié va être absent, selon comment est organisée la formation, et c'est un investissement financier aussi. Pour moi, une formation c'est important, c'est une grande marque de confiance de sa part aussi. Et donc quand elle m'a dit ça [refus de formation], je l'ai vraiment ressenti comme quoi elle n'avait pas envie d'investir sur moi, je n'étais pas une valeur ajoutée pour elle. Donc du coup, je me suis dis, je ne suis pas une valeur ajoutée pour elle et j'ai complètement perdu confiance en elle. »

Pour résumer, la considération et l'intérêt portés à son collaborateur, ses compétences, besoins et désirs spécifiques permettent de construire la confiance. Cela nous renvoie aux pratiques de considération individuelle. Se comporter envers chacun des collaborateurs de manière à respecter sa sensibilité, ses besoins particuliers ainsi que la façon dont il s'est approprié ses tâches permet de construire la confiance. Lorsque le manager s'intéresse à son collaborateur, au-delà des attentes de rôle traditionnelles, en accordant de l'importance à ses projets de carrière et au développement de ses compétences, on voit apparaitre de hauts niveaux de confiance, dépassant le simple échange de ressources.

H4 : Le leadership considération individuelle influence positivement la confiance affective envers le manager

Une autre façon pour le manager de signifier à son collaborateur l'intérêt qu'il lui porte, ainsi que la confiance qu'il lui accorde, consiste à le responsabiliser et à le pousser à aller toujours plus loin en augmentant le spectre de ses responsabilités.

Ainsi, le degré de responsabilisation dans l'accomplissement du rôle organisationnel apparait comme thème associé aux perceptions de confiance du manager dans les discours des répondants.

Témoignage, Didier p., 47 ans, formateur

« Et puis la confiance, il faut que ce soit réciproque, c'est important aussi, qu'on ait des tâches à effectuer sans qu'il y ait constamment derrière quelqu'un qui nous dit « il faut faire ci, il faut faire ça », qu'on soit responsabilisé dans son travail ».

Augmenter le contour de ses responsabilités et travailler sur des projets en collaboration avec son manager est mis en avant par six répondants. Les initiatives du manager pour permettre à la personne de démontrer son plein potentiel sont particulièrement valorisées par les répondants. En particulier, la délégation de tâches dépassant le cadre formel des responsabilités est perçue par les répondants comme une marque de confiance envers le répondant. Cette marque de confiance à travers la délégation de nouvelles responsabilités conduit l'employé à faire des inférences positives sur le caractère digne de confiance de son manager.

Témoignage, Eric B., 38 ans, cadre

« Une des premières fois où elle m'a étonné. Elle a décidé que ce serait à moi de présenter le projet auprès du directoire alors que je ne l'avais jamais fait. Donc, mettre une personne dans une situation délicate alors qu'elle aurait pu le faire elle-même et s'attribuer le mérite du travail, elle aurait aussi pu en cas de mauvais déroulement me remettre la faute. Au lieu de faire ça, elle m'a mis dans l'eau froide sans qu'elle intervienne du tout, ni pour m'aider, ni pour me recadrer face à une audience plutôt critique. Elle avait beaucoup à perdre. Ce qu'elle a gagné c'est une confiance et une loyauté me concernant. Mettre son collaborateur dans cette situation c'est une vraie preuve de confiance et du coup, on n'a pas envie de décevoir. »

L'attitude du manager, qui cherche l'avis de ses collaborateurs sans forcément imposer sa propre vision des choses, est également souvent associée par les répondants à de hauts niveaux de confiance ainsi qu'à une relation de grande qualité avec leur manager hiérarchique.

Témoignage, Bruno L., 43 ans, cadre

« Demander aux gens d'expliquer comment ils feraient si ils étaient tous seuls et à partir de là recadrer un certain nombre de choses. Mais c'est important de partir de la proposition des gens. »

Pourtant certains répondants mentionnent ces pratiques comme négativement associées à la confiance.

Si avoir des attentes élevées concernant les performances de ses collaborateurs apparait une façon de témoigner sa confiance à son collaborateur, cette pratique peut également être mal vécue par certains répondants, lorsqu'ils jugent ne pas être mis dans les conditions propices à une bonne réalisation des tâches qui leur sont confiées.

Témoignage, Gilles D., 43 ans, chargé d'affaires

« C'est injuste de donner des objectifs à quelqu'un sans lui donner les moyens de les atteindre, ça c'est un peu l'injustice qui se caractérise au travail. »

Ainsi, stimuler de nouvelles façons de faire est généralement vécu par les répondants comme une preuve de confiance qui influence positivement leur confiance envers leur manager. Cependant, il convient de souligner qu'il existe selon les répondants une bonne et une mauvaise façon de les stimuler et que les objectifs doivent être définis en cohérence avec les moyens fournis à la personne. Globalement, nous postulons d'une influence positive de ces pratiques sur la confiance.

H5 : Le leadership stimulation intellectuelle influence positivement la confiance affective envers le manager

3.2.2 Les pratiques d'appartenance du leadership et la confiance envers le manager

Si l'ensemble des répondants mentionnent des attentes leur apportant un bénéfice personnel concret, comme l'accompagnement à la performance, le développement des compétences, la reconnaissance et la récompense associée à l'évaluation de la performance, on retrouve chez certains répondants une autre catégorie de préoccupations relatives à la vie organisationnelle et plus précisément à la vie de groupe.

Les répondants semblent, pour la plupart, attribuer le bon ou le mauvais climat de travail à la responsabilité du manager et développent des attentes liées à la vie du groupe au

sein duquel ils sont intégrés. Ces attentes, lorsqu'elles sont remplies, se traduisent dans le discours des répondants par un sentiment d'appartenance commune avec le manager « *on est dans le même bateau* », « *on a le sentiment d'aller dans le même sens, la même direction* » ainsi que par l'utilisation du pronom « nous » ou « on » pour faire référence à l'équipe de travail. Cela témoigne d'un certain degré d'identification à l'équipe de travail.

Une des principales attentes dans ce domaine concerne le climat de travail en lui-même. La capacité du manager à rassembler et à fédérer l'équipe autour d'un objectif commun est l'attente la plus fréquemment citée.

Les répondants mentionnent un certain nombre de valeurs qui doivent guider l'action et la nécessité pour le manager d'incarner ces valeurs à travers son propre comportement.

Témoignage, Christian D., 42 ans, cadre

« Dans les valeurs de la société, le mot confiance est un mot pivot. Le principe, beaucoup de gens ont le sens commun que la confiance se mérite par le truchement d'actes communs, de succès communs, d'actes de leadership. Lui [le manager] prend les choses à l'envers. Il va faire confiance à priori. Il ne se pose jamais de question, il juge cette personne que sur ses actes. Finalement, il fait confiance à tout le monde, maintenant, la confiance ça se perd. Si la confiance est trahie, elle est perdue. » « C'est un responsable qui a comme mot d'ordre la transparence, on est informé de tout ce qui se passe avec ses responsables à lui. Tout ce qui nous est demandé en tant que commerciaux. C'est vraiment un climat de confiance. » « Ce qui est important dans la confiance, ce n'est pas la personne en elle-même mais ce qu'elle représente et son adhésion à l'entreprise. »

Ils apprécient l'ensemble des initiatives du manager destinées à améliorer le climat et la performance du groupe. On peut citer le fait de faire des points réguliers en groupe sur l'avancement du projet, les difficultés rencontrées et favoriser la communication et les échanges entre les membres de l'équipe. Plus généralement, encourager le partage de savoir-faire et l'entre-aide est associé dans le discours des répondants comme participant à la confiance qu'ils attribuent à leur manager.

Témoignage, Agnès C., 32 ans, commerciale région sud

« Ce que j'aime avec lui c'est que s'il voit chez quelqu'un de l'équipe, une bonne méthode d'approche avec les clients, de vente, il en fait tout de suite partager l'équipe par mail. J'ai vu qu'untel fait comme ça, essayez aussi, ça peut vous aider. Moi j'avais mis en place une méthode avec les dentistes, pour qu'ils me l'achètent je leur faisais carrément essayer, dans les cabinets, c'était un peu osé, mais ça marchait, les dentistes étaient convaincus et achetaient le produit. Donc il avait vu que ça fonctionnait, il avait conseillé aux autres de le faire et c'est vrai qu'au final tout le monde avait des belles ventes. »

Outre la fédération des équipes à travers le partage de savoir-faire, les répondants semblent également attentifs aux comportements de leur manager en tant que représentant des intérêts du groupe ou de l'organisation dans son ensemble. Il doit être capable de démontrer sa propre capacité à dépasser son intérêt personnel pour le bien du groupe. L'exemplarité est ainsi mise en avant par certains répondants comme un vecteur de confiance. La répondante nous parle des conséquences au niveau de l'équipe de l'attitude exemplaire de son manager.

Témoignage, Agnès C., 32 ans, commerciale région sud

« Je me rappelle un salon dentaire où il était là, il donnait un coup de main pour porter les cartons d'échantillons. En plus d'être notre responsable, on pouvait compter sur lui dans des moments plus durs. Du coup, à partir du moment où il demandait quelque chose à une personne de son équipe, la personne était tout de suite enthousiaste à bosser et du coup c'était vraiment une équipe, l'équipe était soudée, tout le monde s'entraidait, y avait pas de petites histoires ou d'animosité inutiles qui faisaient en fait stagner l'évolution ou la dynamique du groupe. »

La capacité du manager à défendre les intérêts du groupe auprès de la direction apparait également comme un vecteur de confiance. Un répondant insiste sur les conséquences désastreuses au niveau du groupe de l'incapacité de son manager à représenter les intérêts du groupe auprès de la direction.

Témoignage, Bruno L., 43 ans, cadre

« La confiance elle intervient en particulier lorsqu'il s'agit de défendre le projet. Comprendre l'importance des éléments de notre contrat. Est-ce que les faits sont relayés et défendus ? Récemment, dans ma dernière expérience, j'avais un manager qui était à la limite « je m'en foutiste » et qui pensait plus à lui qu'à son équipe et du coup les personnes étaient un peu livrées à elles-mêmes et elles passaient leurs journées à parler de ce qui n'allait pas plutôt que d'être dans la dynamique de l'évolution du projet. »

Globalement, la capacité du manager à rassembler autour de valeurs communes et à encourager la coopération et le partage ainsi que de représenter les intérêts du groupe auprès de la direction peut résumer ces attentes. On peut rapprocher ces perceptions de la dimension influence idéalisée du leadership et formuler l'hypothèse suivante.

H6 : Le leadership influence idéalisée influence positivement la confiance cognitive envers le manager

Les situations de grands changements ou de grande restructuration apparaissent déterminantes dans plusieurs discours comme des évènements majeurs affectant la relation de confiance. Sébastien, cadre dans une entreprise de conseil en ingénierie, résume l'incertitude et l'anxiété des membres de son équipe face à une restructuration programmée par la direction.

Témoignage Sébastien, 34 ans, cadre dans une entreprise de conseil en ingénierie

Les gens qui sont au niveau opérationnel, ça ne leur parle pas tellement quand on leur dit augmenter le chiffre d'affaires de 5%. Bien souvent, je me suis rendu compte que la communication, elle était faite parce qu'il fallait la faire mais les décideurs sont dans des discours qui font un peu langue de bois. Quand les gens savent pas où ils vont, ils prennent peur et si personne ne leur explique, ils refusent radicalement le changement. La confiance on va la voir surtout quand il y a des difficultés. Il [le manager] soutient les gens, réaffirme la direction et les objectifs, est capable de rassurer aussi.

Face à de telles situations d'incertitude, la capacité du manager à définir et transmettre une stratégie claire à ses équipes pour donner du sens au changement, apparait déterminante

dans la confiance que ses collaborateurs lui accordent. On s'aperçoit que communiquer à l'ensemble des membres du groupe une vision convaincante de l'avenir afin de donner un sens à l'action collective est principalement mise en avant par les cadres de notre échantillon. En d'autres termes, les cadres mettent l'accent sur la capacité du manager à rassembler autour d'une vision commune de l'objectif à atteindre et à donner du sens à ses décisions en expliquant les motivations de ses décisions pour impliquer les collaborateurs et les accompagner face au changement. Le manager doit donc être en mesure de se montrer confiant et rassurant quant au bien fondé du changement. Il doit se montrer positif et mettre l'accent sur les bénéfices collectifs de tels changements pour le bien de l'organisation. La volonté, la force, la confiance, plus généralement la détermination du manager à amener le groupe vers les objectifs.

Témoignage Sébastien, 34 ans, cadre dans une entreprise de conseil en ingénierie

« Les gens qui faisaient le travail étaient en panique. C'est important d'expliquer quelle est la stratégie et c'est très rare, des fois parce que la stratégie n'est pas claire aussi. Ne pas afficher vers où on veut aller, les gens se disent soit on ne sait pas soit on ne veut pas nous le dire mais ça cache des choses, si c'est vraiment le cas, on peut plus avoir confiance. Il faut réussir à expliquer là où on veut aller, d'ailleurs c'est souvent ce qui pèche. Bien souvent, le projet des managers, des directeurs, enfin surtout des personnes qui sont très haut placées, font des discours, ils dessinent les grandes lignes mais personne ne comprend rien à ces grandes lignes en général. C'est important d'expliquer quelle est la stratégie et c'est très rare, des fois parce que leur stratégie n'est pas claire aussi. Finalement, j'ai du taper du point sur la table pour avoir les explications, pourquoi on voulait faire ça et une fois que j'ai compris, j'ai adhéré. Lors de la réorganisation en interne, on nous a expliqué les objectifs, ça permettait de moderniser et d'identifier des métiers à valeur ajoutée. Je dirais qu'en termes de transparence, je m'estime être bien loti. »

On peut rapprocher ces perceptions de la dimension motivation inspirante du leadership et formuler l'hypothèse suivante.

H7 : Le leadership motivation inspirante influence positivement la confiance cognitive envers le manager

3.3 L'identification des variables contextuelles

En comparant les fréquences d'apparition des attentes personnalisées par rapport aux attentes liées au climat du groupe dans le discours des répondants, on s'aperçoit que chaque type d'attentes est plus ou moins représenté dans les différents discours. Si les attentes personnalisées apparaissent fortement exprimées dans l'ensemble des discours, les préoccupations relatives au groupe n'exercent pas le même poids selon les répondants. Cela nous pousse à nous intéresser au rôle du contexte dans lequel les acteurs sont imbriqués.

Comprendre le développement et le maintien de la confiance d'un collaborateur envers son manager nécessite donc d'étudier les enjeux dans la relation, à savoir, les risques et les bénéfices potentiels inhérents à la relation de dépendance du collaborateur envers son manager.

En s'intéressant aux répondants mentionnant le plus fréquemment des attentes liées au groupe, on s'aperçoit qu'ils sont de manière générale dans une situation de faible dépendance par rapport à leur manager concernant leur avancement de carrière ou l'évolution de leur rémunération comme en témoigne le discours suivant

Témoignage, Bruno L., 43 ans, cadre

« Pour la négociation sur les salaires, ce genre de truc, c'est le directeur d'agence qui s'en occupe. Mais à la limite c'est peut être pas plus mal parce que lui[le manager] il n'a pas cette problématique budgétaire qui peut aussi poser problème à des managers. Lui, il doit être soulagé de ne pas avoir à discuter de salaire avec les gens qu'il encadre. Il peut faire remonter l'info. Si par exemple, je lui dis j'aimerais bien une augmentation, lui va relayer l'information mais ce n'est pas lui qui prendra la décision.»

Le rôle de son manager se limite donc à coordonner les activités des différents collaborateurs qu'il encadre. Il apparait comme l'intermédiaire entre la direction et les équipes qu'il encadre. Ainsi, le collaborateur, dans cette situation de faible dépendance vis-à-vis de son manager, concernant l'amélioration de ses intérêts particuliers, se fonde sur d'autres aspects pour évaluer le degré de confiance qu'il peut accorder à ce dernier.

De même, un autre répondant dans une situation un peu similaire en termes de dépendance, explique son faible niveau de confiance envers son manager à travers l'incapacité de ce dernier à défendre les intérêts du groupe.

Témoignage, Christian D., 42 ans, cadre

« C'est lui[le manager] qui doit défendre le projet, c'est son seul rôle, et à ce titre il n'est pas là. Il ne représente pas bien le projet auprès des autres. En plus, il n'est pas très solidaire avec le projet. Savoir ce qu'on peut faire, quand on peut le faire. Il ne joue pas son rôle auprès de ses pairs. C'est le rôle principal qu'il aurait à jouer, défendre les intérêts du projet et faire en sorte qu'on ait les ressources. Du coup, je ne vois pas comment on peut lui faire confiance. »

De la même manière, Sébastien, qui met l'accent sur l'importance de la stratégie et la vision dans son discours, mentionne la faible influence de son manager sur ses intérêts, en particulier concernant l'évolution de sa rémunération.

Témoignage Sébastien, 34 ans, cadre dans une entreprise de conseil en ingénierie

« *De ce point de vue là [rémunération], c'est clair que son avis compte mais c'est plutôt avec le directeur technique, celui on va dire qui supervise les différents projets. C'est avec lui qu'on négocie les augmentations. »*

A l'inverse, ces préoccupations relatives à l'intérêt collectif apparaissent moins représentées dans le discours des répondants dont la rémunération et l'évolution future dépend directement du manager.

Ainsi, Gilles, cadre dans une petite entreprise, nous explique ne plus pouvoir faire confiance à son manager compte tenu des décisions défavorables prises par ce dernier concernant son évaluation et les récompenses associées.

Témoignage, Gilles D., 43 ans, chargé d'affaires

« En fait, il affecte directement ma rentabilité ce qui affecte quelque part l'outil qui me juge, me jauge, m'évalue en quelque sorte. Comme un de mes objectifs c'est d'améliorer mon service, mon travail quelque part, je me trouve prisonnier de quelque chose qui ne peut pas évoluer et qui ne peut pas être le reflet de mes efforts, en fait, ni même le reflet de mon travail. Parce que moi je suis jugé sur ma rentabilité et la rentabilité de mon service et derrière y a une prime à la rentabilité donc effectivement je n'ai pas les moyens d'améliorer ça. (...) Il me dit qu'il va faire les changements nécessaires, mais il a toujours une bonne raison pour que ça n'avance pas. Depuis, j'ai perdu confiance dans mes relations avec lui, j'ai perdu confiance dans tout ce que je peux lui demander, je me suis un peu isolé quelque part. »

Anne-Marie, directement encadrée par le chef d'agence, nous explique également avoir perdu confiance en son manager suite au manque de clarté de ce dernier concernant les règles d'allocation de primes à la performance.

Témoignage, Anne-Marie S., 50 ans, responsable commerciale

« *A l'occasion du contrat par exemple, la signature de mon contrat où il était resté un peu vague sur certains éléments, la variable de mon salaire par exemple. Il s'est toujours caché derrière certaines choses, en me disant, ben oui, j'ai été entre guillemets rentable mais pas suffisamment pour dégager une prime, alors parce que j'ai pas atteint les objectifs qu'il faut, bla bla bla. Mais il n'a jamais été clair sur la façon dont, les choses n'étant pas précisé par écrit, il s'est toujours réfugié dans le flou. A partir de là, j'ai compris qu'il n'était pas clair et que je ne pouvais pas lui faire confiance. »*

Si on se penche sur Patricia, la répondante mentionnant le moins des attentes collectives dans son discours, on s'aperçoit, également, que sa dépendance à son manager est relativement élevée. Notamment, la différence de statut entre elle et son manager confère à ce dernier une position dominante. Très écouté et apprécié dans l'entreprise, les retours de son manager apparaissent déterminants concernant l'évolution de la répondante ainsi que la considération qu'elle obtient dans son entreprise. De plus, une partie de sa rémunération étant indexée sur ses résultats, la répondante apparait particulièrement attentive aux intentions de son manager vis-à-vis de ses intérêts particuliers. Cette répondante articule la majorité de son discours sur l'absence de considération de son manager envers elle.

Témoignage, Patricia G., 28 ans, responsable administrative

« Moi le problème, c'est qu'avec mon responsable, y a plus de confiance. La confiance ça va être par rapport au retour qu'il va faire sur mon travail. Le retour qui va, enfin, ce qui va dire de moi parce qu'évidemment il va parler de moi avec la hiérarchie. Et le retour que je vais avoir de la hiérarchie, comme évidemment dans une entreprise ça parle, si c'est du positif, je sais que quelque part y a de la confiance si c'est du négatif, ben y a pas de confiance. Le truc, c'est que la hiérarchie, elle va s'arrêter à ce qu'il dit, elle ne va pas chercher plus loin pour savoir si je fais bien ou mal mon travail. Ils s'arrêtent à ce qu'il va dire, je n'ai aucun moyen de me défendre. Tant pis ! Mais je ne compte pas rester longtemps dans ce climat là. »

A l'inverse, Marie, dans une situation de dépendance relativement similaire à sa manager, relie ses perceptions de confiance à l'étroite collaboration qu'elle a développé avec sa manager qui occupe un haut poste dans l'organisation.

Témoignage, Marie B., 29 ans, responsable secteur dans la grande distribution

« Ma n+1 c'est la directrice d'exploitation et au dessus d'elle y a le PDG (...) Par rapport à la confiance, la confiance effectivement, quand je fais des propositions, le fait que les propositions étaient prises en compte ça m'a donné confiance en ma responsable puisque on a le sentiment d'être entendu, quelque part ça nous valorise également. Et je reviens sur ce mot, mais on a le sentiment de présenter un intérêt et pour la personne et pour la société. »

L'ensemble de ces considérations et constatations nous invitent à considérer que l'influence perçue du manager sur les intérêts particuliers de son collaborateur impacte les attentes de confiance et par ce biais le rôle des pratiques personnalisées ou de groupe dans les évaluations de confiance.

Section IV. Présentation du modèle de recherche et définition de la population d'étude

Nos analyses des discours nous permettent de proposer un modèle de recherche qui sera testé dans une seconde phase de la recherche. La première partie de cette section nous permet de présenter les hypothèses de recherche ainsi que le modèle qui en découle. Dans une seconde partie, nous définissons la population d'étude que nous retenons pour tester notre modèle de recherche.

4.1 Présentation du modèle de recherche

Dans un premier temps, nous revenons sur l'ensemble des liens postulés entre les différentes pratiques de leadership et les formes de confiance envers le manager. Puis, grâce à un retour à la littérature, nous faisons émerger de nouvelles hypothèses quant au rôle du contexte sur les liens entre les variables et présentons le modèle de recherche ainsi établi.

4.1.1 Les hypothèses sur l'influence des pratiques de leadership sur les formes de confiance

La majorité de nos propositions théoriques, relatives à l'influence des pratiques de la « Full Range Leadership Theory » sur la confiance envers le manager, ressortent de notre pré-étude qualitative. Toutefois, nous postulons, à la lumière de nos résultats, que les pratiques de gestion par exception forme active, n'influencent pas la confiance envers le manager, contrairement à notre proposition initiale.

Nos résultats nous amènent, en outre, à distinguer les pratiques de leadership en fonction du mode de production de confiance correspondant. Ainsi, nous postulons que :

- d'une part, l'influence idéalisée et la motivation inspirante interviennent dans la construction de la confiance à travers la catégorisation sociale et l'identification aux valeurs du groupe.

- d'autre part, la considération individuelle, la récompense contingente, la stimulation intellectuelle et l'implication du manager dans son rôle interviennent dans la construction de la confiance à travers la création d'une relation d'échange entre le manager et son collaborateur

Parmi les pratiques relatives à l'échange, nous avons pu les classer en deux catégories en fonction de la nature des bénéfices fournis par le manager.

- Ainsi, les pratiques d'implication du manager dans son rôle (inverse des pratiques de gestion par exception forme passive et inverse des pratiques laissez-faire) ainsi que l'attribution de récompenses contingentes participent à la création d'une relation d'échange de nature économique perçue comme juste et équilibrée.

- En outre, les pratiques de considération individuelle et de stimulation intellectuelle contribuent à la création d'une relation personnalisée avec le manager, caractérisée par des échanges de nature socio-émotionnelle, qui peut conduire à l'apparition d'une forme affective de confiance envers le manager.

L'ensemble de ces éléments nous permet de classer les pratiques de leadership selon leur influence sur les deux formes de confiance envers le manager.

En effet, nous postulons que les deux modes de production de la confiance interviennent dans le développement et le maintien de la confiance cognitive envers le manager.

Plus spécifiquement, nous postulons que l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la récompense contingente et l'implication du manager dans son rôle influencent positivement la confiance cognitive envers le manager.

En outre, nous postulons que seules les pratiques d'échange social interviennent dans le développement et le maintien de la confiance affective.

A ce titre, nous postulons que les pratiques de considération individuelle et de stimulation intellectuelle influencent positivement la confiance affective envers le manager.

Les deux tableaux ci-dessous reprennent l'ensemble de ces hypothèses en distinguant les pratiques en fonction du type de confiance qu'elles influencent.

Tableau 6 : Les pratiques de leadership et la confiance cognitive

Les pratiques d'échange économique du leadership et la confiance cognitive envers le manager
H1 : Le leadership d'implication influence positivement la confiance cognitive envers le manager
H3 : Le leadership récompense contingente influence positivement la confiance cognitive envers le manager
Les pratiques d'appartenance du leadership et la confiance cognitive envers le manager
H6 : Le leadership influence idéalisée influence positivement la confiance cognitive envers le manager
H7 : Le leadership motivation inspirante influence positivement la confiance cognitive envers le manager

Tableau 7 : Les pratiques de leadership et la confiance affective

Les pratiques d'échange social du leadership et la confiance affective envers le manager
H4 : Le leadership considération individuelle influence positivement la confiance affective envers le manager
H5 : Le leadership stimulation intellectuelle influence positivement la confiance affective envers le manager

4.1.2 Les hypothèses sur l'influence modératrice du pouvoir de position du manager

Nous avons vu que la relation de confiance qui se noue entre un collaborateur et son manager dépend en grande partie de l'attitude et du comportement du manager et plus particulièrement de la capacité de ce dernier à faire preuve de leadership. Notre raisonnement théorique nous a également conduits à distinguer les pratiques d'échange du leadership de celles influençant la confiance en dehors de toute relation personnalisée avec le manager, à travers le sentiment d'appartenance commune au groupe. Il est toutefois à noter que d'autres facteurs peuvent affecter la nature et la force de la relation qui se noue entre un employé et son manager. Le rôle du contexte organisationnel n'est pas négligeable. Lorsqu'il s'agit d'aborder la problématique de la confiance, il apparait nécessaire de s'intéresser de plus près aux enjeux de la relation.

Nous avons vu que le collaborateur est particulièrement vulnérable dans la relation hiérarchique. Dans les relations entre les managers et leurs collaborateurs, ces derniers apparaissent vulnérables aux actions du manager à cause de la différence de pouvoir, de statut, de la dépendance et du contrôle qui sont inhérentes aux relations hiérarchiques (Kramer, 1996). De plus, la dépendance crée souvent un environnement dans lequel le manager a un « contrôle du destin » (Kelley et Thibaut, 1978) de son collaborateur. Le contrôle du destin renvoie au fait qu'une partie, le manager, peut déterminer le destin de son collaborateur dans l'organisation de façon unilatérale. C'est le cas dans les relations hiérarchiques lorsque le manager peut exercer un contrôle étendu sur la pérennité de l'emploi, le salaire, le contour du poste et les éventuelles promotions et la réputation de son collaborateur. Le risque d'abus est alors d'autant plus grand que le contrôle est étendu. De toute évidence, dans certains contextes, les managers ont un plus fort pouvoir formel, ce qui leur confère un contrôle plus étendu du destin de leurs collaborateurs. Ainsi, il apparait probable que certains comportements du manager vont avoir des conséquences différentes sur la confiance en fonction du degré de pouvoir que le manager possède de par son statut formel dans l'organisation. Ces considérations nous amènent à la notion de pouvoir de position du manager, c'est-à-dire au pouvoir formel que le manager détient sur son collaborateur du fait de sa position dans l'organisation.

Alors qu'il est un fait incontournable des organisations (Etzioni, 1971), assez curieusement le pouvoir a été peu traité par les psychologues sociaux. Le pouvoir peut être entendu comme le potentiel qu'a une personne d'influencer le comportement d'autres personnes ou de résister à l'influence des autres. Il peut être défini comme "*la capacité d'une personne à changer ou à contrôler le comportement, les attitudes, opinions, objectifs, besoins et valeurs d'une autre personne* »[10] (Rahim, 1988, p. 545). On voit dans cette définition que, le pouvoir est un concept très large susceptible d'englober la notion de leadership. En effet, la capacité d'un manager à faire preuve de leadership auprès de ses collaborateurs peut être envisagée comme une source de pouvoir personnel.

Dans cette recherche, nous nous intéressons au rôle du contexte sur le développement de la confiance, ainsi, notre conception du pouvoir se limite uniquement au pouvoir situationnel, qui renvoie à l'autorité liée au rôle de l'individu, à son statut. Ce pouvoir donne la possibilité au manager d'imposer ses choix et décisions ainsi que de récompenser et de punir. Il est justifié par une législation (un droit national ou propre aux règles de l'entreprise), il peut être délégué et il donne la possibilité de prescrire des comportements et d'évaluer ces comportements.

French et Raven (1959) distinguent trois bases formelles du pouvoir qui proviennent de la position que le manager occupe dans la structure.

- le pouvoir de récompense qui repose sur la capacité de la source d'influence, O, à récompenser la cible, P, et sur la perception de P que O a la possibilité de lui procurer des récompenses s'il se conforme à la tentative d'influence. La force du pouvoir de O sur P augmente avec la magnitude des récompenses que P reçoit et pour lesquelles O peut servir d'intermédiaire.
- le pouvoir de coercition est semblable au pouvoir de récompense dans le sens qu'il dépend également de la capacité de O à intervenir sur l'atteinte des résultats. Le pouvoir de coercition de O sur P provient de la croyance de P qu'il sera puni par O s' il refuse de se conformer aux tentatives d'influence de O. La force du pouvoir de coercition de O sur P augmente avec la magnitude des sanctions que P peut recevoir multiplié par la probabilité que P peut éviter la punition pour non conformité.

[10] "the ability of one party to change or control the behavior, attitudes, opinions, objectives, needs, and values of another party" (Rahim, 1989, p. 545).

- le pouvoir de légitimité résulte de l'autorité associée à une position dans une organisation. Le pouvoir de légitimité de O sur P peut être défini comme le pouvoir qui provient des valeurs internalisées par P qui lui dictent que O a un droit légitime d'influencer P et que P a l'obligation d'accepter son influence.

Comme nous l'avons vu lors de notre analyse qualitative, dans certaines organisations ou à certaines positions hiérarchiques, le manager a une grande influence sur les intérêts économiques et sociaux de son collaborateur. Il est en charge de l'évaluation de ses collaborateurs et a le pouvoir d'agir directement ou indirectement sur leur niveau de rémunération et leurs primes et promotions éventuelles. De plus, les managers détenant un grand pouvoir dans l'organisation du fait de leur position, ont la capacité de sanctionner ou même de se séparer de leur collaborateur s'ils jugent leur performance trop faible. Face à un manager avec un tel pouvoir, le collaborateur apparait particulièrement vulnérable. Cette vulnérabilité se traduit dans le discours des répondants par une attention particulière des collaborateurs concernés aux éléments dont ils disposent pour évaluer les intentions de leur manager vis-à-vis de leurs intérêts particuliers. A l'inverse, dans certaines structures ou à certains postes ou échelons hiérarchiques, le manager a un rôle plus opérationnel. Ainsi, s'il est généralement en charge de l'évaluation de ses collaborateurs, il a une influence plus relative et moins directe sur les intérêts économiques et sociaux de ses collaborateurs. Dans ce cas, nos résultats exploratoires nous amènent à considérer que la confiance se développe principalement sur d'autres bases. Ainsi, les qualités de meneurs d'homme, la capacité à entrainer, motiver ses collaborateurs, à articuler une vision claire et convaincante du futur ainsi qu'à incarner, au travers de comportements exemplaires des valeurs collectives auxquelles les collaborateurs peuvent s'identifier, sont les caractéristiques mises en avant par les répondants comme participant principalement à l'évaluation du caractère digne de confiance de leur manager.

Cela nous amène à faire l'hypothèse que le pouvoir de position du manager exerce une influence modératrice sur la relation entre les pratiques de leadership et la confiance.

Plus précisément, nous postulons que lorsque le manager dispose d'un fort pouvoir de position, cela renforce l'influence des pratiques d'échange sur la confiance. A l'inverse, lorsque le manager dispose d'un faible pouvoir de position, cela renforce l'influence des pratiques d'appartenance sur la confiance.

Notre analyse qualitative, basée sur un calcul de fréquence d'occurrences, ne nous a pas permis de distinguer si cette influence modératrice ne concernait que le développement de la confiance cognitive ou pouvait également s'appliquer à la dimension affective de la confiance. Ainsi, à ce stade, nous postulons que le pouvoir de position augmente les effets du leadership d'échange sur les deux formes de confiance envers le manager.

Nous vous présentons les hypothèses modératrices en trois tableaux distincts correspondant aux trois dimensions du pouvoir identifiées. Les hypothèses H8 à H10 concernent les effets du pouvoir de récompense sur les relations du modèle alors que les hypothèses H11 à H13 et H14 à H16 correspondant respectivement aux effets du pouvoir de sanction et de légitimité.

Tableau 8 : L'influence modératrice du pouvoir de récompense sur la construction de la confiance

H8 : L'influence modératrice du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive
H8a : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme faible, les pratiques d'influence idéalisée impactent plus fortement la confiance cognitive.
H8b : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme faible, les pratiques de motivation inspirante impactent plus fortement la confiance cognitive.
H9 : L'influence modératrice du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive
H9a : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement la confiance cognitive.
H9b : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques de récompense contingente impactent plus fortement la confiance cognitive.
H10 : L'influence modératrice du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'échange social et la confiance affective
H10a : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques de considération individuelle impactent plus fortement la confiance affective.
H10b : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques de stimulation intellectuelle impactent plus fortement la confiance affective.

Tableau 9 : L'influence modératrice du pouvoir de sanction sur la construction de la confiance

H11 : L'influence modératrice du pouvoir de sanction sur les relations entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive
H11a : Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme faible, les pratiques d'influence idéalisée impactent plus fortement la confiance cognitive.
H11b : Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme faible, les pratiques de motivation inspirante impactent plus fortement la confiance cognitive.
H12 : L'influence modératrice du pouvoir de sanction sur les relations entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive
H12a : Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement la confiance cognitive.
H12b : Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme fort, les pratiques de récompense contingente impactent plus fortement la confiance cognitive.
H13 : L'influence modératrice du pouvoir de sanction sur les relations entre les pratiques d'échange social et la confiance affective
H13a : Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme fort, les pratiques de considération individuelle impactent plus fortement la confiance affective.
H13b : Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme fort, les pratiques de stimulation intellectuelle impactent plus fortement la confiance affective.

Tableau 10 : L'influence modératrice du pouvoir de légitimité sur la construction de la confiance

H11 : L'influence modératrice du pouvoir de légitimité sur les relations entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive
H11a : Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme faible, les pratiques d'influence idéalisée impactent plus fortement la confiance cognitive.
H11b : Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme faible, les pratiques de motivation inspirante impactent plus fortement la confiance cognitive.
H12 : L'influence modératrice du pouvoir de légitimité sur les relations entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive
H12a : Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement la confiance cognitive.
H12b : Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme fort, les pratiques de récompense contingente impactent plus fortement la confiance cognitive.
H13 : L'influence modératrice du pouvoir de légitimité sur les relations entre les pratiques d'échange social et la confiance affective
H13a : Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme fort, les pratiques de considération individuelle impactent plus fortement la confiance affective.
H13b : Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme fort, les pratiques de stimulation intellectuelle impactent plus fortement la confiance affective.

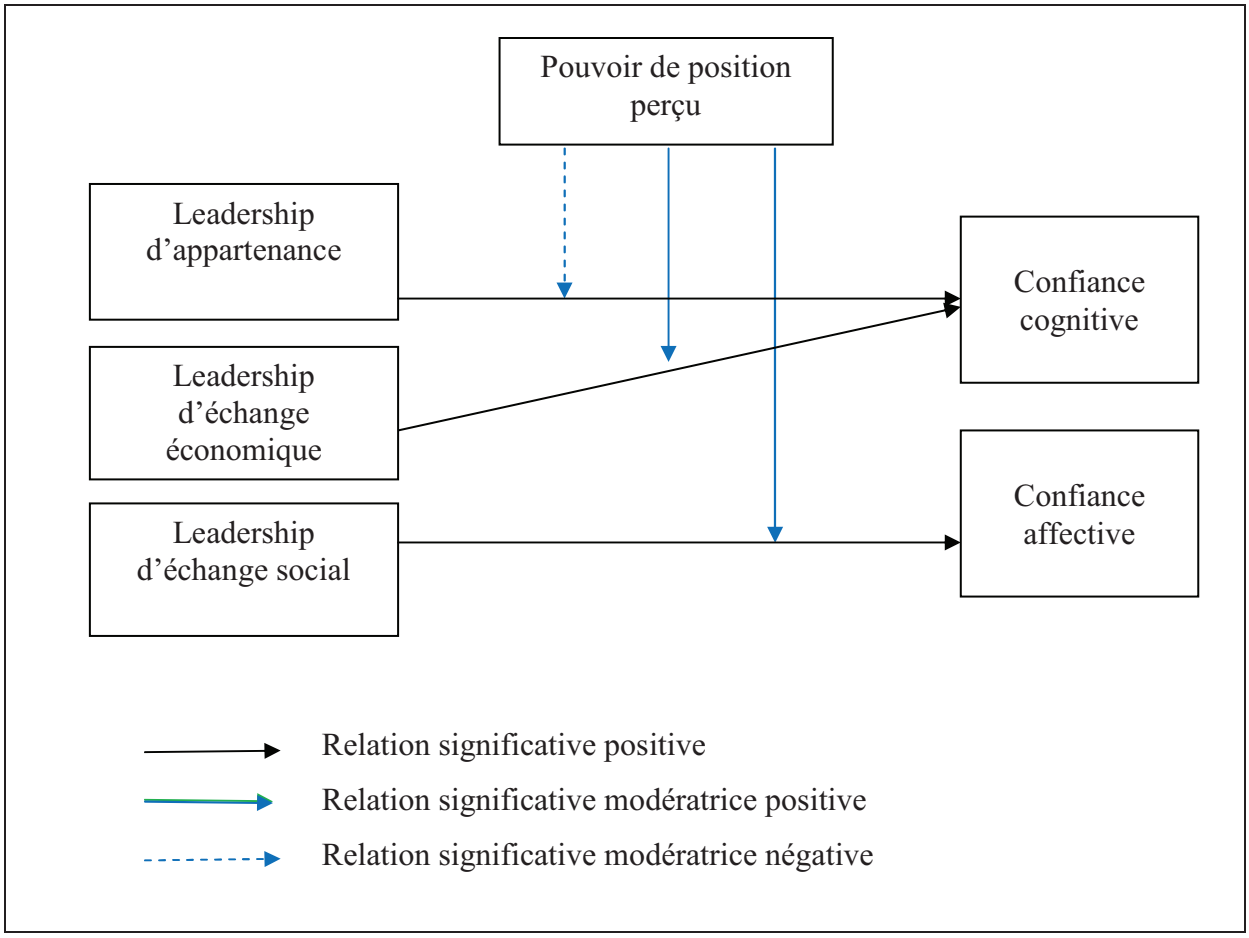
4.1.3 Vers une représentation simplifiée du modèle de recherche

Cette sous-partie constitue une tentative de synthèse des différentes relations postulées afin de proposer une représentation simplifiée de notre modèle de recherche. Nous obtenons un modèle de recherche composé de 16 hypothèses principales, qui peuvent elles-mêmes être déclinées en sous-hypothèses pour certaines d'entre elles. Représenter l'ensemble de ces relations supposées ne présente donc pas grand intérêt et risque d'altérer l'intelligibilité de la représentation. Nous avons donc opté pour une représentation simplifiée de notre modélisation.

On retrouve sur cette modélisation les deux grands modes de production de la confiance. Les pratiques correspondant à chacun de ces modes ont été précisées précédemment. Globalement, les pratiques d'appartenance du leadership exercent une influence directe sur la production de confiance cognitive. Parmi les pratiques d'échange du leadership, nous avons distingué les pratiques liées à l'échange économique qui exercent également une influence directe sur la dimension cognitive de la confiance, des pratiques associées à l'échange social qui sont supposées impacter la dimension affective de la confiance.

Outre ces relations d'influence directe, nous postulons que le pouvoir de position du manager interagit avec les différentes pratiques de leadership, en augmentant l'efficacité des pratiques liées à l'échange, tout en diminuant celle des pratiques liées à l'appartenance.

Figure 1 : Représentation simplifiée du modèle de recherche



4.2 Le choix d'une population spécifique

Notre modélisation du développement de la confiance en fonction du contexte est une approche novatrice et, de ce fait, de nombreux travaux sont nécessaires à une compréhension complète du phénomène. Notre étude exploratoire a fait émerger le rôle du pouvoir situationnel qui nous est apparu comme la variable exerçant le rôle le plus significatif sur les relations du modèle. Toutefois, il convient de reconnaitre que de nombreux autres facteurs sont susceptibles d'impacter les relations du modèle et nous encourageons les chercheurs du domaine à poursuivre leurs investigations dans ce sens.

Dans un souci d'opérationnalisation du modèle, il convient donc de limiter l'influence de ces variables potentielles. Une stratégie reconnue consiste à sélectionner une population spécifique, relativement homogène, afin de contrôler l'influence ce ces autres variables potentielles et d'augmenter la validité interne de notre étude.

Pour sélectionner cette population d'étude, nous nous appuyons sur nos observations qualitatives.

L'analyse des discours nous amène à distinguer deux catégories de travailleurs, les cadres et les non cadres, en fonction du type et du niveau de leurs attentes envers leur manager. Les cadres de notre échantillon semblent, en effet, présenter des attentes plus fortes envers leur manager et relatives à des domaines plus larges que les répondants ne jouissant pas de ce statut dans leur organisation.

Pour comprendre ces différences, il convient de se pencher sur les spécificités du travail des cadres dans les organisations.

Tout d'abord, on peut avancer que, d'une manière générale, le travail des cadres se caractérise par un certain flou relatif aux responsabilités liées à leur rôle. En effet, si le cadre et son employeur sont d'accord pour penser que le cadre doit un certain niveau de performance et se doit d'être autonome, le contenu de cette performance, la nature exacte de l'autonomie attendue ne font pas toujours l'objet d'un accord entre les parties (Desmarais et al., 2010). L'emploi des cadres se caractérise donc généralement par une faible formalisation des attentes liées à leur rôle. Cette faible formalisation place le cadre dans la situation de

devoir construire son propre emploi dans une certaine mesure. Cela se traduit par des échanges entre le cadre et son employeur faiblement régis par des obligations formelles. Pour décider de sa conduite et des responsabilités qui lui incombent, le cadre s'appuie principalement sur son interprétation des termes du contrat psychologique qui l'unit à son employeur. Ce constat apparait d'autant plus important que le cadre est susceptible d'exercer lui-même des responsabilités d'encadrement dans l'organisation. Or, le travail d'encadrement ne se laisse pas facilement réduire à un ensemble de tâches. Il est donc délicat pour le manager du cadre de proposer un contenu à l'emploi et une démarche pour s'en emparer alors même que l'emploi doit être au moins en partie construit par le cadre lui-même.

De plus, une seconde caractéristique permettant de définir le travail des cadres concerne la nature complexe des tâches à accomplir. Certains cadres, même quand ils sont au clair avec les attentes de rôles les concernant, ne sont pas toujours en mesure d'y faire face. Les attentes à l'égard des cadres sont énormes et ils portent sur leurs épaules une responsabilité élevée (Desmarais et al., 2010). Ainsi, plus le cadre occupe une position importante dans l'organisation, plus ses tâches peuvent apparaitre complexes, nécessitant un certain degré d'expertise. Si les cadres portent généralement des objectifs de performance clairs, les chemins pour parvenir à ces objectifs sont divers et nécessitent souvent des choix et des arbitrages délicats réalisés à partir d'informations incomplètes. Cette complexité est susceptible d'augmenter d'autant plus leur incertitude par rapport à la réalisation de leur rôle.

On peut également noter que le contrat psychologique qui unit un cadre à son organisation semble directement affecté par les changements de direction ou les réorientations stratégiques décidées au niveau du comité de direction. Les changements de personne ou d'organisation font évoluer les attentes vis-à-vis des cadres sans que les obligations implicites ne soient explicitement posées. Il est fréquent que les changements organisationnels se traduisent par une perte de repère de nombreux cadres (Desmarais et al., 2010). Le cadre est celui qui a le rôle le plus mouvant, il est donc naturellement dans l'adaptation. Compte tenu des responsabilités d'encadrement parfois associées à la fonction des cadres, le cadre doit non seulement s'adapter à la situation mouvante de l'organisation mais il a également la responsabilité de contribuer à produire de l'adaptation chez ses collaborateurs. Il semble donc indispensable qu'en tant que manager, le cadre joue un rôle de ciment du collectif et porte la stratégie de l'organisation. Du fait de la position qu'il occupe au sein de l'organisation, le cadre est censé servir de modèle à ses collaborateurs. Le rôle du cadre étant de favoriser

l'implication de ses collaborateurs et leur adhésion à la stratégie (Teissier, 2006), il doit lui-même s'engager dans l'organisation.

Pour résumer, l'emploi des cadres se caractérise donc à la fois par des attentes élevées de l'organisation envers leur contribution et une forte incertitude relative aux contenu précis de ces attentes, compte tenu de la complexité, de l'absence de formalisation des tâches ainsi que du fort degré d'autonomie attendu. Cette incertitude leur confère une dépendance accrue envers leur manager, ses décisions et ses jugements professionnels. La confiance apparait donc centrale dans de nombreuses situations rencontrées par les cadres. En outre, cette confiance repose sur des attentes variées qui dépasse le simple échange des ressources. Pour Bouffartigue (2001), en ce qui concerne les cadres, les traditionnelles attentes de sécurité de l'emploi et de récompenses en échange d'un travail long, sérieux, et d'une loyauté, n'existeraient plus dans bien des cas (Bouffartigue, 2001; Sims, 1994).

Cela se traduit dans le discours des cadres de notre échantillon par des attentes élevées et variées vis-à-vis de leur manager, dépassant le simple échange de ressources, afin de clarifier les responsabilités liées à leur rôle ainsi que les chemins pour atteindre les objectifs.
La complexité de la tâche à réaliser ainsi que l'absence de procédures établies concernant la réalisation du rôle leur demande de prendre des décisions pour lesquelles ils doivent pouvoir s'appuyer sur leur manager. Cela peut se traduire par un besoin d'informations, d'explications, de formation ou d'expertise technique ou simplement par le besoin de comprendre les objectifs du groupe ainsi que la stratégie et les chemins pour y parvenir. De nombreux cadres mentionnent le besoin de sens pour inscrire leurs actions et leurs décisions dans une cohérence par rapport aux objectifs organisationnels. Le besoin de sens et d'adhésion au projet de l'entreprise apparait particulièrement saillant dans le discours des cadres comme en témoigne l'extrait de discours de Sébastien, manager d'une équipe de consultants en ingénierie.

Témoignage Sébastien, 34 ans, cadre dans une entreprise de conseil en ingénierie

« Les gens qui faisaient le travail étaient en panique. C'est important d'expliquer quelle est la stratégie et c'est très rare, des fois parce que la stratégie n'est pas claire aussi (...). Finalement, j'ai dû taper du point sur la table pour avoir les explications, pourquoi on voulait faire ça et une fois que j'ai compris, j'ai adhéré et j'ai pu faire adhérer les gens de mon équipe. Lors de la réorganisation en interne, on nous a expliqué les objectifs, ça permettait de moderniser et d'identifier des métiers à valeur ajoutée. Je dirais qu'en termes de transparence, je m'estime être bien loti. »

L'ensemble de ces éléments nous conduit à considérer que la nature de la relation de confiance qui se noue entre un employé et son manager direct ne repose pas sur les mêmes attentes en fonction du statut de l'employé considéré. La confiance semble en outre jouer un rôle plus central dans de nombreuses situations rencontrées par les cadres. Il parait particulièrement pertinent d'étudier la problématique de la confiance envers le manager auprès d'une population de cadres. En effet, les cadres sont propriétaires de leur savoir et jouissent de la mobilité. Le succès et la pérennité des organisations dépendent en partie de la capacité de l'organisation à se montrer attractive, à retenir ses cadres et à les convaincre de contribuer à l'effort collectif. Fidéliser les cadres s'avère un défi incontournable pour les entreprises si elles souhaitent rester compétitives dans leurs domaines respectifs. Ainsi, la problématique de la construction de la confiance des cadres envers leur manager est un défi moderne.

Cependant, l'appellation de cadre couvre un public très large, exerçant des fonctions très variées et confronté à des situations diverses. Afin de mieux cibler notre population d'étude, nous avons décidé d'étudier les divergences et les similitudes de représentations des cadres de notre échantillon. Cette analyse nous a permis de constater que les pratiques d'appartenance apparaissent plus prégnantes dans le discours de certains cadres. Bien qu'il soit difficile de généraliser à partir d'un petit échantillon de répondants, il apparait, au travers des discours, que les parcours scolaires puissent expliquer en partie ces différences de représentations. On s'aperçoit notamment que les cadres issus d'un parcours du type écoles d'ingénieurs ou de commerce présentent des attentes en termes d'appartenance plus

importantes que leurs homologues ayant suivis un parcours plus classique de type universitaire.

Cet écart de représentations peut sans doute s'expliquer par le fait que le parcours « grandes écoles » développe un fort sentiment d'appartenance au groupe. En effet, la vie d'une grande école de commerce ou d'ingénieurs s'appuie en grande partie sur la vie associative et les étudiants y sont encouragés à organiser et à participer à de nombreuses manifestations dont l'objectif clairement affiché est de créer un esprit d'école qui peut parfois perdurer des années après la fin des études. Les écoles tentent de séduire leurs futurs étudiants en mettant en avant sur leur site internet la notion de famille, de groupe et de prestige d'appartenance au groupe. On observe que les anciens des « grandes écoles » restent profondément attachés à leur école, ce qui se traduit par le fait d'assister à des manifestations organisées par le réseau des anciens parfois, 30 ou 40 ans après la fin des études. Sur le blog Socialumni[11], consacré au « classement des associations des anciens de l'enseignement supérieur », des observateurs déclarent que « la capacité à se considérer et se sentir comme faisant partie intégrante d'un groupe, d'une tribu ou d'un ensemble est très forte chez les étudiants et diplômés des grandes écoles ».

Ainsi, être issu d'une « grande école » peut se traduire chez les cadres en emploi par un plus fort besoin d'appartenance à leur organisation ou à certains collectifs au sein de l'organisation.

[11] http://blog.socialumni.com/

Voici ce que Gilles, ancien d'une « grande école » d'ingénieurs française, exprime, relativement à ses attentes vis-à-vis de son cadre professionnel.

Gilles, 36 ans, cadre issu d'une grande école d'ingénieurs

« Le climat que j'essaye d'instaurer dans mes relations professionnelles c'est plus un climat relatif à une ambiance de groupe. Un climat qui ne soit pas pesant pour moi, qui soit assez ressemblant à ce dans quoi j'aime évoluer, c'est à dire un climat qui ne soit pas très différent du climat qui existe dans mes relations extra-professionnelles. Il faut que ça me convienne de ce côté là. J'essaye de l'instaurer, je reste dans des sociétés où ça se passe bien où j'arrive à trouver ce climat là ou je m'en vais. (...) C'est un climat qui ressemble un petit peu à un climat de sport collectif où y a une certaine hiérarchie, certes, mais où tout le monde y trouve sa place, tout le monde est accessible où tout le monde peut trouver son mot à dire, où y a une certaine camaraderie, qui ne fasse pas ressentir qu'il y a des exclus dans cette ambiance là. »

Nous avons donc choisi de tester notre modèle de recherche sur la population des anciens des grandes écoles d'ingénieurs françaises. Ce choix nous permet d'une part de nous assurer d'une certaine homogénéité des répondants, relativement à un certain degré de responsabilités dans l'exercice de leurs fonctions. En effet, près de 90% des anciens de ce type de formation exercent les fonctions de cadres. En outre, en se focalisant sur les anciens des grandes écoles d'ingénieurs françaises, on s'assure que nos répondants partagent, dans une certaine mesure, des représentations communes du rôle du manager et accordent de l'importance à l'appartenance à un collectif. Or, l'un des objectifs de notre recherche étant de tester l'influence des pratiques d'appartenance du leadership sur les perceptions de confiance envers le manager, le choix de cette population semble particulièrement adapté.

Synthèse du chapitre 3

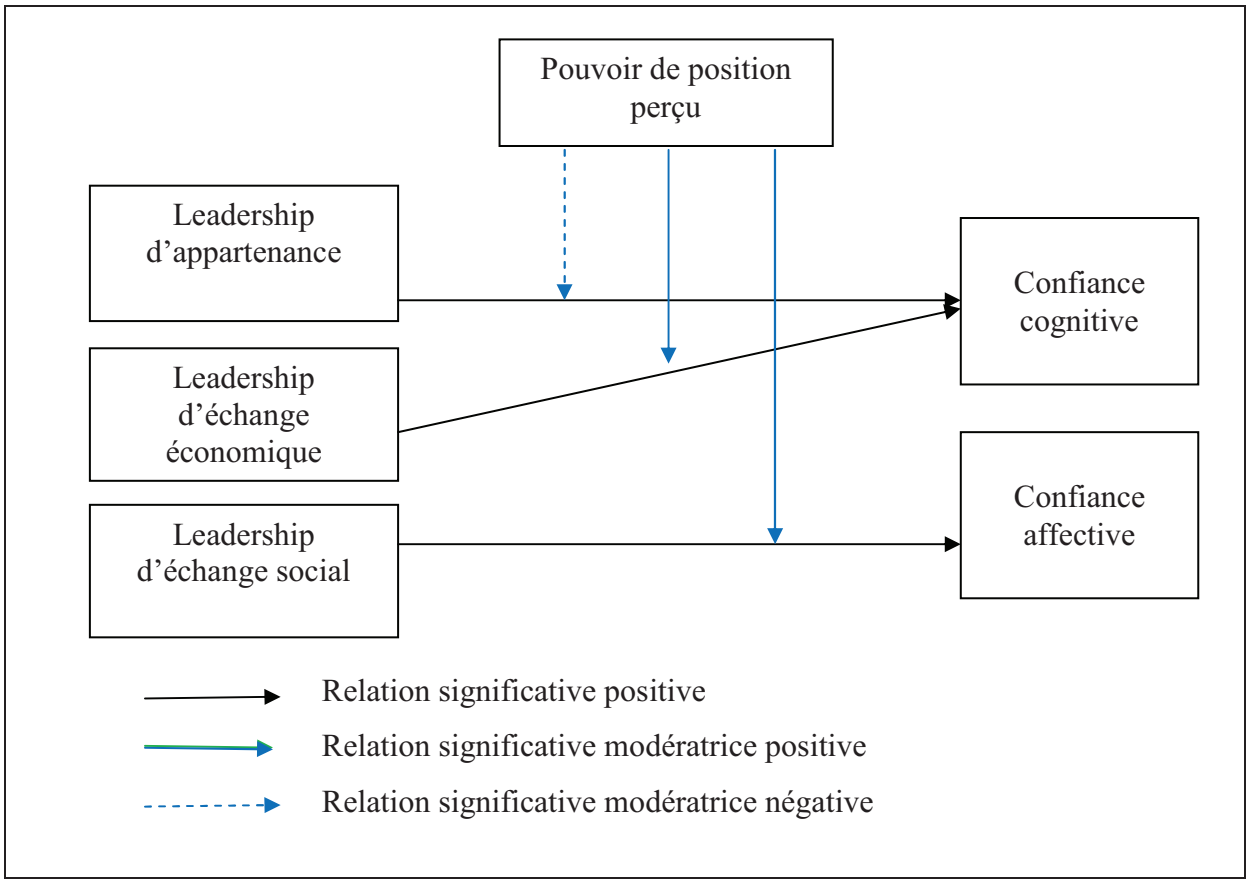
Nous avons retenu un design méthodologique mixte pour répondre à nos objectifs de recherche. Ainsi, dans une première phase exploratoire par entretiens qualitatifs de recherche, nous avons fait émerger des hypothèses qui seront testées dans une seconde phase auprès d'un échantillon plus large. Ce design, en alternant les postures exploratoire et confirmatoire, nous conduits à un positionnement multi-paradigmes de nos travaux, à la croisée des paradigmes néo-positiviste et interprétativiste.

Notre analyse qualitative exploratoire nous a permis de confronter nos propositions théoriques à l'épreuve des faits. La catégorisation des pratiques en fonction des deux modes de production de la confiance nous a permis de faire émerger un certain nombre d'hypothèses quant aux liens entre les différentes pratiques de leadership et les formes de confiance envers le manager.

Nous proposons ainsi que les pratiques d'appartenance, comme l'influence idéalisée et la motivation inspirante, agissent sur la confiance cognitive, à travers la catégorisation sociale et l'identification aux valeurs du groupe. Concernant les pratiques d'échange, l'opposé des pratiques laissez-faire et gestion par exception forme passive sont classées comme une forme de leadership relative à un échange économique entre le manager et son collaborateur. Les pratiques de récompense contingente sont également identifiées comme appartenant à cette catégorie. L'ensemble de ces pratiques agissent sur la confiance cognitive à travers un processus d'échange. Enfin, la considération individuelle et la stimulation intellectuelle participent à la création d'une relation d'échange social entre le manager et son collaborateur, et à ce titre, influencent positivement la confiance affective envers le manager.

La catégorisation des pratiques en fonction des deux modes de production de la confiance a également été l'occasion d'étudier les facteurs contextuels susceptibles de favoriser ou de freiner chaque mode de production précédemment identifié. Le pouvoir de position du manager est ressorti comme la variable la plus à même d'expliquer la prédominance d'un mode de production par rapport à l'autre. Une représentation simplifiée du modèle de recherche obtenu est présentée ci-dessous.

Figure 2 : Représentation simplifiée du modèle de recherche



Enfin, nous avons décidé de tester notre modèle de recherche auprès de la population des anciens des grandes écoles d'ingénieurs françaises exerçant leurs activités sur le territoire français. Ce choix nous permet d'augmenter la validité interne de notre étude en nous assurant d'une certaine homogénéité des répondants concernant le contour de leurs responsabilités ainsi que leurs représentations du rôle du manager dans l'organisation.

Partie II. Une validation quantitative du modèle de recherche

Chapitre 4 : Méthodologie de l'étude quantitative

Chapitre 5 : Traitements préliminaires et résultats de la validation des outils de mesure

Chapitre 6 : Résultats du test du modèle structurel

Chapitre 7 : Discussion des résultats

CHAPITRE 4
Méthodologie de l'étude quantitative

PLAN DU CHAPITRE

Introduction 165

Section I : Construction et diffusion du questionnaire 166

1.1 Présentation des instruments de mesure 166
1.1.1 La mesure de la confiance envers le manager 167
1.1.2 La mesure des pratiques de leadership 171
1.1.3 La mesure du pouvoir de position du manager 174
1.1.4 La mesure des variables signalétiques 177
1.2 Elaboration et diffusion du questionnaire 178
1.2.1 La sélection des répondants 178
1.2.2 La structure globale du questionnaire 181
1.2.3 Le pré-test du questionnaire 182
1.2.4 La prise de contact avec les répondants 184

Section II : Méthodologie de test des modèles de mesure et de structure 186

2.1 Présentation des traitements préliminaires aux analyses statistiques 186
2.1.1 Le traitement des valeurs aberrantes et extrêmes 186
2.1.2 Le traitement des valeurs manquantes 187
2.1.3 La normalité de la distribution des variables 188
2.2 Présentation des techniques de validation des échelles de mesure 188
2.2.1 Théorie de la mesure et critères de qualité d'un instrument de mesure 189
2.2.2 L'analyse exploratoire de l'échelle : analyse en composantes principales 195
2.2.3 L'analyse confirmatoire de l'échelle : équations structurelles sur modèles de mesure 198
2.3 Méthodologie de test des relations structurelles 207
2.3.1 Les équations structurelles sur le modèle de structure général 207
2.3.2 La méthodologie de test des effets modérateurs 208

Synthèse du chapitre 4 211

Introduction

Lors du chapitre précédent, nous avons fait émerger un modèle de recherche qui devra faire l'objet d'une validation empirique dans la suite de la recherche. Pour cela, nous avons fait le choix d'une approche quantitative par administration de questionnaires d'enquête auprès d'un échantillon d'anciens diplômés des grandes écoles ingénieurs françaises.

Le choix d'une méthodologie quantitative apparait cohérent avec notre objectif, qui consiste à vérifier les relations issues d'un modèle de recherche. A ce propos, Baumard et Ibert (1999, p.97) remarquent que le choix entre approche quantitative et qualitative peut être dicté par l'objectif et l'ambition de la recherche. Lorsque l'objectif est de tester un modèle précédemment élaboré, la méthode quantitative s'avère plus efficiente dans une perspective de généralisation. Au niveau pratique, les méthodes quantitatives peuvent également être choisies pour leur efficience (Savall et Zardet, 2004, p. 101) : elles permettent au chercheur de traiter une quantité importante de données à un coût (financier et temporel) raisonnable. L'utilisation des méthodes statistiques permet en outre d'appréhender et de traiter des modèles de relations causales complexes, fournissant ainsi une aide au chercheur pour construire son jugement. Nous pouvons également ajouter à ces arguments en faveur d'un traitement quantitatif le fait que la plupart des recherches recensées lors de notre revue de la littérature utilisent une méthodologie quantitative. L'utilisation d'une méthodologie analogue nous permettra donc de confronter nos résultats à ceux obtenus par les chercheurs du domaine.

En ce qui concerne l'organisation du chapitre, la première section est consacrée à l'élaboration du questionnaire ainsi qu'aux modalités de son pré-test et de sa diffusion auprès d'un échantillon de répondants issus des grandes écoles d'ingénieurs françaises.

Dans la seconde section, nous nous intéressons aux méthodologies statistiques de test du modèle. Après une présentation succincte des conditions d'application des techniques statistiques utilisées, nous précisons les méthodologies retenues pour valider d'une part le modèle de mesure général puis le modèle structurel par équations structurelles.

Section I : Construction et diffusion du questionnaire

Pour construire son questionnaire, le chercheur doit suivre un certain nombre d'étapes et s'interroger sur l'ensemble des informations dont il a besoin pour réaliser ses analyses. La construction du questionnaire suppose de sélectionner des outils de mesure ainsi que de s'interroger sur la structure du questionnement afin de faciliter la complétion par les répondants. Il doit également se questionner sur les caractéristiques de son échantillon et mettre en œuvre des stratégies afin que seuls les répondants correspondant à sa cible soient interrogés. Il convient donc de s'interroger sur les critères de sélection des répondants afin de limiter les réponses pouvant potentiellement altérer la qualité des données recueillies.

Dans la première partie de cette section, nous présentons les instruments de mesure retenus. L'élaboration et la diffusion du questionnaire constitue l'objet de la seconde partie.

1.1 Présentation des instruments de mesure

Le choix des instruments de mesure est une étape cruciale dans le test d'un modèle de recherche. En effet, il est courant de constater des résultats contradictoires entre des travaux de recherche n'utilisant pas les mêmes instruments de mesure. Cela démontre l'importance de sélectionner des instruments de mesure fiables, valides et correspondant à la définition des concepts retenus dans l'étude.

Ainsi, nous retenons différents critères pour nous aider à choisir l'instrument de mesure adéquat pour chacun de nos concepts. Les instruments de mesure devront donc :

- Correspondre à la définition des concepts retenue pour l'étude
- Etre reconnus et utilisés par les experts du domaine
- Avoir démontré leur fiabilité et validité dans des travaux de recherche antérieurs

Aucune des échelles que nous retenons dans le cadre de notre recherche n'a été appliquée au contexte français. Ainsi, nous les adaptons grâce à la technique de la traduction inversée (Igalens et Roussel, 1998, p. 135).

Dans un premier temps, nous traduisons la version anglaise des échelles en français, puis nous soumettons cette traduction à un enseignant d'anglais qui la traduit à son tour du français à l'anglais. Les deux versions sont ensuite comparées afin de faire ressortir les divergences de traduction, et une version définitive de l'échelle est ainsi obtenue.

1.1.1 La mesure de la confiance envers le manager

Dans le premier chapitre, nous avons adopté une conception bidimensionnelle de la confiance envers le manager. En appui sur la terminologie proposée par McAllister (1995), nous distinguons :

- Une confiance cognitive, limitée à des attentes relatives à des actions particulières de la cible de la confiance. Dans cette forme de confiance, le résultat de l'action peut être vérifié dans le court terme. Elle repose principalement sur des bases cognitives et est basée sur la connaissance des dispositions et compétences de l'autre partie

- Une confiance affective qui se généralise à tout un ensemble de domaines. Les résultats de la confiance ne peuvent pas toujours être vérifiés dans le court terme. Elle se caractérise notamment par des dévoilements réciproques et repose principalement sur des bases affectives.

Or, si la plupart des chercheurs du domaine s'accordent sur la distinction entre la confiance cognitive et la confiance affective, il existe peu d'instruments de mesure dans la littérature reprenant cette distinction.

Ce constat, à priori contradictoire, s'explique à travers la tendance des principaux auteurs du domaine à mesurer le concept de confiance à travers les attributs représentant le caractère digne de confiance du manager.

Or, il apparait donc délicat de classer les différents attributs du caractère digne de confiance comme appartenant à la dimension cognitive ou affective de la confiance. A notre connaissance, aucune recherche jusqu'alors ne s'est penchée sur cette classification. Cela

s'explique sans doute par le fait qu'un même attribut peut tantôt conduire à une décision de confiance affective, tantôt à une décision de confiance cognitive. Ainsi, appréhender le concept de confiance à travers les attributs du manager nous prive de la distinction pourtant cruciale entre confiance cognitive et affective. Dietz et Den Hartog (2006) signalent le fossé apparent qui existe entre les nombreuses conceptualisations de la confiance et le nombre restreint d'outils de mesure valides permettant d'appréhender les différentes dimensions mises à jour par les théoriciens du domaine.

Si on regarde les deux conceptions correspondant aux deux formes de confiance, on s'aperçoit que leur principale différence réside dans les intentions comportementales inhérentes à chaque forme de confiance. Ainsi, la confiance cognitive apparait liée à des intentions de prise de risque relativement restreintes dans la relation et exclusivement relatives au domaine professionnel, tandis ce que la confiance affective est associée à des intentions de prise de risque plus importantes et s'appliquant aussi bien au domaine professionnel que personnel.

Nous n'avons répertorié que deux échelles dans la littérature proposant une distinction claire entre la confiance cognitive et la confiance affective. Il s'agit des échelles de McAllister (1995) et de Gillespie (2003).

L'échelle de McAllister (1995) présente l'avantage indéniable d'être un instrument de mesure reconnu, couramment utilisé par les chercheurs du domaine et dont la fiabilité et la validité n'est plus à démontrer. Cependant, nous relevons également un inconvénient majeur à cet instrument. Schoorman, Mayer et Davis (2007) soulignent le manque de cohérence entre la conception de la confiance adoptée par les chercheurs et les mesures couramment utilisées dans les recherches. Ils encouragent notamment les chercheurs du domaine à privilégier une mesure de la confiance à travers les intentions comportementales. « Une mesure appropriée du construit [la confiance] nécessite d'évaluer le degré auquel le confiant est enclin à volontairement prendre le risque de s'en remettre à la cible de la confiance »[12] (p. 347). Or, il apparait difficile de déterminer la position de McAllister (1995) concernant la distinction attributs/intentions comportementales au sein de son échelle. A titre d'exemple, Gillespie (2003) souligne notamment que l'échelle de confiance affective proposée par McAllister

[12] "suitable measurement of the construct necessitates that questions be asked that assess the extent to which a trustor is willing to voluntarily take risks at the hands of the trustee." (p. 347)

(1995) évalue des attributions de confiance ainsi que des sentiments envers la cible de la confiance plus qu'une réelle volonté de prise de risque.

Pour pallier ce fossé entre la conception de la confiance et les mesures disponibles, Gillespie (2003) développe l'échelle BTI (« Behavioral Trust Inventory ») qui consiste à évaluer la confiance à travers les intentions comportementales de prise de risque. En outre, l'échelle proposée par Gillespie (2003) présente un autre avantage qu'il convient de souligner. L'auteur a développé une échelle applicable aussi bien aux relations entre pairs qu'à la relation entre un manager et son collaborateur. Enfin, Gillespie (2003), en étudiant les risques inhérents à la confiance dans le contexte organisationnel, propose de distinguer deux types de comportements de prise de risque. Selon l'auteur, la confiance se manifeste d'une part par la possibilité de dépendre des autres (« *relying on others* ») et d'autre part par la possibilité de dévoiler des informations personnelles aux autres (« *disclosing personal information to others* »). Toujours selon l'auteur, la dimension dépendance (« *reliance* ») renvoie à la confiance cognitive alors que la dimension dévoilement (« *disclosure* ») peut être rapprochée de la confiance affective.

On peut notamment souligner que cet instrument a récemment été plébiscité par Schoorman, Mayer et Davis (2007), éminents spécialistes du domaine.

Cet instrument de mesure satisfait donc l'ensemble de nos critères. Il s'avère en effet reconnu, fiable et valide et correspond bien aux conceptions des deux formes de confiance retenues pour l'étude.

L'échelle retenue est composée de 15 items dont 5 pour la confiance affective. Cette échelle n'ayant jamais été utilisée en France à notre connaissance, nous avons procédé à sa traduction grâce à la technique de la traduction inversée (Igalens et Roussel, 1998, p. 135). L'ensemble des items composant l'échelle sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Items de l'échelle de confiance envers le manager (Gillespie, 2003)

Confiance cognitive (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
FIAB1	Je me fie à ses jugements pour tout ce qui concerne le travail
FIAB2	Je me fie à ses compétences et aptitudes professionnelles
FIAB3	Je suis ses conseils pour les questions importantes
FIAB4	Je lui confie le soin de régler une affaire importante à ma place
FIAB5	Je m'en remets à lui (ou à elle) pour présenter mon travail correctement aux autres employés
FIAB6	Je m'appuie sur lui (ou sur elle) pour être soutenu(e) dans des situations difficiles
FIAB7	Je lui demande de recommander ma candidature quand je postule à un autre emploi
FIAB8	J'ai confiance en ses compétences relationnelles
FIAB9	Je partage mes idées originales avec lui (ou avec elle) sans craindre qu'il (ou elle) se les attribue
FIAB10	Je partage avec lui (ou elle) des informations sensibles liées au travail que je ne souhaite pas voir circuler
Confiance affective (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
DEV1	Je partage des sentiments personnels avec lui (ou elle)
DEV2	Je lui confie des problèmes personnels qui affectent mon travail
DEV3	Je discute ouvertement avec lui (ou elle) de mes sentiments au travail y compris les sentiments négatifs et les frustrations
DEV4	Je discute ouvertement avec lui (ou avec elle) de mes problèmes ou difficultés qui pourraient être potentiellement utilisées contre moi
DEV5	Je partage mes convictions personnelles avec lui (ou avec elle)

1.1.2 La mesure des pratiques de leadership

Concernant l'instrument de mesure des pratiques de leadership, si plusieurs échelles existent pour évaluer les pratiques associées au style transformationnel, nous avons retenu l'unique instrument de mesure qui permet d'évaluer simultanément les pratiques associées aux trois grands styles de leadership présents dans la littérature, à savoir les styles transformationnel, transactionnel et laissez-faire.

Il s'agit de l'instrument de mesure, MLQ développée par Bass (1985). Cet instrument présente en outre plusieurs avantages.

D'une part, il a été développé par le principal auteur de la « Full Range Leadership Theory ». Ainsi, nous sommes certains de la correspondance entre l'instrument de mesure et la théorie sur laquelle il s'appuie.

D'autre part, cet instrument est le plus couramment utilisé dans la littérature même dans les études spécifiques au leadership transformationnel. Cette utilisation massive nous assure d'une part de la validité de l'échelle et nous permettra d'autre part de comparer nos résultats à ceux obtenus lors d'études antérieures (les éventuels écarts de résultats ne pourront donc pas être attribués à des biais de mesure).

Il apparait toutefois important de préciser qu'il existe plusieurs versions de cet instrument, leur principale différence reposant sur le nombre d'items considérés. Nous retenons la forme dite 5X de l'instrument. C'est en effet la forme de l'échelle la plus succincte et elle a prouvé ses bonnes qualités psychométriques.

L'échelle retenue est globalement constituée de 4 énoncés par facette appréhendée (8 facettes en tout), excepté pour la dimension influence idéalisée. En effet, cette dimension contient 8 énoncés car les auteurs distinguent une facette comportementale relative à la tendance du leader à se comporter de façon exemplaire ainsi qu'une facette attribut relative au charisme attribué au manager. Finalement, l'échelle retenue contient 36 énoncés qui sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 : Items de l'échelle des styles de leadership (Bass et Avolio, 1995)

Influence Idéalisée (attribut) (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
IIA1	Il (ou elle) suscite en moi de la fierté d'être associé à lui (ou elle)
IIA2	Il (ou elle) va au-delà de ses propres intérêts pour le bien du groupe
IIA3	Il (ou elle) agit de façon à gagner mon respect
IIA4	Il (ou elle) fait preuve de force et d'assurance
Influence idéalisée (comportement) (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
IIC1	Il (ou elle) parle de ses valeurs et convictions les plus importantes
IIC2	Il (ou elle) insiste sur l'importance d'avoir une forte volonté d'atteindre les buts fixés.
IIC3	Il (ou elle) tient compte des conséquences morales et éthiques des décisions prises.
IIC4	Il (ou elle) insiste sur l'importance de l'esprit d'équipe
Motivation inspirante (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
MI1	Il (ou elle) parle du futur de façon optimiste
MI2	Il (ou elle) parle des tâches à accomplir avec enthousiasme
MI3	Il (ou elle) exprime clairement une vision convaincante du futur
MI4	Il (ou elle) manifeste sa confiance en l'atteinte des objectifs
Stimulation intellectuelle (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
SI1	Il (ou elle) remet en question les hypothèses importantes pour savoir si elles sont appropriées
SI2	Il (ou elle) cherche différents points de vue pour résoudre les problèmes
SI3	Il (ou elle) me suggère de nouvelles façons d'aborder la réalisation de mes tâches
SI4	Il (ou elle) m'incite à regarder les problèmes sous différents angles
Considération individuelle (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
CI1	Il (ou elle) prend du temps pour me former et pour faire du coaching
CI2	Il (ou elle) me traite comme un individu à part entière plutôt que comme un simple membre du groupe
CI3	Il (ou elle) me considère comme ayant des besoins, aptitudes et aspirations différentes de ceux des autres
CI4	Il (ou elle) m'aide à développer mes aptitudes

Récompense contingente (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
RC1	Il (ou elle) m'accorde de l'aide en échange de mes efforts
RC2	Il (ou elle) clarifie ce qu'on peut s'attendre à recevoir si les objectifs de performance sont atteints
RC3	Il (ou elle) spécifie précisément qui a la responsabilité d'atteindre les objectifs de performance
RC4	Il (ou elle) exprime sa satisfaction quand j'atteins les objectifs
Management par exception forme active (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
MPEA1	Il (ou elle) attire l'attention sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les écarts par rapport aux normes
MPEA2	Il (ou elle) concentre toute son attention sur la gestion des erreurs, des plaintes et des échecs
MPEA3	Il (ou elle) prend bien note de toutes les erreurs
MPEA4	Il (ou elle) attire mon attention sur le non respect des normes
Management par exception forme passive (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
MPEP1	Il (ou elle) ne parvient pas à réagir jusqu'à ce que les problèmes deviennent sérieux
MPEP2	Il (ou elle) attend que les choses tournent mal avant de prendre une action corrective
MPEP3	Il (ou elle) a une vision de l'organisation du type « Tant que ça marche, on ne touche à rien »
MPEP4	Il (ou elle) estime que les problèmes doivent devenir chroniques avant d'agir
Laissez-faire (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
LF1	Il (ou elle) évite de s'impliquer lorsque des problèmes importants se présentent
LF2	Il (ou elle) est absent lorsqu'on a besoin de lui (ou elle)
LF3	Il (ou elle) évite de prendre des décisions
LF4	Il (ou elle) tarde à répondre aux questions urgentes

1.1.3 La mesure du pouvoir de position du manager

Le développement de la théorie sur le pouvoir du manager s'est accompagnée de nombreuses avancées concernant la mesure de ce pouvoir (Frost et Stahelski, 1988; Hinkin et Schriesheim, 1989; Pearce et Robinson, 1987; Yukl et Falbe, 1990).

Nous avons retenu l'instrument de mesure développé par Rahim (1988) (« Rahim Leader Power Inventory », RLPI) qui a déjà démontré ses bonnes qualités psychométriques dans les recherches antérieures (Hess et Wagner, 1999; Lam, 1997; Rahim et Magner, 1996).

De plus, cet instrument présente l'avantage d'évaluer le pouvoir du manager alors que les autres instruments de mesure n'étaient pas relatifs à un référent spécifique.

Il s'agit d'un instrument composé de 29 items mesurant les perceptions des collaborateurs du pouvoir de leur manager. Dans le cadre de cette recherche, nous ne retenons que les 17 items relatifs au pouvoir de position du manager. Nous avons en effet écarté les dimensions relatives au pouvoir personnel du manager compte tenu de la superposition de ces dimensions avec d'autres concepts mobilisés dans le cadre de la recherche.

Les répondants devront indiquer leur degré d'accord avec les 17 énoncés retenus sur une échelle de Likert en 7 points. Plus le score est important sur l'échelle, plus grand est le pouvoir du manager perçu par son collaborateur. Les énoncés relatifs aux différentes dimensions du pouvoir de position sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Items de l'échelle du pouvoir social du manager Rahim (1988)

Pouvoir de récompense (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
PR1	Mon manager peut recommander une promotion pour moi si mon travail est constamment au-dessus de la moyenne.
PR2	Mon manager peut intervenir pour mon avancement en cas de travail remarquable.
PR3	Mon manager peut informer son (sa) supérieur si la qualité de mon travail est particulièrement bonne.
PR4	Mon manager peut m'obtenir une prime suite à une bonne évaluation de mon travail.
Pouvoir de sanction (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
PS1	Mon manager peut me renvoyer si je néglige mes tâches
PS2	Mon manager peut me renvoyer si ma performance est constamment en dessous des standards
PS3	Mon manager peut me sanctionner par écrit si mon travail est constamment en dessous des standards
PS4	Mon manager peut me sanctionner si j'arrive régulièrement en retard au travail
PS5	Mon manager peut s'arranger pour suspendre mes augmentations si mon travail est insatisfaisant.
PS6	Mon manager peut prendre des mesures disciplinaires pour insubordination.
PS7	Mon manager peut me sanctionner verbalement si je refuse de suivre ses instructions
Pouvoir de légitimité (*échelle de Likert en 7 points, de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord »)*	
PL1	Je dois obéir à mon manager car il est mon supérieur hiérarchique.
PL2	Le statut de mon manager lui donne le droit de diriger mes activités comme il l'entend.
PL3	Mon manager est en droit d'attendre de moi que je suive ses instructions.
PL4	Il semble normal que mon manager décide ce que je dois faire.
PL5	Le statut de mon manager lui donne le droit d'attendre de moi que je suive ses directives.
PL6	Le statut de mon manager ne lui donne pas le droit de changer les procédures de mon travail. ®

Nous pouvons noter que la plupart des items des échelles sélectionnées apparaissent formulés de façon positive. En effet, dans une échelle de type Likert, les énoncés rédigés sous une forme négative, par opposition aux items formulés positivement, doivent faire l'objet d'une inversion lors du codage.

Seul l'item codé PL6, correspondant au sixième énoncé de pouvoir de légitimité du manager apparait formulé négativement.

Dans la littérature, il est généralement recommandé de conserver les items formulés négativement pour éviter les biais lors de l'administration des enquêtes. Ces items apparaissent en effet pouvoir réduire le biais d'acquiescement[13] (Anastasi et Urbina, 1997).

Pourtant, récemment, de nombreux auteurs ont mis en lumière les inconvénients potentiels de tels items qui apparaissent comme pouvant entrainer des problèmes de cohérence interne (Schriesheim et al., 1993 ; Schriesheim et Eisenbach, 1995), de structure factorielle (Marsch, 1996 ; Schmitt et Stultz, 1985) et de validité (Holden et Fekken, 1990) dans les échelles de mesure.

Les échelles dites mixtes (comportant à la fois des énoncés formulés positivement et négativement) peuvent par exemple faire apparaitre un facteur artificiel supplémentaire, appelé facteur de méthode, uniquement composé des énoncés inversés. En effet, les items inversés peuvent être source d'erreurs lors de la complétion du questionnaire, liées à un manque d'attention ou à la difficulté de renseignement du questionnaire (Holden et Fekken, 1990 ; Marsh, 1996).

Compte tenu du fait que les éventuels problèmes d'inversion des items ne concernent qu'un énoncé unique parmi l'ensemble des échelles sélectionnées, nous décidons de le conserver, estimant que les problèmes liés à ce type d'item ne peuvent apparaitre que si plusieurs items de l'échelle sont concernés simultanément.

[13] Sur une échelle de Likert, ce biais peut amener les répondants à préférer les échelons positifs (« tout à fait d'accord ») aux échelons négatifs (« pas du tout d'accord »)

1.1.4 La mesure des variables signalétiques

Outre la mesure des principaux concepts de la recherche, nous avons également collecté des données relatives aux variables sociodémographiques des répondants ainsi qu'à leur condition d'emploi et à la relation spécifique qu'ils entretiennent avec leur manager direct.

Concernant les variables sociodémographiques du répondant, nous avons retenu l'âge et le sexe des répondants, ces variables nous permettant notamment de nous assurer de la représentativité de notre échantillon par rapport à la population d'étude. Ces variables ont été opérationnalisées de manière directe. Nous avons également collecté des informations relatives à l'ancienneté du répondant dans son entreprise et au poste auquel il exerce ses activités. Nous avons également souhaité nous assurer que le répondant avait le statut de cadre ainsi que la catégorie de cadre à laquelle il appartenait. Des informations relatives au domaine d'activité principal du répondant ont également été recueillies.

Nous avons également collecté des informations relatives à la relation manager - managé en elle-même. La durée de la relation avec le manager a été opérationnalisée de manière directe en demandant au répondant d'indiquer en nombre d'années, depuis combien de temps il travaillait sous la responsabilité de son manager. La fréquence des interactions est la seconde variable relative à la relation que nous avons souhaité appréhender. Les répondants ont alors été invités à indiquer en moyenne la fréquence de leurs interactions avec leur manager sur une échelle ordinale en 5 points allant de « moins que mensuellement » pour la fréquence la plus faible à « quotidiennement » pour la plus forte.

Enfin, nous avons recueilli des informations relatives à l'entreprise d'appartenance du répondant sur les critères de taille et de secteur d'activité.

L'ensemble de ces informations nous a servi d'une part à décrire l'échantillon afin de nous assurer de sa diversité sur un ensemble de critères pertinents par rapport à notre problématique. D'autre part, certaines de ces informations (durée de la relation, fréquence des interactions) nous ont permis de tester leur éventuelle influence dans les relations du modèle. Bien que ces analyses ne soient pas décrites dans la suite du document, nous pouvons affirmer qu'elles n'interviennent pas de façon significative dans notre modèle structurel.

1.2 Elaboration et diffusion du questionnaire

Nous avons opté pour une enquête en ligne pour collecter les données auprès des répondants et à ce titre, le questionnaire a été mis en forme en utilisant le logiciel Sphinx Online. Ce logiciel offre de nombreuses fonctionnalités permettant de structurer le questionnaire d'une manière attractive. En outre, il présente l'avantage, contrairement à une enquête papier, de faciliter la complétion par le répondant en l'orientant vers les sections qui le concernent grâce à un système de renvoi.

Par ce biais, nous avons pu sélectionner les répondants auxquels nous destinions l'enquête. Cela nous a notamment permis d'éviter que les répondants contactés ne correspondant pas à nos critères d'échantillonnage, perdent un temps précieux à compléter une enquête qui ne leur était pas destinée. La sélection des répondants constitue l'objet de la partie suivante.

1.2.1 La sélection des répondants

Les six premières questions de l'enquête sont destinées à filtrer les répondants ne répondants pas à nos critères d'échantillonnage. Ces critères sont décrits ci-dessous.

Les deux questions filtres initiales :

Le questionnaire débute par deux questions filtres nous permettant de limiter l'enquête aux personnes évoluant dans une relation depuis plus de 6 mois avec un manager bien identifié.

- Avez-vous un manager dans le cadre de vos fonctions (une personne sous la responsabilité de laquelle vous travaillez)?
- Travaillez-vous depuis plus de 6 mois sous la responsabilité de votre manager ?

Ce filtrage nous assure d'atteindre notre cible, à savoir, des personnes ayant une relation durable avec leur manager. En effet, la littérature nous indique que les décisions de

confiance dans les premiers stades de la relation ont des déterminants propres principalement basés sur les caractéristiques individuelles des répondants, telle que la propension à la confiance (Rotter, 1971).

Les répondants ayant répondu négativement à une des deux questions sont orientés directement à la fin du questionnaire.

La définition du manager

Lors de notre étude exploratoire, nous avons constaté que certains répondants potentiels étaient susceptibles d'avoir des difficultés à identifier leur manager. En effet, certains répondants de la pré-étude avaient d'une part un supérieur hiérarchique spécifique et d'autre part un manager chargé de leur encadrement opérationnel.

Afin de limiter l'ambigüité liée à l'appellation « manager » et de s'assurer que l'ensemble des répondants évoluent dans des relations comparables, nous avons posé un ensemble de questions visant à spécifier le rôle du manager.

Ainsi, grâce à une analyse de la définition de manager dans la littérature d'une part et de discussions approfondies avec d'éventuels répondants d'autre part, nous avons identifié quatre rôles du manager qui semblent bénéficier d'un consensus. Nous avons ainsi demandé aux répondants de répondre par oui ou par non aux interrogations suivantes.

Tableau 14 : Questions sur la définition du manager

Définition des tâches	Votre manager intervient-il (elle) dans la définition de vos tâches?
Expertise (rôle de référent)	Votre manager est-il (elle) la personne à qui vous vous référez pour toute question relative au travail?
Contrôle de la performance	Votre manager contrôle-t-il (elle) la bonne réalisation de votre travail?
Evaluation de la performance	Votre manager est-il (elle) la personne qui vous évalue?

Les informations collectées nous ont alors permis de créer un indice allant de 0 à 4. Il prend la valeur 0 lorsque les répondants ont répondu négativement à l'ensemble des questions et la valeur 1, 2 ou 3 dans le cas de respectivement 1, 2 ou 3 réponses affirmatives. Nous avons ensuite choisi la valeur 2 comme valeur seuil pour filtrer uniquement les répondants ayant au moins 2 réponses positives. Nous considérons que les répondants obtenant un score inférieur à 2 doivent être supprimés de l'échantillon puisque la personne à laquelle ils font référence ne peut pas être considérée comme un manager à proprement parler. Cela nous a donc permis de nous assurer d'une certaine homogénéité des répondants sur ce point.

Le collectif de référence

Compte tenu de notre objectif de recherche qui consiste à évaluer l'efficacité des pratiques de leadership individuelles et collectives sur le développement de la confiance envers le manager, nous avons choisi de sélectionner des répondants pouvant être considérés soit comme appartenant à une équipe de travail, soit ayant eux-mêmes des responsabilités d'encadrement.

Pour cela, nous avons demandé aux répondants d'indiquer le nombre de personnes travaillant sous la responsabilité directe de leur manager (y compris eux-mêmes). Nous avons ensuite fixé un seuil de quatre personnes pour pouvoir parler à proprement parler d'équipe de travail. En effet, nous avons pu constater lors de l'étude exploratoire que les répondants travaillant en binôme avec leur manager ne présentaient pas d'attentes relatives aux pratiques de groupe. Ces répondants avaient par ailleurs été écartés. Le seuil de quatre a été défini à postériori car il permettait à la fois de parler de réelle équipe de travail et ne nous privait pas de la majorité de nos répondants.

Toutefois, nous avons conservé les répondants ne correspondant pas à ce critère mais exerçant des responsabilités d'encadrement. En effet, lorsque le répondant a lui-même des responsabilités d'encadrement, nous considérons que les pratiques d'appartenance peuvent jouer un rôle puisque en tant que manager, il est lui-même membre de l'équipe qu'il encadre. Là encore, lors de l'étude exploratoire, nous avons constaté que les répondants ayant des responsabilités d'encadrement présentaient des attentes de confiance relatives à l'appartenance au groupe puisqu'ils étaient eux-mêmes en charge d'un collectif et à ce titre, chargés d'expliquer et de faire redescendre la stratégie générale de l'organisation.

1.2.2 La structure globale du questionnaire

Pour la structuration de notre questionnaire, nous avons organisé le questionnement en cinq grandes sections, respectivement consacrées à la sélection des répondants, l'évaluation de la confiance, des pratiques de leadership, du pouvoir de position, puis des informations signalétiques.

La première question des sections relatives aux concepts principaux est une question ouverte, destinée à préparer les enquêtés à répondre au thème relatif à la section. A titre d'exemple, la section sur la confiance démarre par la question suivante : Comment définiriez-vous la relation que vous entretenez avec votre manager ? Cette question ouverte, dont la complétion est optionnelle, présente un double avantage : elle laisse un espace de liberté au répondant et le prépare aux questions qui vont suivre en mobilisant son attention sur la relation qu'il entretient avec son manager. Cependant, ces questions n'ont pas fait l'objet d'une analyse spécifique.

Les questions des sous-échelles au sein de chaque section ont été mélangées afin d'éviter un effet de halo (Roussel, 2005). L'effet de halo sur une échelle de Likert correspond au risque de voir le répondant répondre de la même manière à tous les items d'un même groupe de questions, par lassitude, lorsque le questionnaire apparaît long et répétitif.

La plupart des variables de notre enquête sont mesurées par des échelles ordinales de Likert en 7 points. Selon une pratique très répandue en sciences de gestion, on affecte un barème à chaque question proposant d'évaluer le degré d'accord des répondants avec les énoncés sur une échelle allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Ce type de barème permet d'assimiler l'échelle à une échelle d'intervalle, et de traiter les items comme des variables métriques (Igalens et Roussel, 1998, p.52).

Cet aspect apparait particulièrement important car l'ensemble des analyses quantitatives nécessaires à la validation des instruments de mesure et au test des hypothèses supposent de travailler à partir de variables métriques. Les variables ainsi mesurées devront toutefois respecter les conditions de normalité afin de pouvoir procéder aux analyses.

Une fois achevée, cette première version du questionnaire d'enquête a été soumise à une phase de pré-test permettant d'évaluer le questionnaire auprès d'un ensemble de répondants potentiels et de s'assurer par ce biais de la bonne compréhension des questions ainsi que de la facilité de complétion. Une fois le questionnaire testé auprès d'un échantillon de répondants, nous avons procédé aux modifications nécessaires avant de collecter les premières données nous permettant de valider les instruments de mesure. Dans la suite du document, nous vous présentons le détail et les résultats de ces analyses.

1.2.3 Le pré-test du questionnaire

En règle générale, le pré-test d'un questionnaire d'enquête poursuit deux objectifs : évaluer la validité de contenu des concepts mesurés auprès d'un échantillon de répondants potentiels d'une part et la faisabilité de l'enquête par ces mêmes répondants.

Concernant la validité de contenu, il convient de rappeler que les échelles sélectionnées font l'objet d'un large consensus au sein de la communauté scientifique. On peut donc considérer que leur validité de contenu n'est pas le principal enjeu de cet exercice. Cependant, l'ensemble de ces échelles ont été utilisées uniquement dans un contexte anglo-saxon. La traduction que nous avons réalisée est donc susceptible de poser des problèmes de compréhension ou d'interprétation.

L'un des principaux objectifs de cette phase de pré-test consiste donc à vérifier l'adéquation des échelles de mesure des concepts principaux à une population d'ingénieurs français.

Cette étape nous permet également de nous assurer du bon déroulement technique du questionnaire et notamment que nos différents filtres fonctionnent bien, c'est-à-dire qu'ils renvoient bien les répondants à la partie du questionnaire concernée.

D'un point de vue pratique, cette phase de pré-test du questionnaire consiste à soumettre notre questionnaire à des individus de notre population d'étude dans les conditions d'enquête et de leur demander de penser à voix haute. Nous avons ainsi demandé aux

répondants de remplir le questionnaire en notre présence, en faisant part de leurs remarques ou de leurs difficultés au fur et a mesure de l'exercice.

Cet exercice a été mené auprès de 13 individus sélectionnés sur la base du volontariat parmi nos répondants potentiels, à savoir des anciens diplômés d'école d'ingénieurs travaillant dans une organisation implantée sur le sol français. Le nombre de tests réalisés a été défini à partir du principe de saturation. Lorsque nous nous sommes aperçus que des tests supplémentaires n'apportaient pas de nouvelles informations, nous avons pu suspendre l'exercice.

Cette étape nous a permis de repérer un certain nombre de défauts inhérents à la fois à la structure du questionnaire, avec des risques de contagion de certaines questions sur les suivantes, ainsi que de modifier la formulation de plusieurs items qui avaient été mal compris ou mal interprétés par les répondants.

On peut illustrer ces difficultés en prenant l'exemple des énoncés 4 et 5 de l'échelle de confiance cognitive. Pour rappel, ces deux énoncés évaluent l'intention du répondant de déléguer une partie de ses responsabilités à son manager comme par exemple l'énoncé 4 suivant : « Je lui confie le soin de régler une affaire importante à ma place ».

A la lecture de ces items, une partie des répondants a semblé troublé par cette notion de délégation vis-à-vis du manager. Un répondant m'explique notamment se trouver rarement confronté à ce type de situation dans sa pratique professionnelle. Il ajoute que les rares occasions auxquelles cet énoncé le renvoie correspondent à des situations exceptionnelles d'indisponibilité de sa part. Il précise toutefois que l'énoncé, tel que formulé, ne permet pas selon lui d'évaluer ses intentions dans une telle situation.

Finalement, nous décidons de conserver ces deux items, présents dans l'échelle originale, mais de procéder à quelques modifications afin de les adapter aux situations décrites par les répondants. Ainsi, nous ajoutons la formule « si je suis indisponible » à l'énoncé de chacun de ces deux items, dont la formulation finale figure dans le tableau ci-dessous. En outre, les tests réalisés auprès de nouveaux répondants, après reformulation des items, n'indiquent plus de problèmes d'incompréhension liés à ces énoncés.

Tableau 15 : Liste des items modifiés après le pré-test du questionnaire

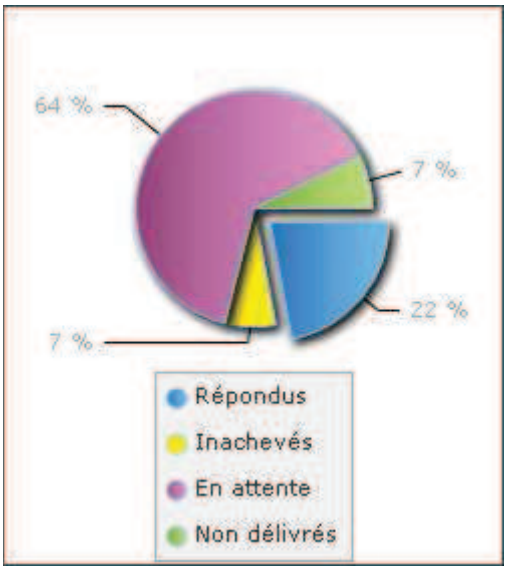
Si je suis indisponible, je lui confie le soin de régler une affaire importante à ma place
Si je suis indisponible, je m'en remets à lui (ou à elle) pour présenter mon travail correctement aux autres employés

Une fois cette phase de pré-test achevée, nous avons pu lancer notre questionnaire auprès de répondants potentiels. Le questionnaire final est fourni en annexe 3. L'objet du paragraphe suivant est la prise de contact avec les répondants potentiels.

1.2.4 La prise de contact avec les répondants

Comme nous l'avons vu précédemment, nous avons choisi de tester notre modèle de recherche auprès de la population des anciens diplômés des grandes écoles d'ingénieurs françaises. Pour atteindre cette population, nous avons pris contact avec les associations d'anciens diplômés des écoles d'ingénieurs les plus connues. Nous avons ainsi pu avoir accès aux coordonnées des anciens des écoles Centrale, implantée dans 5 sites en France, à savoir Nantes, Lyon, Paris, Lille et Marseille. Plus de 3000 adresses mails ont ainsi pu être collectées. Nous avons alors pu contacter par mail l'ensemble de ces répondants potentiels. Le mail de contact est fourni en annexe 4. Nous avons obtenu un taux de réponses de 22% comme l'indique le schéma ci-après.

Figure 3: Taux de réponses au questionnaire



Source : Notre enquête sous le logiciel Sphinx Online

Nous avons collecté 426 réponses valides. Sur l'ensemble des réponses collectées, nous avons dû procéder à un tri selon la procédure décrite précédemment. Au final nous obtenons un échantillon de 375 réponses valides.

Sur ces 375 réponses, nous avons scindé aléatoirement les réponses en deux échantillons de taille identique grâce au logiciel SPSS. Cette démarche nous permet d'obtenir un premier échantillon qui sera utilisé lors de la phase exploratoire de la validation de nos échelles de mesure. Le second échantillon servira quant à lui lors de la phase confirmatoire.

Dans la suite du document, nous présentons la méthodologie de validation des échelles de mesure ainsi que du test du modèle structurel.

Section II : Méthodologie de test des modèles de mesure et de structure

Cette section s'articule en trois sous-parties. Dans un premier temps, nous présentons l'ensemble des traitements préliminaires nécessaires au traitement statistique des données. Puis, la méthodologie de validation des instruments de mesure est développée dans un second temps. Enfin la troisième sous-partie est consacrée à la méthodologie de test des relations structurelles.

2.1 Présentation des traitements préliminaires aux analyses statistiques

Préalablement à la mise en œuvre de toute analyse quantitative, il convient de vérifier un certain nombre d'éléments. Nous vous présentons dans cette partie du document la méthodologie de traitement des valeurs extrêmes ou aberrantes, des valeurs manquantes, ainsi que la vérification de la normalité des distributions.

2.1.1 Le traitement des valeurs aberrantes et extrêmes

Tout d'abord, il convient de s'assurer qu'il n'existe pas de valeurs aberrantes dans nos données. Une valeur aberrante correspond par exemple à une valeur n'étant pas proposée dans l'enquête. Dans notre étude, compte tenu du mode d'administration du questionnaire (électroniquement), il apparait impossible pour la plupart des variables de saisir une valeur en dehors du champ proposé. Par contre, nous nous assurons de la plausibilité des réponses concernant les questions directes, comme par exemple l'âge des répondants ou la durée de la relation.

Les valeurs extrêmes correspondent à des valeurs éloignées de la médiane de plus de 1,5 fois l'intervalle interquartile. Elles peuvent correspondre à des erreurs de saisie ou révéler la présence, dans l'échantillon, d'individus très différents les uns des autres. Ces valeurs extrêmes sont susceptibles d'influencer certaines statistiques, comme la moyenne, voire même de biaiser des relations entre variables. Il convient donc de s'interroger sur leur éventuelle suppression ou conservation pour la suite des analyses.

Pour cela, Tukey (1977) propose de s'intéresser aux graphiques suivants :

- La « boîte à moustaches », qui représente les valeurs centrales de la distribution dans un rectangle et les valeurs extrêmes sur les « moustaches » de chaque côté de ce rectangle.
- Le graphique « tige et feuille », qui indique la répartition des valeurs et présente le nombre de répondants présentant des valeurs extrêmes.

2.1.2 Le traitement des valeurs manquantes

Comme dans toute enquête, nous aurons certainement à traiter les valeurs manquantes dans les données collectées. Pour cela, la première étape consiste à compter les valeurs manquantes :

- d'une part, par variable (nombre de répondants n'ayant pas répondu à l'énoncé),
- d'autre part par répondant (nombre de questions auxquelles le répondant n'a pas répondu à l'énoncé).

Puis le traitement des valeurs manquantes ainsi identifiées suit la procédure décrite ci-dessous

- **Etape 1** : Si le nombre de valeurs manquantes ne dépasse pas 10% par variable et par répondant, nous ne procédons à aucune suppression et passons à l'étape suivante. Dans le cas contraire, il faut tenter de comprendre les raisons de ces absences (questionnaire trop long, question mal comprise, …) et éventuellement procéder à la suppression des individus ou des variables qui posent problèmes.

- **Etape 2 :** Une fois cette étape réalisée, il faut s'assurer que la distribution des valeurs manquantes est aléatoire avant de procéder à leur remplacement. Pour cela, on crée des indicatrices des variables prenant la valeur 0 en cas de valeur manquante et 1 si la valeur est bien renseignée. Nous obtenons ainsi une nouvelle matrice de données composée de l'ensemble des indicatrices des variables. Puis grâce à SPSS, on réalise le test de Little qui nous permet de nous assurer du caractère aléatoire de la distribution des valeurs manquantes.

- **Etape 3 :** Enfin, on procède au remplacement des valeurs manquantes par la méthode du plus proche voisin dont la commande est disponible sous SPSS.

Une fois la base de données épurée des éventuelles valeurs aberrantes et ne contenant plus de valeurs manquantes, nous pouvons procéder aux analyses uni-variées de l'ensemble des variables, à commencer par la normalité de la distribution.

2.1.3 La normalité de la distribution des variables

Afin d'étudier la normalité des distributions, deux indicateurs sont examinés :

- Le coefficient de symétrie (*Skewness*), qui doit être compris entre 0 et 1,5 en valeur absolue. Au-delà, une réflexion approfondie doit être entreprise.
- Le coefficient d'aplatissement (*Kurtosis*), qui doit être compris entre 0 et 1.5 en valeur absolue.

2.2 Présentation des techniques de validation des échelles de mesure

Notre recherche ayant nécessité la traduction de plusieurs échelles de mesure, il convient de suivre plusieurs étapes afin de s'assurer de leur validité.

Dans cette perspective, Gerbing et Anderson (1988) montrent la nécessité de commencer la purification des différentes échelles par une analyse factorielle exploratoire sur un premier échantillon, puis de compléter cette démarche par une analyse factorielle confirmatoire sur un second échantillon indépendant.

A l'instar de ces auteurs, nous analyserons donc les échelles en respectant les deux phases suivantes :

- Une phase d'analyse factorielle exploratoire (AFE) sur le premier jeu de données afin d'épurer les échelles et d'évaluer leur dimensionnalité.

- Une phase d'analyse factorielle confirmatoire (AFC), destinée à apprécier la fiabilité et la validité de l'instrument. Cette phase peut également permettre de trancher sur la dimensionnalité de l'échelle lorsque la phase exploratoire n'a pas permis de résoudre cette question. Les analyses correspondantes seront réalisées sur le second jeu de données.

Dans la suite du document, après une brève présentation des critères scientifiques permettant d'évaluer la qualité de l'instrument de mesure, nous présenterons la procédure détaillée des deux méthodes d'analyse utilisées, l'analyse en composantes principales pour la phase exploratoire et la méthode des équations structurelles sur modèle de mesure pour l'analyse factorielle confirmatoire.

2.2.1 Théorie de la mesure et critères de qualité d'un instrument de mesure

Dans un premier temps, il apparait important de revenir sur les définitions même de ce qu'on entend par « mesure ».

D'une manière simple, on peut dire que mesurer consiste à assigner des nombres aux propriétés d'un objet ou d'une personne. Mesurer soulève donc des interrogations quant à la précision et à la qualité de cette mesure.

Le « modèle de la vraie valeur » » (Evrard, Pras et Roux, 2003) propose que toute mesure peut se décomposer en fonction de ses deux éléments constitutifs : la vraie valeur (ce qu'on cherche à obtenir) et les termes de l'erreur. On obtient la formule suivante :

$$M = V + Es + Ea ,$$

où :

M : mesure obtenue, V : vraie valeur,

Es : erreur systématique, Ea : erreur aléatoire.

Ce modèle permet de comprendre que toute mesure est sujette à erreur, celle-ci pouvant être décomposée en erreur systématique (Es) et erreur aléatoire (Ea). L'erreur

systématique correspond à ce qui affecte la mesure de manière constante, alors que l'erreur aléatoire apparait liée à des facteurs transitoires (personnels, situationnels…).

Cette distinction entre les deux formes d'erreurs susceptibles d'impacter la mesure nous amène vers les notions de fiabilité et de validité de la mesure.

a) Fiabilité

Une échelle peut être considérée comme fiable « lorsqu'elle donne les mêmes résultats lors de mesures répétées quelles que soient les personnes qui l'utilisent et quel que soit le moment où le test est effectué » (Jolibert et Jourdan, 2006, p. 180). La fiabilité renvoie donc à la réduction de la partie aléatoire de l'erreur de mesure (Evrard, Pras et Roux, 2003).

Trois techniques sont généralement proposées pour évaluer la fiabilité d'une mesure. Leur point commun repose sur le principe des mesures multiples (Evrard et al. 2003). L'enquêteur peut faire varier le moment de la mesure (technique du test/retest), les sujets étudiés (technique du *split half*) ou l'instrument de mesure.

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous retenons la troisième solution en utilisant plusieurs items pour mesurer le même phénomène. L'évaluation de la fiabilité peut alors être examinée grâce à deux coefficients couramment utilisés, à savoir l'α de Cronbach (1951) et le ρ de Jöreskog (1971).

- ***α de Cronbach(1951)***

L'α de Cronbach (1951) se calcule à l'aide de la formule suivante :

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum_i \sigma_i^2}{\sum_i \sigma_i^2 + 2\sum_{i,j} \sigma_{ij}}\right).$$

où : k : représente le nombre d'items considéré

σi^2 : représente la variance de l'item i

σij : représente la covariance entre l'item i et l'item j.

Cet indicateur, dit de cohérence interne, permet d'évaluer dans quelle mesure les différents énoncés d'une échelle mesurent le même construit. Nous utiliserons cet indicateur lors de la phase exploratoire de la validation des échelles pour avoir une première idée sur la fiabilité de la mesure. Cependant, le calcul du ρ de Jöreskog (1971), dont le détail est présenté ci-après, a toutefois progressivement complété voire remplacé l'α de Cronbach (1951).

- ***ρ de Jöreskog (1971)***

Cet indicateur s'appuie sur les résultats d'une analyse factorielle confirmatoire (Gerbing et Anderson, 1988), et intègre de manière explicite les termes d'erreur. Il se calcule de la manière suivante :

$$\rho = \frac{\left(\sum_{i=1}^{k} \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^{k} \lambda_i\right)^2 + \sum_{i=1}^{k} (1 - \lambda_i^2)}$$

où : k représente le nombre de paramètres
i représente le poids standardisé liant les variables de mesure au construit latent.

L'interprétation du coefficient est similaire pour les deux indicateurs. Plus ils se rapprochent de 1, meilleure est la fiabilité.

Les résultats obtenus seront reportés pour chaque dimension de chaque échelle dans le cas de construits multidimensionnels.

Aucune distribution statistique connue ne permet de conclure à leur acceptabilité. Néanmoins, des seuils empiriques peuvent servir de référence (Evrard et al., 2003). En suivant les recommandations de Didellon et Valette-Florence (1996), nous fixons un seuil minimum de 0.7, permettant de considérer la mesure comme fiable et de poursuivre les analyses.

Si la fiabilité apparait comme une condition nécessaire afin de juger la qualité d'un instrument de mesure, cette seule indication n'est pas suffisante. L'utilisation d'instruments de mesure nécessite également d'étudier leur validité avec attention.

b) Validité

La validité d'une échelle peut être entendue comme le degré auquel le chercheur mesure effectivement le bon construit, celui qu'il cherche à mesurer. Elle peut être définie comme « le degré où les différences dans les scores observés reflètent des différences réelles entre les objets mesurés et non une erreur systématique ou aléatoire » (Malhotra, 2004, p. 208). Par conséquent, obtenir une validité parfaite suppose de mesurer les construit sans erreur. Là encore, cette condition s'avérant difficile, voire impossible à obtenir, il convient de respecter certains critères relatifs à la validité.

Tout d'abord, il est à noter qu'il existe trois types de validité, la validité de contenu, la validité de construit et la validité de critère.

Validité de contenu

La validité de contenu « vise à s'assurer que les items retenus représentent un échantillon représentatif et exhaustif du domaine du construit » (Jolibert et Jourdan, 2006, p. 186).

Une manière de s'en assurer consiste à se demander si la mesure proposée correspond au construit aux yeux de la communauté des chercheurs et des experts (Devellis, 2003 ; Jolibert et Jourdan, 2006).

Dans cette perspective, nous avons vu que les échelles retenues pour l'étude apparaissent utilisées et reconnues par les principaux théoriciens du domaine. En outre, la revue de la littérature réalisée dans le cadre de ce travail doctoral nous a permis d'apprécier le caractère exhaustif du domaine des construits retenus pour l'étude.

Outre la validité de contenu, l'examen de la validité de construit apparait également nécessaire afin d'établir la validité de l'échelle.

Validité de construit

S'assurer de la validité de construit consiste à vérifier que les items proposés mesurent correctement et exclusivement le construit considéré. Pour établir cette validité, il convient de s'intéresser à la fois à la validité convergente et à la validité discriminante.

Estimer la validité convergente consiste à s'assurer que l'ensemble des indicateurs d'un même construit mesurent le même phénomène (fortes corrélations entre les indicateurs).

En revanche, apprécier la validité discriminante suppose de s'assurer que les indicateurs de construits théoriquement différents mesurent bien des phénomènes différents (faibles corrélations entre les indicateurs).

- Validité convergente

On recense deux approches principales permettant d'évaluer la validité convergente : l'approche multi-traits multi-méthodes (MTMM) et l'analyse factorielle confirmatoire.

L'approche MTMM consiste à mesurer plusieurs fois le même trait en utilisant des méthodes différentes. Cette technique apparait très contraignante à mettre en œuvre. En conséquence, nous privilégions l'analyse factorielle confirmatoire pour apprécier la validité convergente.

En appui sur les recommandations de Fornell et Larcker (1981), nous suivons deux étapes pour estimer la validité convergente des différents construits du modèle.

La première étape consiste à s'intéresser à la significativité des paramètres (poids factoriels liant le construit latent aux indicatrices). Le pourcentage de variance que le construit partage avec ses indicatrices sera alors évalué lors d'une seconde étape.

Plus précisément, les mesures de nos concepts devront satisfaire les critères suivants :

D'une part, il convient de s'assurer que l'ensemble des contributions factorielles soient significativement différentes de 0. Pour cela, nous utiliserons le test en *t* de Student associé à chacune d'entre elles. Il doit apparaitre significatif et sa valeur doit être supérieure à 1.96 pour 5% de risque d'erreur et supérieure à 2.57 pour 1% de risque d'erreur (Gerbing et Anderson, 1988 ; Hair et al., 1998 ; Roussel et al., 2002)

D'autre part, le ρ de validité convergente doit être supérieur à 0.5. En d'autres termes, le construit doit partager plus de 50% de sa variance avec les énoncés de mesure.

- Validité discriminante

Pour étudier la validité discriminante, il convient de s'assurer que les construits et dimensions qui composent un construit sont bien distincts les uns des autres.

Pour cela, nous comparons le ρ de validité convergente au pourcentage de variance que la dimension ou le construit étudié partage avec les autres (carré de sa corrélation).

Selon la règle proposée par Fornell et Larcker (1981), la variance extraite par chaque concept doit être supérieure à la variance partagée entre les concepts. En cas de supériorité, la validité discriminante est vérifiée.

Dans les cas litigieux, on tient compte de l'intervalle de confiance (plus ou moins deux écarts-type) autour de la corrélation entre les facteurs. La validité discriminante peut être établie s'il ne comprend pas la valeur 1 (Gerbing et Anderson, 1988).

Validité de critère (ou nomologique)

La validité de critère repose sur la relation statistique entre le construit mesuré et d'autres construits qui devraient théoriquement lui être associés. Pour les variables de pratiques de leadership et de confiance, elle sera appréciée par le test de leur relation respective au sein du modèle structurel.

Une fois énoncés les critères utilisés afin de juger la qualité psychométrique d'un instrument de mesure, nous présentons les deux méthodes d'analyses utilisées : l'analyse en

composantes principales lors de l'analyse factorielle exploratoire, et les équations structurelles sur modèle de mesure lors de l'analyse factorielle confirmatoire.

2.2.2 L'analyse exploratoire de l'échelle : analyse en composantes principales

Nous avons retenu la méthode de l'analyse en composantes principales (ACP) pour réaliser l'analyse factorielle exploratoire[14] des échelles de mesure.

Elle consiste en trois étapes : l'étude des conditions préalables à l'application de la méthode, l'évaluation de la dimensionnalité (nombre d'axes à retenir) et l'interprétation des axes ainsi obtenus.

Étude des conditions à la factorisation des données

Préalablement à une analyse en composantes principales, il convient de s'assurer que les données se prêtent à la factorisation.

Dans cette optique, une première étape consiste à s'assurer que la majorité des indicatrices du concept apparaissent corrélées entre elles de manière significative. En effet, la factorisation n'a de sens que dans ces conditions. Pour cela, nous examinons la matrice des corrélations.

En second lieu, nous avons recours à deux tests formels :

- Le test de sphéricité de Bartlett. Il consiste à vérifier si la matrice de corrélation est statistiquement différente d'une matrice identité[15]. Une valeur élevée du résultat du test indique la possibilité de rejeter l'hypothèse nulle. Dans le cas contraire, la pertinence de l'analyse factorielle est remise en question (Malhotra, 2004)[16].

[14] Cette méthode vise à remplacer des variables nombreuses et corrélées par des facteurs peu nombreux et indépendants en conservant le mieux possible l'information initiale, c'est-à-dire la distance entre les objets.

[15] Une matrice identité est composée de la valeur 1 sur la diagonale et de la valeur 0 de part et d'autre de la diagonale.

[16] Kaiser et Rice (1974, dans Stewart, 1981) proposent la calibration suivante du KMO : > 0.9 : merveilleux, > 0.8 : méritoire, > 0.7 : moyen, > 0.6 médiocre, > 0.5, misérable et < 0.5 : inacceptable.

- Le test KMO (Kaiser, Meyer et Olkin) mesure le degré d'inter-corrélation entre les variables. Des valeurs élevées (proches de 1) indiquent que les données peuvent être factorisées. En principe, un KMO supérieur à 0.7 est suffisant pour procéder à une ACP. Si la valeur ne dépasse pas 0.5, les résultats de l'analyse factorielle ne sont pas forcément exploitables (Malhotra, 2004). L'étude du KMO global doit être complétée par l'examen de la diagonale de la matrice anti-image par énoncé. Les valeurs correspondent au degré de prédiction de l'énoncé par les autres énoncés. Ceux ayant des valeurs inférieures à 0.5 seront supprimés puisqu'ils sont expliqués à moins de 50% par l'ensemble des autres énoncés de l'échelle.

Une fois l'ACP justifiée, la dimensionnalité de l'échelle peut être examinée.

Etude de la dimensionnalité de l'échelle

L'étude de la dimensionnalité permet d'établir si les instruments de mesure sélectionnés permettent bien de retrouver la conceptualisation sur laquelle ils s'appuient, à savoir le nombre de dimensions considérées. Plusieurs indicateurs doivent être utilisés conjointement pour statuer sur le nombre d'axes à retenir.

- Le critère du « scree » de Cattell (1966) et le critère du coude consiste à porter sur un graphique les valeurs propres en fonction des facteurs pris dans leur ordre d'importance (Malhotra, 2004).

- Le critère de Kaiser (1960) postule que seuls les facteurs ayant des valeurs propres supérieures à 1 doivent être retenus. Chaque axe est en effet censé restituer plus d'information que chacune des variables. Cette règle n'est cependant valable sans restriction que pour une ACP effectuée sur une matrice des corrélations. Lorsque l'on travaille sur la matrice des covariances, ce qui est notre cas la plupart du temps, ce critère consiste à retenir tous les facteurs qui expliquent plus de (1/p)% de la variance totale, p représentant le nombre d'items.

- Le test Map de Velicer (1976) consiste à retenir le nombre d'axes qui minimise la somme des carrés des corrélations résiduelles. La syntaxe utilisée dans cette recherche est celle d'O'Connor (2000).

- Le test parallèle de Horn (1965) : il consiste à retenir les composantes dont les variances sont significativement supérieures à celles obtenues aléatoirement.

En cas de dissonance entre les résultats des différents critères ou tests, nous nous appuierons sur les analyses confirmatoires pour trancher sur la dimensionnalité des échelles.

Une fois le nombre d'axes déterminé, le chercheur doit interpréter les résultats en assignant une signification à chacun d'entre eux.

Interprétation des axes factoriels et épuration

L'interprétation des axes et l'épuration des échelles nécessitent l'examen des qualités de représentation et des coefficients de corrélations aux axes.

- Les qualités de représentation évaluent la quantité d'information de la variable initiale qui est restituée par le(s) facteur(s) retenu(s) à l'issue de l'analyse. Les échelles sont ainsi épurées en éliminant les énoncés présentant de faibles qualités de représentation (inférieures à 0.5).

- Les coefficients de corrélation entre variables initiales et facteurs sont également appelés poids factoriels. Les énoncés présentant les plus forts coefficients doivent être considérés pour donner du sens au facteur. Dans cette recherche, nous supprimerons les énoncés dont les coefficients de corrélations sont inférieurs à 0.5, ainsi que ceux corrélant significativement avec deux facteurs (corrélation supérieure à 0.3 sur le deuxième facteur). Dans la suite du document, nous appelons énoncés complexes, les énoncés corrélant significativement avec deux facteurs.

Toutefois, avant toute suppression d'énoncé, des rotations sont effectuées lorsque le construit est présupposé multidimensionnel. L'objectif est de faciliter l'interprétation des facteurs, en augmentant la valeur des coefficients de corrélation de certains items avec les nouveaux axes.

On peut distinguer deux types de rotations :

- Les rotations dites orthogonales, dont les plus fréquemment utilisées sont Varimax et Quartimax[17]. Elles supposent l'indépendance des facteurs.
- Les rotations obliques permettent quant à elles de tenir compte des éventuelles corrélations entre les facteurs.

Ainsi, nous utilisons une rotation orthogonale Varimax[18] lorsque les dimensions attendues sont théoriquement indépendantes. Au contraire, une rotation de type Promax sera retenue si la théorie prévoit que les dimensions sont corrélées entre elles (Evrard, Pras et Roux, 2003).

Si l'affectation des énoncés aux facteurs n'est pas clarifiée suite aux rotations, les énoncés posant problème sont supprimés un à un, dans la mesure où ils ne font pas baisser significativement le pourcentage de variance expliquée ainsi que l'α de Cronbach (1951).

En appui sur les recommandations de Gerbing et Anderson (1988), l'analyse factorielle exploratoire est suivie d'une analyse factorielle confirmatoire réalisée à l'aide de la méthode des équations structurelles. Ses objectifs consistent à confirmer la dimensionnalité des échelles, et à tester leur fiabilité et leur validité.

2.2.3 L'analyse confirmatoire de l'échelle : équations structurelles sur modèles de mesure

Les méthodes d'équations structurelles ont été introduites dans les années 1970-1980 par Bagozzi. Elles présentent les traits distinctifs suivants (Valette-Florence, 1998) :

- Permettre de traiter simultanément plusieurs ensembles de variables observées explicatives et expliquées,
- Introduire la notion de variable latente, non directement observable,

[17] Il faut savoir qu'une solution sans rotation est toujours orthogonale, puisque basée sur l'indépendance des dimensions. Cette hypothèse est conservée dans le cadre de rotations de ce type.
[18] La rotation Varimax vise à optimiser les saturations dans chaque composante en maximisant les écarts entre saturations (Jolibert et Jourdan, 2006 p. 311).

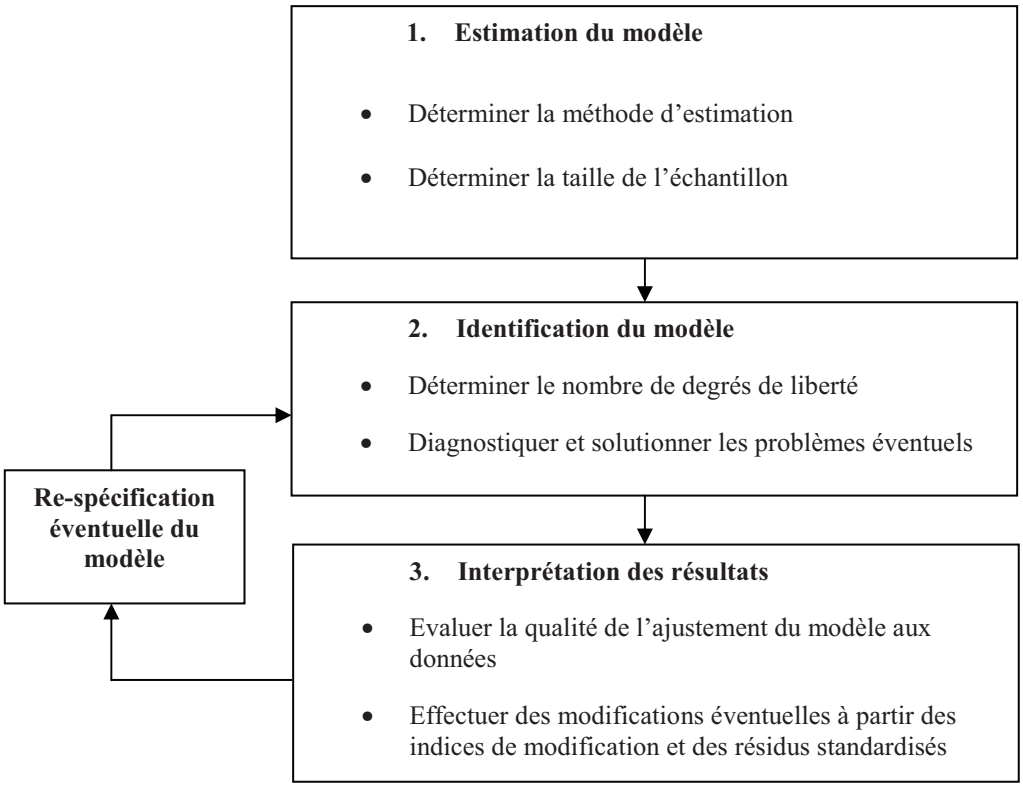
- Tenir compte des erreurs au niveau de la mesure,
- Offrir la possibilité d'analyses confirmatoires, c'est-à-dire de tests statistiques de relations théoriques spécifiées *a priori*.

Comme préconisé par Gerbing et Anderson (1988), nous étudions de manière dissociée le modèle de mesure et le modèle de structure.

Toutefois, de nombreux éléments évoqués dans cette partie sont également pertinents dans le cadre de l'étude des modèles de structure.

La figure suivante présente la procédure de test d'un modèle d'équations structurelles. Les différentes étapes identifiées sont développées aux paragraphes suivants.

Figure 4 : Etapes simplifiées du processus de modélisation par les équations structurelles



Source : adapté de Roussel et al. (2002), Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion, Economica.

Estimation du modèle

Estimer les paramètres dans les équations structurelles suppose préalablement de réaliser des choix sur les points suivants :

- Le choix de la matrice de données : nous avons choisi d'utiliser la matrice de variances-covariances qui est davantage indiquée quand on cherche à tester une théorie et à la généraliser (Roussel et al., 2002).

- La taille de l'échantillon : l'utilisation des équations structurelles suppose une taille minimale ainsi qu'une taille maximale d'échantillon, une taille trop petite entraîne l'instabilité des résultats, alors qu'une taille trop grande détériore les indices d'ajustement, notamment le χ^2. Selon Gerbing et Anderson (1988), la taille de l'échantillon doit être supérieure à 150 observations, voire même 200 selon certains chercheurs (Evrard, Pras et Roux, 2003). Selon Roussel et al. (2002), une taille idéale correspondrait à 200-300 répondants, mais en général le rapport 10 répondants/ item est recommandé (Kline, 2010). Nous décidons de conserver dans un premier temps l'ensemble de nos 375 répondants afin de conserver la plus grande richesse. Si des problèmes d'ajustement se posent, nous déciderons de la suite à donner.

- La méthode d'estimation : il existe trois principales méthodes d'ajustement : celle du maximum de vraisemblance (M.L.), celle des moindres carrés généralisés (G.L.S.) et celle de la distribution libre asymptotiquement (A.D.F). La méthode retenue est celle du maximum de vraisemblance (ML), qui permet d'obtenir de meilleurs résultats même après violation de l'hypothèse de multi-normalité ainsi que dans le cas d'échantillons importants (Roussel et al. 2002).

Identification du modèle

« Identifier un modèle implique qu'il est théoriquement possible de calculer une estimation unique de chacun de ses paramètres » (Roussel et al. 2002 p.50).

Pour cela, Kline (2005) propose deux règles à respecter :

- D'une part, il doit y avoir au moins autant d'observations que de paramètres libres au sein du modèle.
- D'autre part, chaque variable latente doit être assignée d'une métrique.

Une fois le modèle identifié, les résultats de l'analyse peuvent être interprétés.

Interprétation des résultats

a) Comparaison de modèles concurrents

Lorsque l'analyse factorielle exploratoire a donné des résultats divergents sur la dimensionnalité du construit, une comparaison des différents modèles doit être réalisée pour déterminer celui qui s'ajuste le mieux aux données.

Dans le cas de modèles emboîtés[19], on réalise un test statistique de différence des χ^2 (avec un nombre de degrés de liberté égal à la différence des degrés de liberté par modèle). La significativité du test permet de vérifier si les modèles sont équivalents (Gerbing et Anderson, 1988). En cas d'équivalence, nous examinons les différents indices d'ajustement ainsi que le pourcentage de variance des variables endogènes restitué par le modèle afin de trancher sur le modèle à retenir.

b) Evaluation des indices d'ajustement

Afin d'évaluer l'adéquation du modèle aux données, trois types d'indicateurs sont classiquement retenus :

- Les indices absolus, permettent d'évaluer « dans quelle mesure le modèle théorique posé a priori reproduit correctement les données collectées » (Roussel et al., 2002 p. 63),

[19] Deux modèles sont dits emboîtés quand ils possèdent les mêmes paramètres mais que le nombre de paramètres libres de l'un d'entre eux est plus faible que le nombre de paramètres libres de l'autre.

- Les indices incrémentaux, mesurent l'amélioration de l'ajustement en comparant le modèle testé à un modèle de référence, qui est généralement le modèle d'indépendance,
- Les indices de parcimonie, correspondent aux deux premiers types d'indices modifiés pour tenir compte de la parcimonie du modèle. Le nombre de degrés de liberté du modèle testé, et éventuellement du modèle nul interviennent dans les calculs.

De nombreux indicateurs ont été développés depuis que la méthode est apparue. En suivant les conseils de Roussel et al. (2002), nous nous sommes appuyés sur les caractéristiques de notre recherche (taille de l'échantillon, méthode d'estimation utilisée, logiciel choisi) pour réaliser nos choix.

En lien avec ces éléments, nous retenons les indices suivants :

Indices absolus

- la valeur du χ^2**,** exposée à titre indicatif. Elle est en effet fortement influencée par la taille de l'échantillon (Fornell et Larker, 1981), conduisant souvent à rejeter artificiellement les modèles au delà de 200 observations (Roussel et al., 2002).

- les valeurs du **GFI** (*Goodness of Fit*) et de l'**AGFI** (*Adjusted Goodness of Fit*) proposés par Jöreskog et Sörbom (1984). Elles correspondent au pourcentage de variance/covariance expliqué par le modèle. Nous examinerons particulièrement le second indice qui présente l'avantage d'être « ajusté » en fonction des degrés de liberté du modèle (Evrard, Pras et Roux, 2003).

- La valeur du **RMSEA** (*Root Mean Square Error of Approximation*). Il représente la différence moyenne, par degré de liberté, attendue dans la population totale et non dans l'échantillon. L'un de ses intérêts est donc son indépendance vis-à-vis de la taille de l'échantillon.

- La valeur du **PCLOSE.** Cet indice permet de tester l'hypothèse nulle selon laquelle le RMSEA n'est pas supérieur à 0,05.

Indices incrémentaux

- le **TLI**[20] (*Tucker Lewis nonnormed fit Index*). Il compare le manque d'ajustement du modèle à tester à celui du modèle nul.

- le **CFI** (*Comparative Fit Index*) mesure la diminution relative du manque d'ajustement.

Ils sont tous deux non normés, c'est-à-dire que leur valeur peut excéder l'intervalle 0-1 :

Indices de parcimonie

Le **χ^2 normé** (χ^2/ddl) constituera l'indice de parcimonie retenu. Il peut être utilisé d'une part pour mesurer le degré de parcimonie « absolu » d'un modèle et d'autre part pour distinguer parmi plusieurs modèles lequel est le plus parcimonieux (Roussel et al., 2002).

Ces indices sont toutefois impossibles à calculer lorsque le nombre d'indicateurs d'un construit est inférieur ou égal à trois. Dans ces cas, les construits doivent être étudiés ensemble. L'avantage consiste à pouvoir évaluer la validité discriminante ; le principal inconvénient étant lié à l'impossibilité de calculer les indices d'ajustement pour chaque construit séparément (Kline, 2005).

Dans cette thèse, plusieurs échelles présentent moins de quatre items après épuration. Nous les regroupons par proximité conceptuelle afin d'évaluer la qualité d'ajustement des modèles et la validité discriminante des construits.

Le tableau suivant récapitule les indices retenus et précise les critères empiriques de bon ajustement que nous utiliserons, sur la base des travaux de différents chercheurs.

[20] Appelé également NNFI (*Non Normed Fit Index)*

Tableau 16 : Tableau de synthèse des indices d'ajustement retenus et des valeurs critiques

Type d'indice	Indice	Valeurs critiques
Indices absolus	χ^2	Donné à titre indicatif
	GFI	>0,9
	AGFI	
	RMSEA	<0.08 tolérable <0,06 pour une adéquation étroite avec la méthode d'estimation du maximum de vraissemblance
	PCLOSE	>0,05
Indices incrémentaux	TLI	>0,9 (0,95 avec la méthode d'estimation du maximum de vraisemblance)
	CFI	
Indices de parcimonie	χ^2/ddl	Le plus faible possible (entre 1 et 3, voire 5)

Source : adapté de Roussel P. et al. (2002), Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion, Economica.

Re-spécification du modèle

La méthode des équations structurelles peut être utilisée de façon exploratoire ou confirmatoire. Théoriquement, une analyse factorielle confirmatoire consiste à confronter un modèle défini à priori aux données, et à vérifier s'il est ou non validé par ces données (Kline, 2005). Dans la mesure où des procédures de spécification sont mises en œuvre, il n'est plus possible de parler d'analyse confirmatoire au sens strict (Gerbing et Anderson, 1988 ; Kline, 2005). Pour la majorité des construits testés dans cette recherche, une re-spécification est réalisée. Aussi, nous utilisons la méthode des équations structurelles de manière exploratoire. Gerbing et Anderson (1988) préconisent alors une dernière étape : une validation du modèle final sur un autre échantillon à partir duquel les résultats pourraient être généralisés. Compte tenu de la difficulté d'accès au terrain, une seconde collecte de données n'a pas été envisageable. Toutefois, le modèle re-spécifié sera testé sur notre premier jeu de données, afin de le valider.

Afin d'améliorer l'ajustement du modèle aux données, deux indices empiriques sont examinés, sans perdre de vue la théorie sous-jacente (Valette-Florence, 1998) :

- Les résidus standardisés : supérieurs à 2.58 en valeur absolue, ils peuvent indiquer un manque d'ajustement pouvant être corrigé par une éventuelle élimination de l'un des indicateurs (Gerbing et Anderson, 1988 ; Hair et al., 1998 ; Roussel et al., 2002)

- Les indices de modification (MI) qui prédisent la réduction du χ^2 si des contraintes entre variables du modèle sont ajoutées ou relaxées. Aucune corrélation entre les termes d'erreur ne sera permise : elles ne sont en effet recommandées que dans le cadre d'études longitudinales, amenant autrement à un flou dans les correspondances entre le construit d'intérêt et ses indicatrices (Gerbing et Anderson, 1988).

Une fois ces étapes réalisées, la fiabilité et la validité peuvent être évaluées, en suivant la procédure décrite précédemment.

Le cas des construits de second ordre

La spécification d'un modèle de second ordre consiste à poser que chaque facteur de premier ordre constitue l'une des dimensions d'un construit de niveau d'abstraction plus élevé et plus englobant appelé facteur de second ordre (ou facteur d'ordre supérieur). Ce dernier est donc une variable latente dont les indicateurs sont également latents.

Intérêt de l'AFC de second ordre

L'utilisation de l'AFC de second ordre présente plusieurs intérêts[21]:

- Mettre en évidence les relations structurelles entre différentes dimensions d'un construit, afin de renforcer l'assertion faite par le chercheur concernant sa dimensionnalité (Hair et al., 1998). Ainsi, elle permet de vérifier que les facteurs de premier ordre définissent bien un construit plus large et apportent un soutien au cadre théorique adopté,

[21] Ce paragraphe est en grande partie inspiré de Roussel et al. (2002, p.163-164).

- Tester la validité des construits. La validité convergente est déterminée si le lien entre facteurs d'ordre un et facteur d'ordre deux est supérieur à 0.6 (Roussel et al., 2002),
- Analyser à un niveau d'abstraction plus élevé les relations linéaires entre variables latentes : ces facteurs sont ainsi intégrés comme variables explicatives ou à expliquer dans un modèle structurel (Gerbing, Hamilton et Freeman, 1994).

Conditions requises

Deux exigences sont stipulées afin de commencer l'analyse d'un modèle de second ordre. La pertinence d'un construit d'ordre supérieur doit tout d'abord être soutenue par des fondements théoriques. Ensuite, les facteurs de premier ordre doivent être suffisamment bien corrélés pour pouvoir converger vers le facteur d'ordre supérieur et constituer ses indicateurs réflexifs. Roussel et al. (2002, p. 162) proposent de considérer une corrélation de 0.6 comme suffisante pour suggérer l'existence d'un facteur de second ordre.

Règles d'identification

Les règles d'identification sont à peu près similaires à celles en vigueur lors d'AFC de premier ordre (Roussel et al., 2002). D'après Chin (1998), la variance du facteur d'ordre deux doit être fixée à 1. Toutefois, Kline (2005) propose une autre option : fixer le poids factoriel non standardisé de la variable de second ordre vers la variable de premier ordre à la valeur 1. En outre, trois facteurs de premier ordre sont requis pour que le modèle soit identifié. A défaut, les liens entre facteurs de premier et de second ordres doivent être contraints à l'égalité (Rindskopf et Rose, 1988; Roussel et al., 2002).

2.3 Méthodologie de test des relations structurelles

En suivant la démarche en deux temps proposée par Gerbing et Anderson (1988), après avoir testé les modèles de mesure, des modèles complets (modèle de mesure et modèle de structure) doivent être étudiés.

Nous distinguons deux étapes dans le test des hypothèses de la recherche.

Dans une première étape, nous testerons le modèle général correspondant aux principales hypothèses de la recherche. Ces relations supposées correspondent à des relations causales directes.

Nous avons également émis un certain nombre d'hypothèses relatives à des effets modérateurs. Le test de ces hypothèses requiert donc l'utilisation de méthodologies spécifiques que nous présenterons dans un second temps.

2.3.1 Les équations structurelles sur le modèle de structure général

La démarche méthodologique de base est donc similaire à celle utilisée pour l'étude des modèles de mesure : estimation, identification et interprétation.

Nous présentons donc uniquement les spécificités liées à l'étude des modèles de structure.

Outre l'ajustement du modèle aux données, il convient également d'examiner les éléments suivants :

- La significativité des coefficients estimés. Dans cette perspective, la valeur du test en *t* de Student associé à chaque coefficient est étudiée, afin de vérifier que la relation hypothétique soit statistiquement différente de zéro,

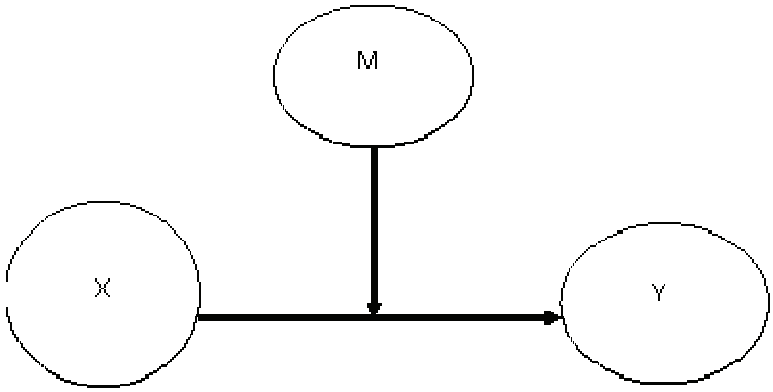
- La valeur des coefficients de régression (poids factoriels standardisés), qui vont permettre d'estimer l'importance relative des relations,

- Le pourcentage de variance de la variable endogène expliquée par les variables exogènes.

2.3.2 La méthodologie de test des effets modérateurs

Nous abordons les méthodes de tests utilisées pour valider les effets modérateurs[22]. Une variable est dite modératrice quand elle module l'effet de la variable indépendante X sur la variable dépendante Y, comme l'illustre la figure suivante. Elle permet de comprendre dans quelle circonstance l'effet de X sur Y se produit.

Figure 5 : Représentation d'un effet modérateur de M sur la relation entre X et Y



Un effet modérateur de M sur la relation X-Y se caractérise donc par un effet d'interaction XM significatif, c'est-à-dire que le coefficient *c* de l'équation ci-dessous doit être significatif (Baron et Kenny, 1986) :

$$Y = a + bX + dM + cXM + \text{erreur}$$

[22] Pour l'étude des effets modérateurs, l'analyse ne permet pas de vérifier si la séquence causale postulée est exacte. A cet égard une manipulation expérimentale serait nécessaire. Elle permet simplement de vérifier si, compte tenu du modèle théorique que nous avons défini *a priori*, la variable censée jouer le rôle de modérateur remplit bien les conditions (Caceres et Vanhamme, 2003).

Les coefficients *b* et *d* représentent respectivement les effets simples de X et de M sur Y. Si le coefficient *d* n'est pas significatif, M est un modérateur pur. Si, au contraire, le coefficient *d* est significatif, alors M est un quasi-modérateur, également appelé, modérateur impur.

Dans notre cas, les variables modératrices sont toutes d'intervalle. Nous réaliserons donc des régressions multiples en régressant Y sur X et M ainsi que sur le produit des variables X et M : XM (Baron et Kenny, 1986; Caceres et Vanhamme, 2003).

La mise en œuvre du test nécessite donc de créer une variable d'interaction (Kenny et Judd, 1984).

Pour créer la variable d'interaction, nous retenons la méthode de double centrage proposée par Lin et al. (2010). C'est une méthode qui consiste à centrer toutes les variables du modèle, puis à calculer les termes d'interaction en faisant le produit des indicatrices centrées. Enfin, il s'agit de centrer à nouveau les indicatrices produit obtenues.

Pour mettre en œuvre cette méthode, il faut donc suivre les quatre étapes suivantes :

- **Etape 1** : il s'agit de centrer l'ensemble des variables du modèle, c'est-à-dire de soustraire au score de chaque individu la moyenne des scores obtenus par l'ensemble des individus. Nous obtenons alors des indicatrices qui ont toutes pour moyenne 0 sur l'échantillon.

- **Etape 2 :** on crée une variable d'interaction (produit de la variable modératrice M et de la variable indépendante X). Pour ce faire, il convient de calculer le produit des combinaisons non redondantes des indicatrices précédemment centrées des deux construits. Ainsi, chaque indicatrice n'apparait qu'une fois dans les termes d'interaction.

- **Etape 3 :** on centre à nouveau les indicatrices produit obtenues à l'étape précédente en ôtant au score de chaque individu la moyenne des scores sur l'échantillon. Là encore, nous obtenons des indicatrices produit qui ont toutes pour moyenne 0 sur l'échantillon.

- **Etape 4 :** on utilise les variables produit centrées comme indicatrices de la variable d'interaction.

Pour prouver l'existence d'un effet modérateur, il suffit de vérifier la significativité de l'effet de la variable d'interaction sur la variable dépendante Y. Si l'effet est significatif, la modération est alors prouvée, sinon on conclut à l'absence d'effet modérateur. L'effet modérateur sera considéré comme pur si la variable M n'a pas d'effet significatif sur la variable Y. A l'inverse, on parlera de modératrice impure.

Cette méthode est aujourd'hui considérée comme la meilleure méthode pour tester la modération de variables continues selon Lin et al. (2010). En effet, Lin et al. (2010) ont comparé les avantages et les inconvénients des trois principales méthodes sur le sujet, à savoir la stratégie de simple centrage développée par Marsh, Wen, et Hau (2004, 2006), la stratégie d'orthogonalisation proposée par Little, Bovaird, et Widaman (2006) et Marsh et al. (2007) et enfin, la toute nouvelle stratégie de double centrage développée par les auteurs.

Ils concluent à la supériorité de la stratégie de double centrage qui présente les avantages suivants sur ses concurrentes :

- Elle ne nécessite pas d'estimation en deux temps comme la méthode d'orthogonalisation
- Elle ne nécessite pas d'estimation de la structure moyenne comme la méthode de centrage simple
- Elle s'avère supérieure lorsque l'ensemble des indicatrices ne présente pas des distributions normales
- En utilisant uniquement les combinaisons non redondantes, elle permet notamment d'éviter les risques de multi-colinéarité des termes d'erreur de la variable d'interaction.

Pour mettre en œuvre cette méthode, nous utilisons conjointement Spss et Amos. La syntaxe utilisée pour mettre en œuvre cette méthodologie est fournie en annexe 5.

Synthèse du chapitre 4

Ce chapitre ce notre travail de thèse nous a permis de définir la méthodologie de recueil et de traitement des données qui sera utilisée pour la suite des analyses. Nous avons opté pour une méthodologie quantitative de test du modèle de recherche par questionnaires d'enquête diffusés auprès d'un échantillon d'anciens diplômés des grandes écoles d'ingénieurs françaises.

Nous avons tout d'abord présenté les différents outils de mesure qui ont été retenu et décrit la procédure de construction et de diffusion du questionnaire que nous avons choisie.

Puis, dans la seconde section de ce chapitre, nous avons décrit les méthodologies que nous utilisons pour valider les instruments de mesure ainsi que pour tester nos hypothèses de recherche.

Si l'analyse en composantes principales apparait comme la méthode standard dans la phase exploratoire de validation des outils de mesure, la méthode des équations structurelles apparait la plus adaptée, aussi bien pour la phase confirmatoire de validation des échelles que pour le test du modèle structurel. En effet, cette méthodologie, mise en œuvre sous le logiciel AMOS, présente l'avantage de tester un modèle de mesure complet en tenant compte des erreurs de mesure d'une part, et d'autre part, de tester conjointement un réseau de relations.

Nous pouvons également souligner que le test des effets modérateurs a nécessité la mise en œuvre d'une méthode spécifique. Parmi les diverses solutions proposées pour tester ces effets, nous avons opté pour la méthode de double centrage récemment développée par Lin et al. (2010). Cette méthodologie récente a rarement été mise en œuvre dans les recherches à ce jour, ce qui constitue dans le cadre de notre travail de recherche un véritable apport méthodologique.

CHAPITRE 5
Traitements préliminaires et résultats de la validation des outils de mesure

PLAN DU CHAPITRE

Introduction 213

Section I : Description de l'échantillon et traitements préliminaires 214

1.1 Traitement des valeurs aberrantes, extrêmes et manquantes 214
1.2 Redressement de l'échantillon 216
1.3 La question de la normalité des distributions 219

Section II : Epuration et validation de l'échelle de confiance 220

2.1 Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de confiance 220
2.1.1 Conditions d'application de l'analyse en composante principale 220
2.1.2 Dimensionnalité de l'échelle de confiance 221
2.1.3 Test des solutions envisagées 222
2.2 Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de confiance 226
2.3 Fiabilité et validité de l'échelle de confiance 230
2.4 Présentation de l'échelle de confiance retenue pour la suite des analyses 231

Section III : Epuration et validation de l'échelle des pratiques de leadership 233

3.1 Analyse factorielle exploratoire de l'échelle des pratiques de leadership 233
3.1.1 Conditions d'application de l'analyse en composante principale 233
3.1.2 Dimensionnalité de l'échelle de pratiques de leadership 234
3.1.3 Test des solutions envisagées 235
3.2 Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle des pratiques de leadership 241
3.3 Fiabilité et validité de l'échelle de pratiques de leadership 246
3.4 Présentation de l'échelle de pratiques de leadership retenue pour la suite des analyses 247

Section IV : Epuration et validation de l'échelle de pouvoir de position du manager 251

4.1 Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de pouvoir de position du manager 251
4.1.1 Conditions d'application de l'analyse en composante principale 251
4.1.2 Dimensionnalité de l'échelle de pouvoir de position 252
4.1.3 Mise en œuvre de l'analyse en composantes principales avec trois dimensions 253
4.2 Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de pouvoir de position du manager 255
4.3 Fiabilité et validité de l'échelle de pouvoir de position du manager 256
4.4 Présentation de l'échelle de pouvoir de position du manager retenue pour la suite des analyses 257

Section V : Validité et qualité d'ajustement du modèle de mesure global 259

5.1 Validité discriminante du modèle de mesure global 259
5.2 Qualité d'ajustement du modèle de mesure global 261

Synthèse du chapitre 5 262

Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté en détails la méthodologie que nous utilisons pour tester notre modèle de recherche. Nous avons vu que la mise en œuvre de la méthode des équations structurelles peut se décliner autour de deux étapes principales, le test du modèle de mesure d'une part et le test du modèle de structure d'autre part. L'objet de ce chapitre est de présenter les résultats de la première série d'analyses concernant le modèle de mesure.

Ce chapitre s'articule autour de cinq sections.

Dans la première section, nous présentons les principales caractéristiques de la notre échantillon ainsi que l'ensemble des traitements préliminaires qui ont été réalisés afin de pouvoir mettre en œuvre la méthodologie envisagée.

Les trois sections suivantes sont consacrées à l'épuration et la validation des instruments de mesure que nous avons préalablement sélectionnés.

Enfin, dans la dernière section nous testons globalement le modèle de mesure ainsi établi afin de s'assurer de ses qualités psychométriques générales.

Section I : Description de l'échantillon et traitements préliminaires

Cette section du chapitre s'articule en trois sous-parties. Dans la première sous-partie, nous traitons la question des valeurs aberrantes, extrêmes et manquantes. Après remplacement des valeurs manquantes, nous présentons notre échantillon de répondants et nous interrogerons sur sa représentativité au regard de la population d'étude que nous avons retenue. Enfin, la question de la normalité de la distribution des variables est abordée dans la dernière sous-partie. Une description détaillée des principales caractéristiques de l'échantillon obtenu après l'ensemble des traitements préliminaires est fournie en annexe 6. Nous présentons également en annexe 7 les principales statistiques descriptives et les graphiques relatifs à la distribution des variables qui seront finalement retenues après la validation des échelles de mesure.

1.1 Traitement des valeurs aberrantes, extrêmes et manquantes

Une fois appliqués les critères de sélection des répondants (définition du manager, collectif de référence, statut de cadre, durée de la relation), nous obtenons un échantillon de 375 répondants. 51 répondants ont été écartés de l'échantillon car ils ne correspondaient pas aux critères de sélection tels que décrits lors du chapitre précédent.

En outre, compte tenu de la procédure informatisée de collecte des données, aucune valeur aberrante n'est détectée (toute les valeurs sont comprises entre 1 et 7). L'examen des graphiques « tiges et feuilles » et des « boîtes à moustaches » pour chaque variable nous indique la présence de valeurs extrêmes pour 6 variables. Compte tenu de leur faible nombre, nous décidons de les conserver à ce stade des analyses.

Tout traitement statistique des données nécessite préalablement de traiter la question des valeurs manquantes et aberrantes. Cette phase nous permet en outre de connaitre le nombre exact de réponses valides à partir desquelles nous pouvons réaliser les analyses.

L'échantillon de réponses collectées présente un faible pourcentage de valeurs manquantes. On peut d'ores et déjà noter que le pourcentage de valeurs manquantes par

variables ne dépasse pas 3% des répondants. Ainsi, aucune variable ne devra faire l'objet d'une suppression.

L'analyse des valeurs manquantes par répondant nous indique qu'environ 20% des répondants présentent des valeurs manquantes. Ainsi, près de 80% des réponses collectées pourront être exploitées en l'état comme le montre le tableau ci-dessous, directement issu de SPSS.

Nombre de valeurs manquantes

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	0	295	78,7	78,7	78,7
	1	47	12,5	12,5	91,2
	2	16	4,3	4,3	95,5
	3	4	1,1	1,1	96,5
	5	4	1,1	1,1	97,6
	6	3	0,8	0,8	98,4
	7	3	0,8	0,8	99,2
	8	3	0,8	0,8	100
	Total	375	100	100	

Concernant les 20% des répondants affichant des valeurs manquantes sur certaines variables, on s'aperçoit que le maximum de valeurs manquantes n'atteint que 8 réponses et ne concerne que 3 répondants dans l'échantillon. Cette valeur de 8 apparait relativement faible au regard du nombre total de variables du questionnaire. Ainsi, nous décidons de ne supprimer aucun répondant dans notre échantillon.

Avant de remplacer les valeurs manquantes, il convient cependant de s'assurer du caractère aléatoire de la distribution des valeurs manquantes. Pour cela, on utilise la fonctionnalité *analyse des valeurs manquantes* disponible sous SPSS. L'analyse consiste à créer des indicatrices binaires pour chaque variable prenant la valeur 1 en cas de valeur manquante et 0 dans le cas inverse. SPSS réalise alors pour chaque variable ainsi créée, un t test comparant la distribution des valeurs manquantes pour chaque variable à la distribution moyenne des valeurs manquantes sur l'ensemble des autres variables.

Globalement, on s'aperçoit qu'on peut rejeter l'hypothèse d'une distribution non aléatoire des valeurs manquantes. Cela signifie que les réponses manquantes sont réparties aléatoirement. Nous pouvons donc procéder à leur remplacement.

Pour cela, nous utilisons la commande remplacement des valeurs manquantes disponible sous SPSS et nous choisissons la méthode du plus proche voisin comme critère de remplacement. Nous obtenons ainsi une nouvelle base de données dans laquelle on ne constate plus aucune valeur manquante, que nous pourrons utiliser pour la suite des analyses.

1.2 Redressement de l'échantillon

Nous obtenons donc un échantillon de 375 répondants qui pourra être exploité pour la suite des analyses. Préalablement aux analyses des échelles, il convient de se pencher sur les données collectées et de s'assurer qu'elles vérifient certains critères permettant de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble de la population étudiée.

Pour cela, nous avons recours à ce que Thiétart (2003) nomme le traitement ex-post de l'échantillon. En effet, notre échantillon, obtenu sur la base du volontariat, est susceptible de présenter certains biais de représentativité de l'échantillon. « Afin de détecter ce type de biais, on peut comparer la structure de l'échantillon de répondants avec celle de la population dont il est issu, à partir de variables susceptibles d'influencer le phénomène étudié » (Thiétart, 2003, p. 221). Si des biais apparaissent sur les critères sélectionnés, il conviendra dans la mesure du possible de les corriger.

Parmi, les différentes techniques disponibles, nous choisissons de réaliser une stratification à postériori. Pour cela, il est nécessaire d'une part, de définir les critères de stratification et d'autre part, de connaitre les valeurs que prennent ces critères dans la population étudiée.

Concernant le choix des critères, nous avons vu précédemment que nous avons collecté des informations relatives à l'âge et au genre des répondants. Ces critères classiques présentent deux avantages :

- L'âge et le genre des répondants sont considérés dans la plupart des enquêtes comme susceptibles d'influencer la plupart des phénomènes sociaux.
- Les données relatives à la répartition des individus de la population étudiée sur ces critères sont facilement accessibles.

Ayant sélectionné plusieurs critères, il apparait nécessaire d'avoir la répartition croisée des individus sur ces critères dans la population mère. Or, nous avons à notre disposition ces données concernant l'âge et le genre grâce à la 19e enquête socio-économique conduite par les Ingénieurs et Scientifiques de France (CNISF) auprès des ingénieurs diplômés des écoles françaises en mars-avril 2008. Nous allons ainsi pouvoir comparer la répartition dans notre échantillon à la répartition dans la population mère.

Le tableau ci-dessous est directement extrait de l'enquête dont les principaux résultats sont fournis en annexe 8.

Tableau 17 : Répartition croisée âge genre dans la population mère

Données CNISF 2008 (effectif 662600)		
Age	**% de Femmes**	**Population par âge**
Moins de 30 ans	27,50%	26,50%
30 à 34 ans	20,90%	18,40%
35 à 39 ans	17,10%	15,50%
40 à 44 ans	14,10%	11,40%
45 à 49 ans	10,70%	8,80%
50 à 54 ans	10,70%	7,50%
55 à 59 ans	4,60%	6,20%
60 ans et plus	4,30%	5,70%
Moyenne	**17,70%**	

Source 19e enquête socio-économique conduite par les Ingénieurs et Scientifiques de France (CNISF) auprès des ingénieurs diplômés des écoles françaises mars-avril 2008

A partir de ces données, nous réalisons un tableau comparatif de la répartition des effectifs entre la population mère et l'échantillon.

Tableau 18 : Répartition croisée des effectifs dans la population et l'échantillon

	Population			Echantillon		
	Femmes	**Hommes**	**Total**	**Femmes**	**Hommes**	**Total**
Moins de 30 ans	48287	127302	175589	19	49	68
30 à 34 ans	25481	96437	121918	24	40	64
35 à 39 ans	17562	85141	102703	12	58	70
40 à 44 ans	10651	64886	75537	9	34	43
45 à 49 ans	6239	52070	58309	16	40	56
50 à 54 ans	5317	44378	49695	4	34	38
55 à 59 ans	1890	39191	41081	2	21	23
60 ans et plus	1624	36144	37768	1	12	13
Effectif Total	117051	545549	662600	87	288	375

Il convient à présent de déterminer s'il existe des différences significatives entre les deux populations considérées. Pour cela, nous réalisons un test du χ^2 grâce au logiciel XLSTAT entre les effectifs de femmes par catégorie d'âge dans chacune des deux populations. Ce test nécessite néanmoins d'avoir un effectif minimum de cinq individus dans chacune des cases considérées. Ainsi, nous réunissons en une catégorie d'âge unique les femmes de plus de 50 ans. La répartition ainsi obtenue est présentée dans le tableau suivant.

Tableau 19 : Effectifs de femmes dans la population et dans l'échantillon

	Effectif de femmes			
	Population	**Echantillon**	**Population**	**Echantillon**
Moins de 30 ans	48287	19	41,3%	21,8%
30 à 34 ans	25481	24	21,8%	27,6%
35 à 39 ans	17562	12	15,0%	13,8%
40 à 44 ans	10651	9	9,1%	10,3%
45 à 49 ans	6239	16	5,3%	18,4%
50 ans et plus	8831	7	7,5%	8,0%
Total	117051	87	100%	100%

Le test du χ^2 nous indique que l'hypothèse d'une répartition identique entre les deux populations peut être rejetée au seuil de risque de 5%. Il existe donc des différences

significatives entre ces deux distributions, il convient de procéder au redressement de l'échantillon.

Pour calculer le poids à affecter aux individus sous-représentés et surreprésentés, nous divisons la proportion présente dans la population par la proportion présente dans l'échantillon. La synthèse de ces poids est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 20 : Coefficients de redressement par catégorie

	Hommes	Femmes
Moins de 30 ans	1,372	1,856
30 à 34 ans	1,273	0,770
35 à 39 ans	0,775	1,143
40 à 44 ans	1,007	0,901
45 à 49 ans	0,687	0,293
50 ans et plus	0,943	0,934

Nous nous apercevons que la totalité de ces poids rentrent dans des critères acceptables, c'est-à-dire qu'ils sont compris entre 0 et 2. Nous pouvons maintenant affecter l'ensemble de ces poids aux catégories de répondants concernés en utilisant la fonction correspondante de SPSS.

1.3 La question de la normalité des distributions

Notre échantillon peut maintenant être considéré comme représentatif de la population d'étude. Nous devons à présent nous assurer que chacune des variables suit une distribution pouvant être assimilée à une distribution normale sur l'échantillon. Comme nous l'avons vu précédemment, il convient d'examiner les coefficients de *skewness* et *kurtosis* qui ne doivent pas dépasser 1,5 en valeur absolue. Toutes les variables satisfont ces conditions. Elles présentent une distribution pouvant être considérée comme quasi-normale dans notre échantillon. Notons que les méthodes d'analyses multi-variées restent robustes tant que la distribution est relativement symétrique et ne comporte pas trop de valeurs extrêmes (Browne et Shapiro, 1987). Par ailleurs, la taille de l'échantillon tend à diminuer les effets négatifs de la non-normalité. Nous pouvons donc passer à la validation des différentes échelles de mesure utilisées dans cette recherche.

Section II : Epuration et validation de l'échelle de confiance

Nous avons vu lors de la présentation de la méthodologie que l'on peut distinguer deux étapes de validation des instruments de mesure. Une étape exploratoire où l'on s'intéresse principalement à la dimensionnalité des échelles et une étape confirmatoire où on teste par la méthode des équations structurelles les qualités psychométriques de l'échelle sur notre échantillon de répondants. Pour réaliser ces deux analyses, nous séparons notre échantillon en deux sous-échantillons de tailles identiques grâce à la commande split file de SPSS.

2.1 Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de confiance

Cette partie du chapitre se subdivise en trois sous-parties respectivement relatives aux conditions d'application de l'analyse en composante principale, à la dimensionnalité de l'échelle puis au test des différentes solutions au regard du nombre de dimensions retenues.

2.1.1 Conditions d'application de l'analyse en composante principale

Les données apparaissent factorisables selon la mesure KMO. De plus, le test de Bartlett rejette l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les 15 énoncés.

Indice KMO et test de Bartlett[a]

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,918
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	4270,700
	ddl	105
	Signification de Bartlett	,000

a. Basé sur les corrélations

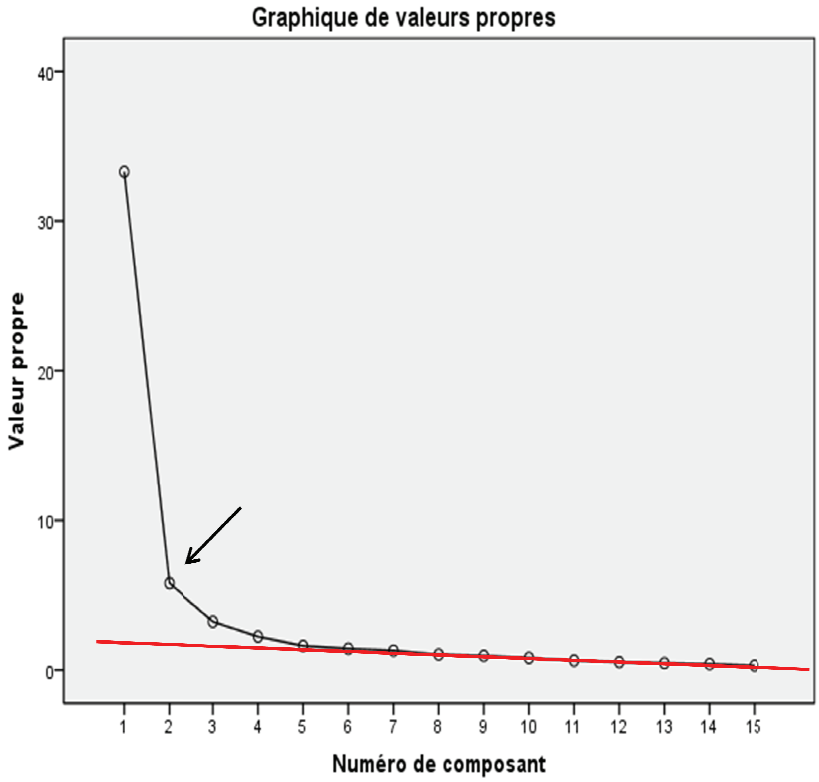
La matrice des corrélations indique des corrélations positives significatives entre l'ensemble des énoncés de l'échelle et on constate globalement des corrélations supérieures à 0,4. En outre, les coefficients de la diagonale anti-image apparaissent tous supérieurs à 0,5.

2.1.2 *Dimensionnalité de l'échelle de confiance*

Le nombre de dimensions à retenir varie selon le critère utilisé :

- Selon le critère de Kaiser (1960), il faut retenir les dimensions qui expliquent plus de 100/15 = 6,67% de variance. Cela nous suggère de conserver 3 dimensions (restituant respectivement 50,3%, 11,4% et 7,4% de la variance des énoncés). En outre, le premier axe apparait dominant avec plus de 50% de variance extraite et la différence avec le deuxième axe est supérieure à 30%.
- Selon le critère du coude, il faut retenir 1 dimension (voir flèche noire)
- Selon le critère du scree, il faut retenir 4 dimensions (les composants 5 à 15 sont approximativement alignés)

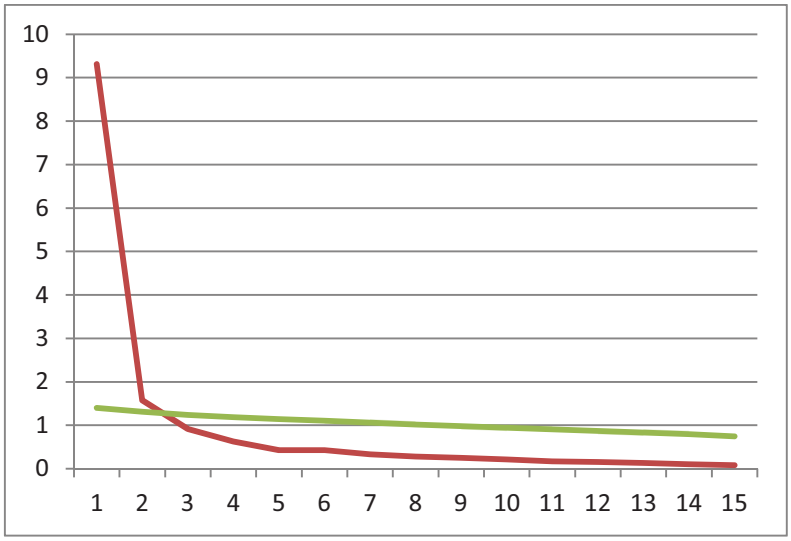
Figure 6 : Critère du scree et du coude sur l'échelle de confiance



- Selon le test MAP de Velicer (1976), il faut retenir 3 dimensions car le minimum de la somme des corrélations résiduelles élevées au carré est atteint pour 3 facteurs

- Le test de Horn (1965) nous suggère 2 dimensions comme le montre le graphique ci-dessous.

Figure 7 : Test de Horn (1965) sur l'échelle de confiance



En rouge : valeurs propres observées En vert : valeurs propres simulées

Conclusion partielle : Les résultats sur la dimensionnalité de l'échelle de confiance sont ambigus. Théoriquement, on s'attendait à deux dimensions, or, seul le critère de Horn (1965) nous suggère deux dimensions.

2.1.3 Test des solutions envisagées

Nous décidons de tester une solution bidimensionnelle afin de nous assurer que les variables correspondant aux deux formes de confiance sont bien représentées par les deux facteurs. La solution tridimensionnelle, préconisée par les critères de Kaiser (1960) et de Velicer (1976), sera examinée dans un second temps.

a) Test d'une solution bidimensionnelle

Les résultats nous incitent à effectuer une rotation orthogonale varimax afin d'améliorer la lisibilité des résultats. L'ACP avec rotation orthogonale varimax sur la matrice des covariances entre les 15 énoncés montre que de nombreux énoncés sont corrélés aux deux axes et il apparait difficile d'interpréter les axes avec ces résultats. Nous décidons donc de

tenter une rotation oblique promax pour tenir compte des éventuelles corrélations entre les dimensions.

Une rotation promax sur la matrice des covariances nous permet bien de retrouver nos deux formes de confiance. Tous les énoncés présentent des qualités de représentation acceptables (>0,5) sauf les énoncés Fiab 4, 5 et 7 qui apparaissent mal représentés sur les axes. Nous décidons de les supprimer de manière itérative en s'assurant de conserver un haut pourcentage de variance extraite.

La solution obtenue restitue 65% de la variance des énoncés. Le premier axe est composé des sept énoncés restants de confiance cognitive, et le second est représenté par les 5 énoncés de confiance affective.

Le tableau ci-après récapitule les résultats de la solution bidimensionnelle en présentant notamment les valeurs de l'indice de fiabilité α de Cronbach (1951) pour chaque dimension.

Tableau 21: Résultats de la solution bidimensionnelle de l'ACP de l'échelle de confiance

Fiabilité	Enoncés	Composante		Qualité de représentation
		1	2	
Intentions de confiance cognitive α=0,902	Je me fie à ses compétences et aptitudes professionnelles (FIAB2)	,922		,741
	Je suis ses conseils pour les questions importantes (FIAB3)	,909		,744
	Je me fie à ses jugements pour tout ce qui concerne le travail (FIAB1)	,903		,696
	Je m'appuie sur lui (ou sur elle) pour être soutenu(e) dans des situations difficiles (FIAB6)	,705		,636
	J'ai confiance en ses compétences affectives (FIAB8)	,705		,582
	Je partage avec lui (ou elle) des informations sensibles liées au travail que je ne souhaite pas voir circuler (FIAB10)	,646		,571
	Je partage mes idées originales avec lui (ou avec elle) sans craindre qu'il (ou elle) se les attribue (FIAB9)	,635		,614
Intentions de confiance affective α=0,873	Je lui confie des problèmes personnels qui affectent mon travail (DEV2)		,869	,688
	Je partage des sentiments personnels avec lui (ou elle) (DEV1)		,861	,747
	Je partage mes convictions personnelles avec lui (ou avec elle) (DEV5)		,803	,602
	Je discute ouvertement avec lui (ou avec elle) de mes problèmes ou difficultés qui pourraient être potentiellement utilisées contre moi (DEV4)		,774	,647
	Je discute ouvertement avec lui (ou elle) de mes sentiments au travail y compris les sentiments négatifs et les frustrations (DEV3)		,747	,626

b) Test d'une solution tridimensionnelle

Là encore, les résultats nous incitent à effectuer une rotation orthogonale varimax puis promax afin d'améliorer la lisibilité des résultats.

Tous les énoncés présentent des qualités de représentation acceptables (>0,5) sauf les énoncés Fiab 4, 5 et 7 qui apparaissent mal représentés sur les axes. Nous décidons de les

supprimer de manière itérative en s'assurant de conserver un haut pourcentage de variance extraite.

Les énoncés Fiab 6, Dev 3 et 5 apparaissent complexes et faiblement corrélés à leur axe principal malgré la rotation oblique. Nous décidons également de les supprimer de manière itérative.

Nous obtenons une solution à trois dimensions restituant 77% de la variance des énoncés.

- Le premier axe, composé des trois premiers énoncés de confiance cognitive, renvoie à la possibilité de se fier aux décisions et jugements de son manager. Nous le nommerons acceptation de dépendance.

- Les trois énoncés restants de confiance affective composent le deuxième axe. Ils renvoient à la possibilité de confier des informations personnelles sensibles à son manager. En appui sur les travaux de Gillespie (2003), nous décidons de le nommer dévoilement de soi.

- Le troisième axe comprend les énoncés restants de confiance cognitive. Il renvoie à la possibilité de partager des informations professionnelles sensibles avec son manager malgré les risques d'indiscrétion ou d'utilisation abusive. Nous le nommerons donc partage d'informations sensibles.

Le tableau ci-après récapitule les résultats de la solution tridimensionnelle.

Tableau 22 : Résultats de la solution tridimensionnelle de l'ACP de l'échelle de confiance

Fiabilité	Enoncés	Composante			Qualité de représentation
		1	2	3	
Acceptation de dépendance α=0,908	Je me fie à ses jugements pour tout ce qui concerne le travail (FIAB1)	,938			,860
	Je me fie à ses compétences et aptitudes professionnelles (FIAB2)	,912			,874
	Je suis ses conseils pour les questions importantes (FIAB3)	,758			,792
Dévoilement de soi α=0,829	Je lui confie des problèmes personnels qui affectent mon travail (DEV2)		,997		,870
	Je partage des sentiments personnels avec lui (ou elle) (DEV1)		,835		,803
	Je discute ouvertement avec lui (ou avec elle) de mes problèmes ou difficultés qui pourraient être potentiellement utilisées contre moi (DEV4)		,602		,655
Partage d'informations sensibles α=0,798	Je partage mes idées originales avec lui (ou avec elle) sans craindre qu'il (ou elle) se les attribue (FIAB9)			,817	,735
	Je partage avec lui (ou elle) des informations sensibles liées au travail que je ne souhaite pas voir circuler (FIAB10)			,786	,684
	J'ai confiance en ses compétences affectives (FIAB8)			,780	,684

2.2 Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de confiance

L'objectif de cette seconde phase de validation de l'échelle est de confirmer l'échelle obtenue lors de la phase exploratoire sur notre échantillon confirmatoire. Lors de la phase exploratoire, la divergence des critères et tests de dimensionnalité nous a conduits à retenir deux solutions concurrentes. Ainsi, nous testerons tour à tour ces deux solutions et nous comparerons les résultats obtenus afin de trancher sur la solution à retenir. Enfin, compte tenu de l'aspect exploratoire de cette technique, nous confirmons la solution retenue sur notre premier jeu de données.

Nous procédons à des épurations d'énoncés supplémentaires grâce à l'analyse des résidus standardisés et des indices de modification du modèle. De la même manière, les énoncés présentant des pourcentages de variance résiduelle supérieure au pourcentage de variance expliqué par l'axe sont supprimés de manière itérative tout en s'assurant d'améliorer le pourcentage global restitué par l'axe.

Nous réalisons l'ensemble de ces épurations sur les deux modèles concurrents jusqu'à ce qu'aucune suppression supplémentaire ne permettent d'améliorer l'ajustement du modèle tout en conservant des pourcentages de variance expliquée satisfaisants ainsi que de bons indices de fiabilité.

Globalement, les deux modèles obtenus présentent des ajustements acceptables comme l'indique les schémas ci-après.

Figure 8 : Solution bidimensionnelle après AFC sur l'échelle de confiance

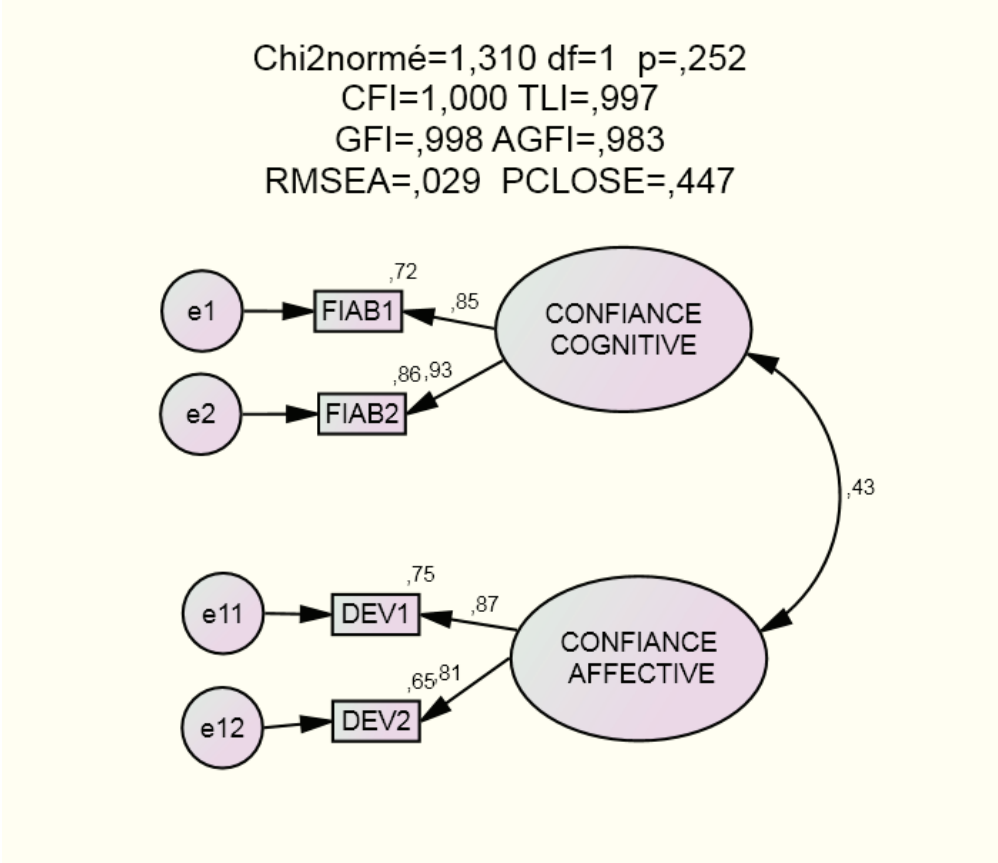
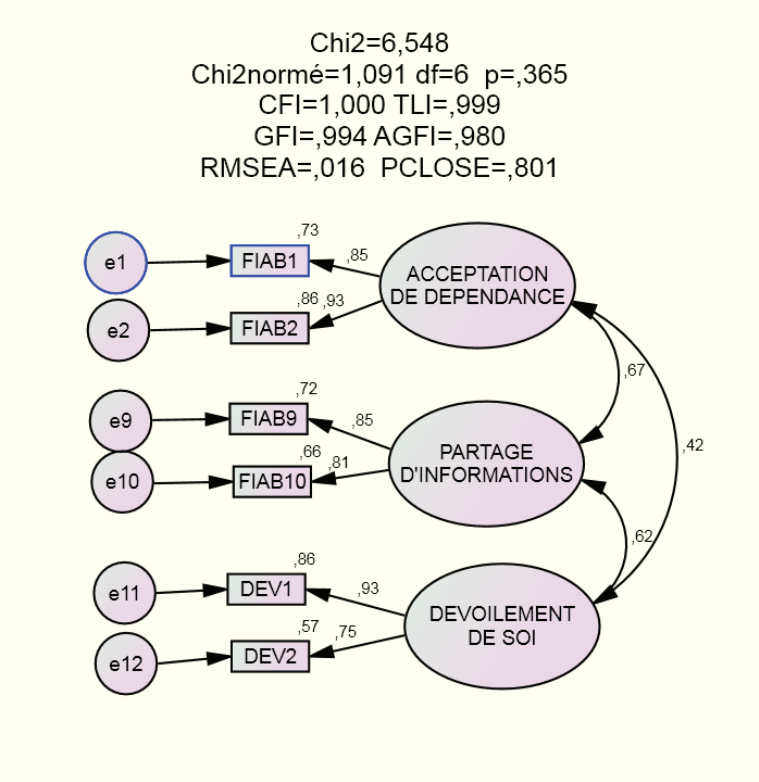


Figure 9 : Solution tridimensionnelle après AFC sur l'échelle de confiance

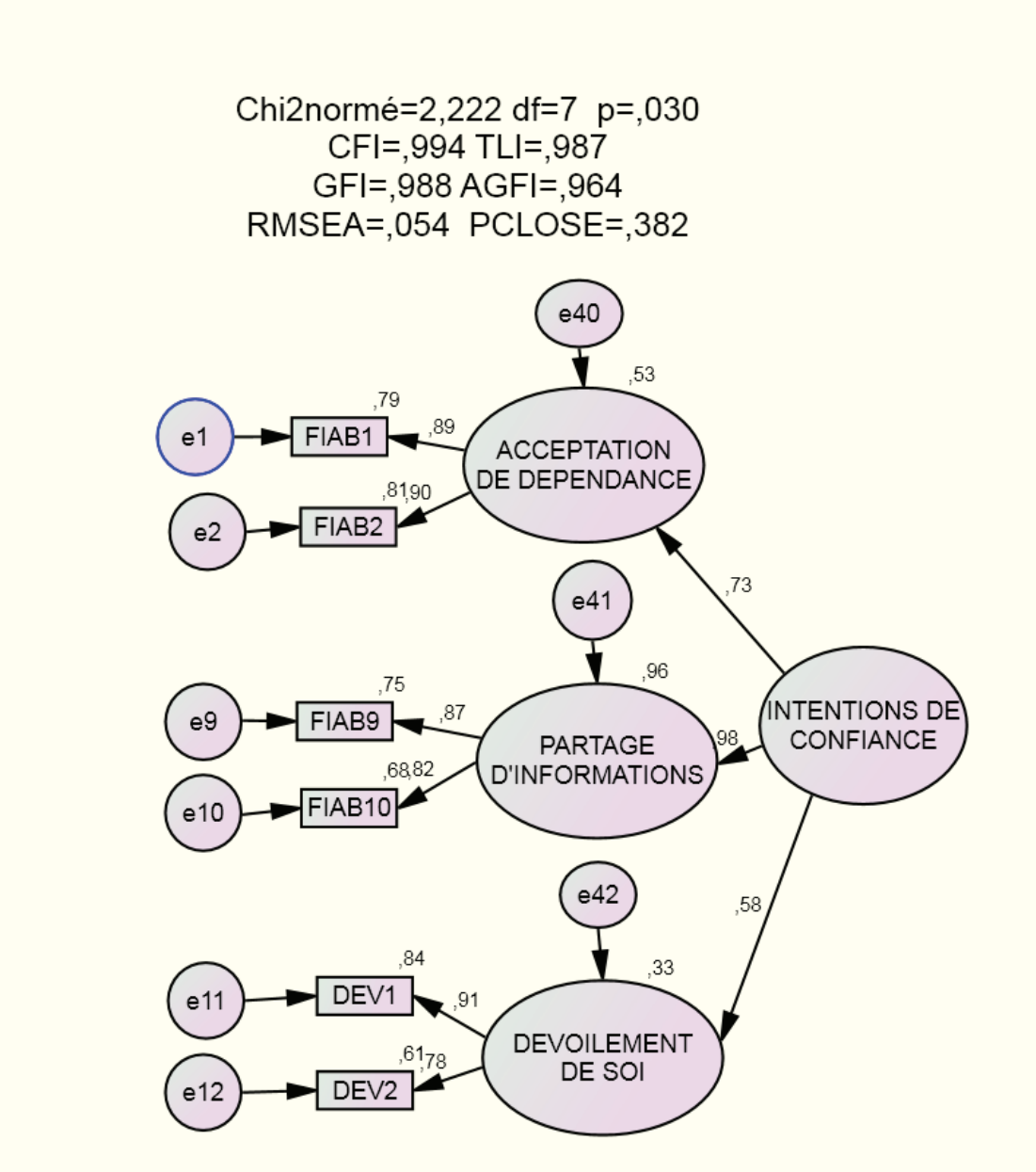


Afin d'identifier le meilleur modèle, nous réalisons un test de différence des χ^2 entre les deux modèles. Aucun des deux modèles n'apparait meilleur au seuil de risque de 5%. Cependant, l'ajustement du modèle tridimensionnel apparait légèrement meilleur, notamment sur les indices d'ajustement tels que le χ^2normé ou le Pclose.

Ainsi, nous retenons le modèle tridimensionnel pour la suite des analyses.

Ce choix nous permet de tester la possibilité d'un modèle de second ordre composé de trois facettes de premier ordre. Afin d'obtenir l'identification du modèle, nous contraignons à l'égalité les deux scores factoriels les plus proches. En effet, compte tenu d'une part des fortes corrélations entre les dimensions et d'autre part, du grands nombre d'auteurs qui continuent à conceptualiser la confiance comme un construit unidimensionnel, il nous a paru intéressant de tester cette éventualité.

Figure 10 : Modèle de second ordre composé de trois facettes d'ordre 1 après AFC sur l'échelle de confiance



Le modèle obtenu présente des indices d'ajustement acceptables bien que moins bons que le modèle de premier ordre. Le test de différence des χ^2 nous indique que le modèle de premier ordre, composé de trois facettes, apparait meilleur au seuil de risque de 5%.

2.3 Fiabilité et validité de l'échelle de confiance

L'échelle obtenue présente de très bons indices de fiabilité pour chacune des dimensions identifiées. Ces indices sont présentés dans le tableau ci-après dans la colonne ρ de Jöreskog (1971).

En outre, chaque dimension extrait près de 70% de la variance des énoncés, ce qui témoigne d'une bonne validité convergente.

Afin d'examiner la question de la validité discriminante des trois facettes de la confiance, on calcule le pourcentage moyen de variance extrait par le concept (ρ_{VC}). Selon la règle proposée par Fornell et Larcker (1981), le pourcentage de variance extraite par chaque facteur doit être supérieur à la variance partagée par les facteurs. Pour obtenir le pourcentage de variance partagée par les facteurs, il convient d'élever au carré les coefficients de corrélations entre les différentes dimensions.

Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des résultats obtenus.

Tableau 23 : Examen de la fiabilité et de la validité de l'échelle de confiance

			Variance partagée	
Facteur	**ρ de Jöreskog**	**Variance extraite**	**Partage d'informations**	**Dévoilement de soi**
Acceptation de dépendance	0,883	79,2%	45,2% (0,672)	17,2% (0,415)
Partage d'informations	0,819	69,4%		38,2% (0,618)
Dévoilement de soi	0,831	71,4%		

On voit d'après le tableau ci-dessus que le critère est bien respecté puisque le plus faible pourcentage de variance extraite concerne le facteur partage d'informations avec 69,4%. Or le plus fort pourcentage de variance partagée par les facteurs n'atteint que 45,2%.

2.4 Présentation de l'échelle de confiance retenue pour la suite des analyses

Ainsi, nous retenons la solution tridimensionnelle, composée de trois facettes corrélées pour la suite des analyses. L'échelle obtenue est présentée dans le tableau ci-dessous avec pour chaque dimension, les valeurs des indices de fiabilité ρ de Jöreskog (1971) ainsi que le pourcentage de variance extraite par le facteur, correspondant au ρ_{VC} de validité convergente.

Tableau 24 : Echelle de confiance retenue pour la suite des analyses

ACCEPTATION DE DEPENDANCE (ρ = 0,883; ρ_{VC} = 79,2%)	
FIAB1	Je me fie à ses jugements pour tout ce qui concerne le travail
FIAB2	Je me fie à ses compétences et aptitudes professionnelles
PARTAGE D'INFORMATIONS SENSIBLES (ρ = 0,819; ρ_{VC} = 69,4%)	
FIAB9	Je partage mes idées originales avec lui (ou avec elle) sans craindre qu'il (ou elle) se les attribue
FIAB10	Je partage avec lui (ou elle) des informations sensibles liées au travail que je ne souhaite pas voir circuler
DEVOILEMENT DE SOI (ρ = 0,831; ρ_{VC} = 71,4%)	
DEV1	Je partage des sentiments personnels avec lui (ou elle)
DEV2	Je lui confie des problèmes personnels qui affectent mon travail

Les différentes analyses menées nous ont conduits à supprimer des énoncés répertoriés dans le tableau suivant.

Tableau 25 : Synthèse des énoncés éliminés au cours des analyses de l'échelle de confiance

FIAB3	Je suis ses conseils pour les questions importantes
FIAB4	Si je suis indisponible, je lui confie le soin de régler une affaire importante à ma place
FIAB5	Si je suis indisponible, je m'en remets à lui (ou à elle) pour présenter mon travail correctement aux autres employés
FIAB6	Je m'appuie sur lui (ou sur elle) pour être soutenu(e) dans des situations difficiles
FIAB7	Je lui demande de recommander ma candidature quand je postule à un autre emploi
FIAB8	J'ai confiance en ses compétences affectives
DEV3	Je discute ouvertement avec lui (ou elle) de mes sentiments au travail y compris les sentiments négatifs et les frustrations
DEV4	Je discute ouvertement avec lui (ou avec elle) de mes problèmes ou difficultés qui pourraient être potentiellement utilisées contre moi.
DEV5	Je partage mes convictions personnelles avec lui (ou avec elle)

Section III : Epuration et validation de l'échelle des pratiques de leadership

Nous suivons pour cette analyse les mêmes étapes que celles décrites précédemment pour l'échelle de confiance.

3.1 Analyse factorielle exploratoire de l'échelle des pratiques de leadership

Là encore, cette partie du chapitre se subdivise en trois sous-parties respectivement relatives aux conditions d'application de l'analyse en composante principale, à la dimensionnalité de l'échelle puis au test des différentes solutions au regard du nombre de dimensions retenues.

3.1.1 Conditions d'application de l'analyse en composante principale

Les données apparaissent factorisables selon la mesure KMO. De plus, le test de Bartlett rejette l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les 36 énoncés.

Indice KMO et test de Bartlett[a]

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,960
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	12772,736
	ddl	630
	Signification de Bartlett	,000

a. Basé sur les corrélations

L'analyse de la matrice des corrélations souligne deux points qui méritent notre attention.

- Les items de leadership laissez-faire et de gestion par exception passive apparaissent négativement corrélés aux autres variables de leadership. En effet, ces items évaluent respectivement l'absence d'implication et de réactivité du responsable face aux difficultés. Il apparait donc nécessaire de les inverser. En outre, nous considérons ces deux types de pratiques comme des formes positives de leadership, d'après les résultats de l'analyse qualitative.

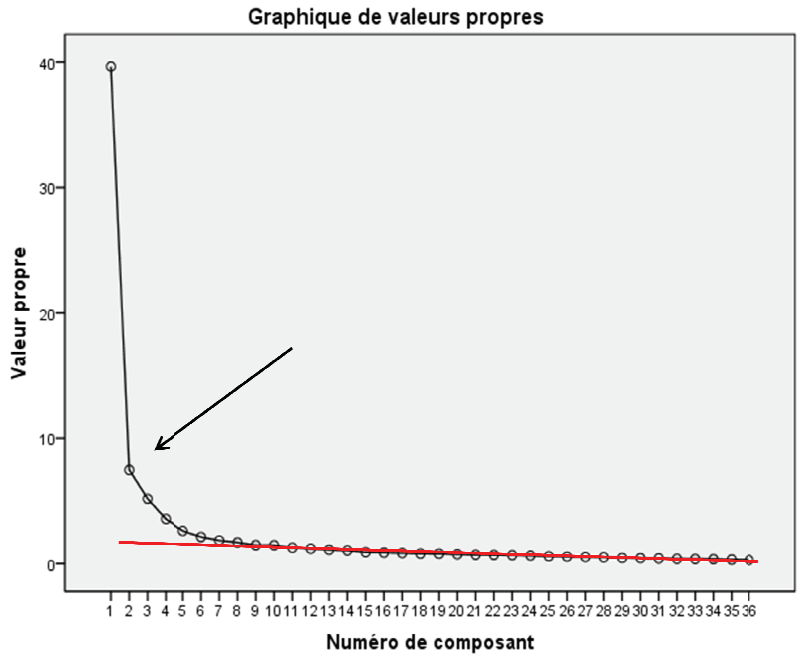
- De plus, nous constatons que les variables relatives à la gestion par exception active sont faiblement corrélées aux autres variables de leadership (une majorité de corrélations inférieures à 0,3). Certaines de ces corrélations apparaissent même non significatives. Ce constat semble indiquer que ces variables ne mesurent pas une pratique de leadership comme les autres variables. Compte tenu des résultats satisfaisants obtenus pour l'indice KMO et le test de Bartlett, nous décidons pour l'instant de poursuivre l'analyse avec ces variables.

3.1.2 Dimensionnalité de l'échelle de pratiques de leadership

Le nombre de dimensions à retenir varie selon le critère utilisé :

- Selon le critère de Kaiser (1960), il faut retenir les dimensions qui expliquent plus de 100/36 = 2,78% de variance. Cela nous suggère de conserver 5 dimensions.
- Selon le critère du coude, il faut retenir 1 dimension (voir flèche noire)
- Selon le critère du scree, il faut retenir 6 dimensions (les composants 6 à 36 sont approximativement alignés)

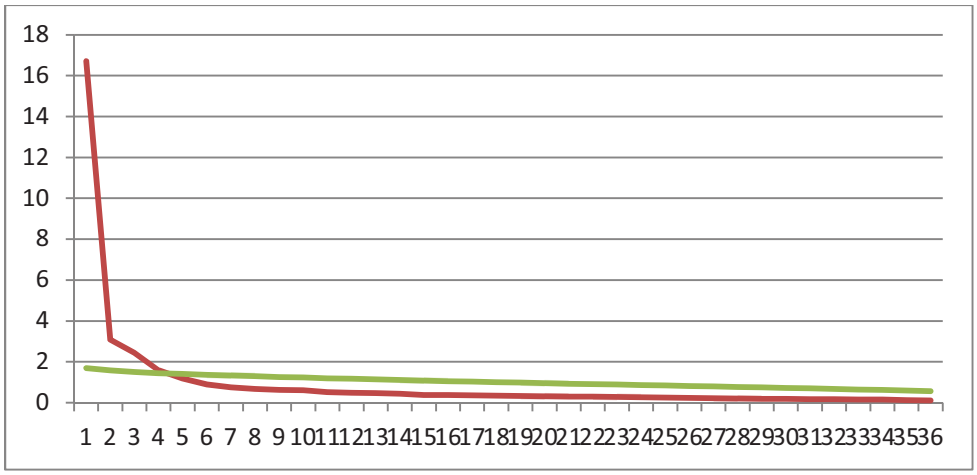
Figure 11 : Critère du scree et du coude sur l'échelle des pratiques de leadership



- Selon le critère MAP de Velicer (1976), il faut retenir 6 dimensions car le minimum de la somme des corrélations résiduelles élevées au carré est atteint pour 6 facteurs

- Selon le test de Horn (1965), on trouve 4 facteurs comme le montre le graphique ci-dessous

Figure 12 : Test de Horn (1965) sur l'échelle des pratiques de leadership



En rouge : valeurs propres observées En vert : valeurs propres simulées

Conclusion partielle : les résultats sur la dimensionnalité de l'échelle des pratiques de leadership sont ambigus. Théoriquement, si on considère les trois styles de leadership décrit dans la littérature, on peut supposer trouver trois facteurs correspondant aux styles transformationnel, transactionnel et laissez-faire. Or, aucun critère ne semble indiquer cette solution. Par contre, si on considère chacune des sous-dimensions inhérentes aux styles de leadership, on doit trouver 8 dimensions. De la même manière, aucun critère ne semble indiquer cette solution. Le critère MAP de Velicer (1976) nous indique 6 facteurs ainsi que celui du scree. Le critère de Kaiser (1960) opte pour 5 facteurs tandis que le test de Horn (1965) nous en suggère 4.

3.1.3 Test des solutions envisagées

On teste dans la phase exploratoire la solution théorique à 3 dimensions ainsi que des solutions à 4, 5 et 6 dimensions, comme indiqué par les critères. Nous déciderons de la solution à retenir grâce à l'analyse confirmatoire réalisée avec AMOS.

a) *Test d'une solution à trois facteurs*

Les résultats nous incitent à effectuer une rotation orthogonale varimax afin d'améliorer la lisibilité des résultats. L'ACP avec rotation orthogonale varimax sur la matrice des covariances entre les 36 énoncés montre que de nombreux énoncés sont corrélés aux deux axes et il apparait difficile d'interpréter les axes avec ces résultats. Nous décidons donc de tenter une rotation oblique promax pour tenir compte des éventuelles corrélations entre les dimensions.

Nous obtenons une structure à trois axes qui discrimine mieux entre les 36 énoncés. Cinq énoncés affichent des qualités de représentation légèrement inférieures à 0,5. Par ailleurs, ces énoncés étant bien corrélés aux facteurs (>0,5) et n'étant pas complexes, nous décidons de les conserver.

La solution obtenue comprend donc 36 énoncés et explique 62% de la variance des énoncés.

- Le premier axe comprend l'ensemble des énoncés d'influence idéalisée, de motivation inspirante, de stimulation intellectuelle ainsi que de considération individuelle. On retrouve donc bien le style de leadership transformationnel, tel que décrit par la littérature. Cependant, ce premier axe regroupe également des énoncés correspondant à la dimension récompense contingente du leadership transactionnel. Il apparait ainsi difficile d'interpréter les résultats et de proposer une appellation pour cet axe.

- L'ensemble des énoncés inversés du leadership laissez-faire ainsi que les énoncés inversés de gestion par exception passive constituent le second facteur. Là encore, la dimension gestion par exception passive, théoriquement reliée au leadership transactionnel, semble former un facteur unique avec la facette laissez-faire du leadership.

- Enfin, les énoncés de gestion par exception active composent le troisième facteur.

Nous pouvons d'ores et déjà écarter cette solution, qui nous le rappelons, ne répond à aucun des critères de dimensionnalité et en outre, ne permet pas de retrouver la structure théorique de la FRLT.

b) Test d'une solution à quatre facteurs

Là encore, nous procédons à une rotation promax afin d'améliorer la lisibilité des résultats.

L'ensemble des énoncés affiche des qualités de représentation acceptables. Par contre, les énoncés 3 et 4 de récompense contingente apparaissent faiblement corrélés à l'ensemble des axes obtenus et complexes. Nous décidons de les supprimer tout en respectant les précautions d'usage. Parmi les énoncés d'influence idéalisée (8 au total), l'énoncé IIA3 charge sur deux axes simultanément. Nous procédons donc par élimination itérative en s'assurant à chaque étape de l'impact de la suppression sur le pourcentage de variance restituée par les axes. Une nouvelle suppression s'avère nécessaire car le second énoncé de récompense contingente apparait faiblement corrélé à son axe. De plus, il apparait complexe.

On obtient une solution avec 32 énoncés qui ne présente plus d'énoncés complexes. La solution retenue explique 67% de la variance des 32 énoncés retenus.

- Le premier axe regroupe 11 énoncés (7 d'influence idéalisée et 4 de motivation inspirante). Nous décidons de le nommer **leadership d'inspiration** car il correspond à la capacité du manager à motiver ses troupes à travers sa propre motivation ainsi qu'en incarnant des valeurs collectives auxquelles les collaborateurs peuvent s'identifier.

- L'ensemble des énoncés de stimulation intellectuelle et de considération individuelle sont principalement associés au deuxième axe. Cet axe comprend également 1 énoncé de récompense contingente. Il apparait donc difficile à interpréter à ce stade.

- Le troisième axe réunit l'ensemble des énoncés de laissez-faire avec ceux de gestion par exception passive. Ces items ayant été inversés, nous le nommerons **leadership d'implication**, car il correspond à la tendance du manager à ne pas fuir ses responsabilités et à se montrer réactif face aux problèmes rencontrés par ses collaborateurs. Cette terminologie est issue de notre analyse qualitative exploratoire.

- Enfin, le quatrième axe est composé des 4 énoncés de **gestion par exception active**.

Compte tenu du nombre d'énoncés considérés, il apparait difficile de vous présenter un tableau synthétique de la solution obtenue sans charger inutilement le document. Il convient cependant de vous présenter les indices de fiabilité obtenus pour chacun des axes ainsi formés.

Tableau 26 : Indices de fiabilité de cohérence interne des pratiques de leadership : solution à quatre dimensions

	Alpha de Cronbach	Nombre d'énoncés
Leadership d'inspiration	**0,944**	**11**
Leadership d'implication	**0,946**	**8**
Leadership de stimulation intellectuelle, considération et récompense contingente	**0,915**	**9**
Leadership Gestion par exception forme active	**0,860**	**4**

On peut par ailleurs noter une corrélation positive entre toutes les dimensions. Là encore, le facteur représentant la dimension gestion par exception active présente de faibles corrélations avec les autres facteurs. A l'inverse, les trois autres facteurs apparaissent fortement et positivement corrélés.

c) Test d'une solution à cinq facteurs

Comme précédemment on effectue une rotation oblique promax sur la matrice des covariances entre les 36 énoncés.

Tous les énoncés présentent de bonnes qualités de représentation. Les énoncés IIA1, 2 et 3, IIC3, RC2 et 3 apparaissent complexes et faiblement corrélé à leur axe principal. Nous procédons à leur suppression en respectant les précautions d'usage.

Ces suppressions nous amènent une solution à 30 énoncés, répartis sur 5 facteurs, qui extraient 73% de la variance des énoncés.

On retrouve les mêmes facteurs que dans la solution précédente sauf que le facteur difficilement interprétable s'est divisé en deux facteurs.

- L'ensemble des énoncés de considération individuelle ainsi que deux énoncés de récompense contingente constituent le troisième axe.
- Les quatre énoncés de stimulation intellectuelle forment le quatrième axe.

Tableau 27 : Indices de fiabilité de cohérence interne des pratiques de leadership : solution à cinq dimensions

	Alpha de Cronbach	Nombre d'énoncés
Leadership d'inspiration	**0,921**	**8**
Leadership d'implication	**0,946**	**8**
Leadership de considération individuelle et récompense contingente	**0,900**	**6**
Leadership de stimulation intellectuelle	**0,872**	**4**
Leadership Gestion par exception forme active	**0,860**	**4**

On peut par ailleurs noter que les corrélations entre les différents axes apparaissent fortes et positives, allant de 0,643 à 0,702 sauf concernant la composante relative à la gestion par exception forme active.

d) Test d'une solution à six facteurs

Comme précédemment nous réalisons une rotation oblique promax sur la matrice des covariances entre les 36 énoncés.

Tous les énoncés présentent de bonnes qualités de représentation. Cependant, la solution obtenue présente de nombreux énoncés complexes. L'élimination de ces énoncés nous conduirait à renoncer à une dimension entière. Il s'avère donc que cette solution à 6 facteurs n'est pas optimale. Nous décidons de ne pas poursuivre plus loin l'analyse.

Conclusion

Les analyses menées nous conduisent à remettre en question la structure théorique comprenant trois dimensions, présentée dans la littérature. En effet, le test d'une solution en trois facteurs nous conduit à isoler la dimension gestion par exception active qui représente à elle seule un facteur unique. De plus, ce facteur apparait faiblement corrélé aux deux autres. En outre, les deux autres dimensions théoriques du leadership transactionnel, récompense contingente et gestion par exception passive apparaissent mieux expliquées par, respectivement, les facteurs 1 et 3. Ainsi, nos données nous conduisent à suggérer que la dimension théorique du leadership transactionnel n'est pas validée dans la population étudiée. Nous écartons ainsi pour l'instant cette solution à trois facteurs. De plus, aucun des divers critères utilisés pour déterminer le nombre de facteurs à retenir ne nous incite à accorder du crédit à cette solution.

Nous écartons également la solution à six facteurs qui ne permet pas d'après nos analyses d'obtenir une structure simple (sans énoncés complexes) à six dimensions.

Enfin, aucun élément ne nous permet à ce stade de décider de la structure à retenir parmi les solutions en 4 et 5 facteurs. En effet, le critère de Kaiser (1960) nous suggère 5 dimensions, tandis ce que le test de Horn (1965) privilégie une structure en 4 dimensions. Ces deux solutions présentent des structures acceptables expliquant toutes deux près de 70% de la variance totale des énoncés. Leur principale différence réside dans la réunion en un facteur unique ou la séparation en deux facteurs des dimensions de stimulation intellectuelle et de considération individuelle.

La distinction théorique entre ces deux dimensions dans la littérature tend à nous orienter vers la solution en cinq facteurs. Cependant, nous attendrons, à ce stade, les résultats des analyses confirmatoires pour prendre une décision sur ce point.

Nous pouvons d'ores et déjà noter que quelle que soit la structure envisagée, les dimensions récompense contingente et considération individuelle apparaissent liées en un facteur unique. Nous décidons de retenir l'appellation **leadership d'incitation** pour cette dimension. En effet, nous considérons que ces deux dimensions, théoriquement distinctes, renvoient toutes deux à des récompenses qu'elles soient de nature économique ou socio-

émotionnelle. Ainsi, elles peuvent être envisagées comme une forme d'incitation à se conformer aux tentatives d'influence du manager.

3.2 Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle des pratiques de leadership

Nous procédons à des épurations d'énoncés supplémentaires grâce à l'analyse des résidus standardisés et des indices de modification du modèle. De la même manière, les énoncés présentant des pourcentages de variance résiduelle supérieure au pourcentage de variance expliqué par l'axe sont supprimés de manière itérative tout en s'assurant d'améliorer le pourcentage global restitué par l'axe. Nous réalisons l'ensemble de ces épurations sur les deux modèles concurrents jusqu'à ce qu'aucune suppression supplémentaire ne permettent d'améliorer l'ajustement du modèle tout en conservant des pourcentages de variance expliquée satisfaisants ainsi que de bons indices de fiabilité.

Nous tenons à préciser que, compte tenu du grand nombre d'épurations réalisées lors de cette phase confirmatoire, nous avons pris le soin de confirmer chacune des solutions obtenues sur notre échantillon exploratoire. En effet, l'ensemble de ces re-spécifications réalisées en phase confirmatoire, nous invite à valider le modèle obtenu sur un autre échantillon comme le préconise Gerbing et Anderson (1988).

Globalement, les deux modèles obtenus présentent de très bons indices d'ajustement comme l'indique les schémas ci-après.

Figure 13 : Solution à quatre dimensions après AFC sur l'échelle de pratiques de leadership

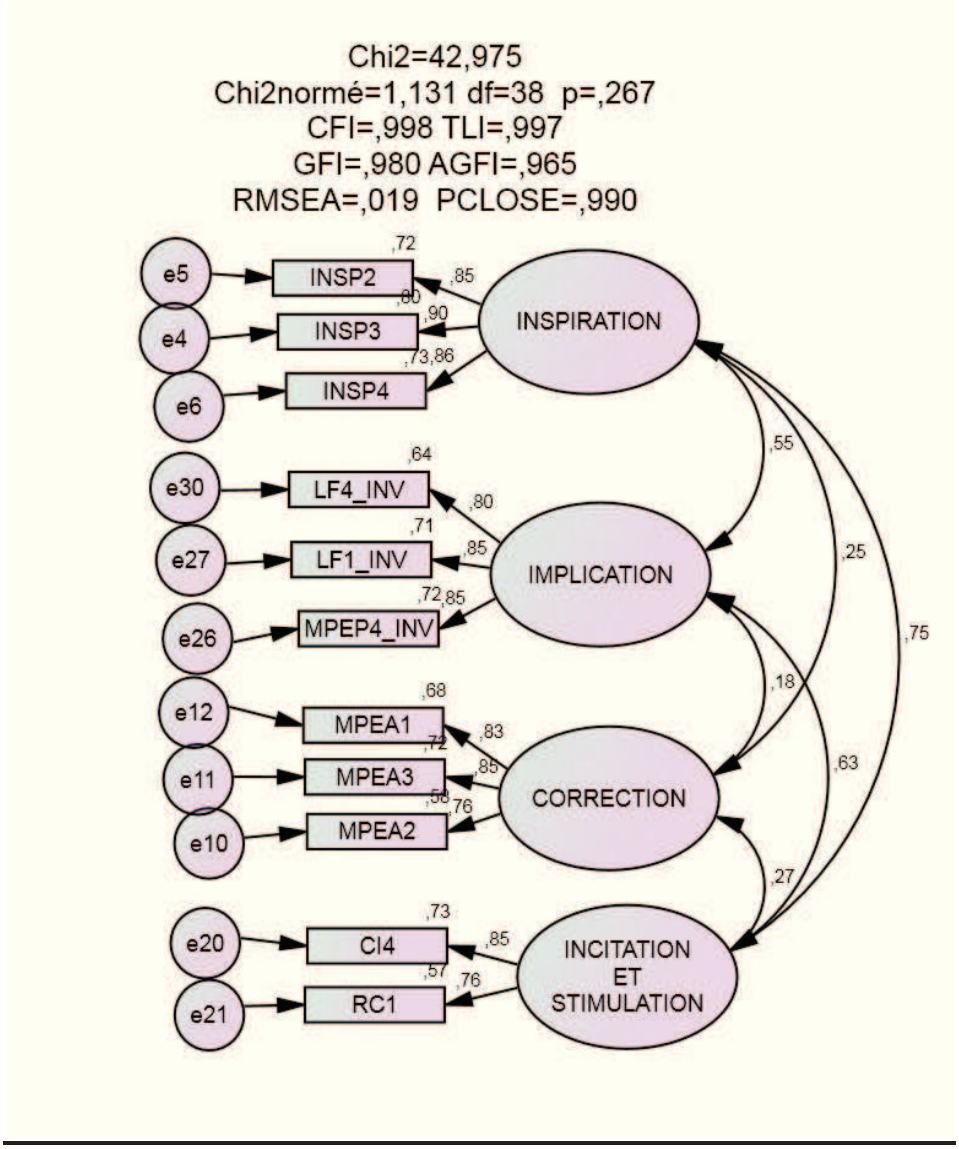
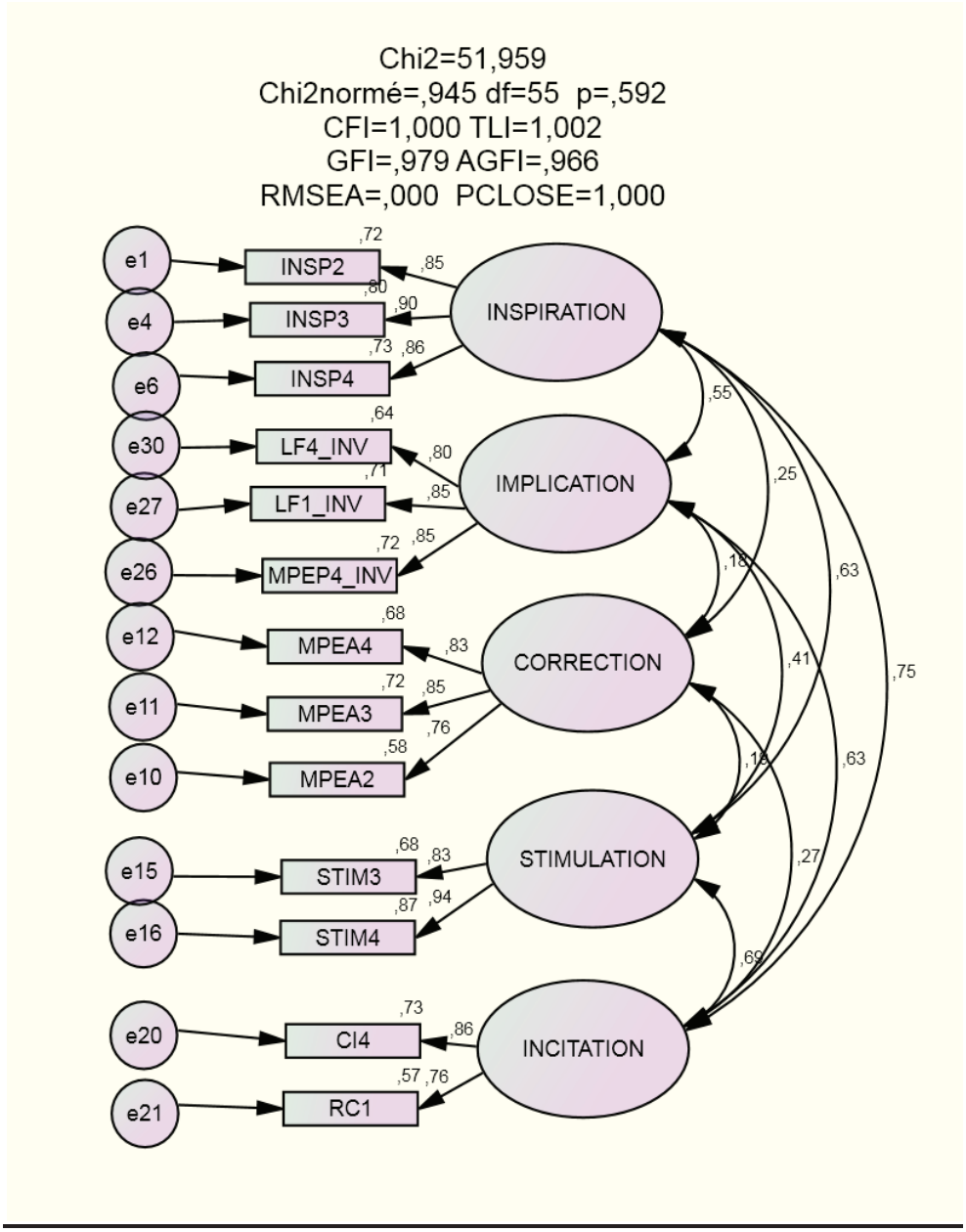


Figure 14 : Solution à cinq dimensions après AFC sur l'échelle de pratiques de leadership

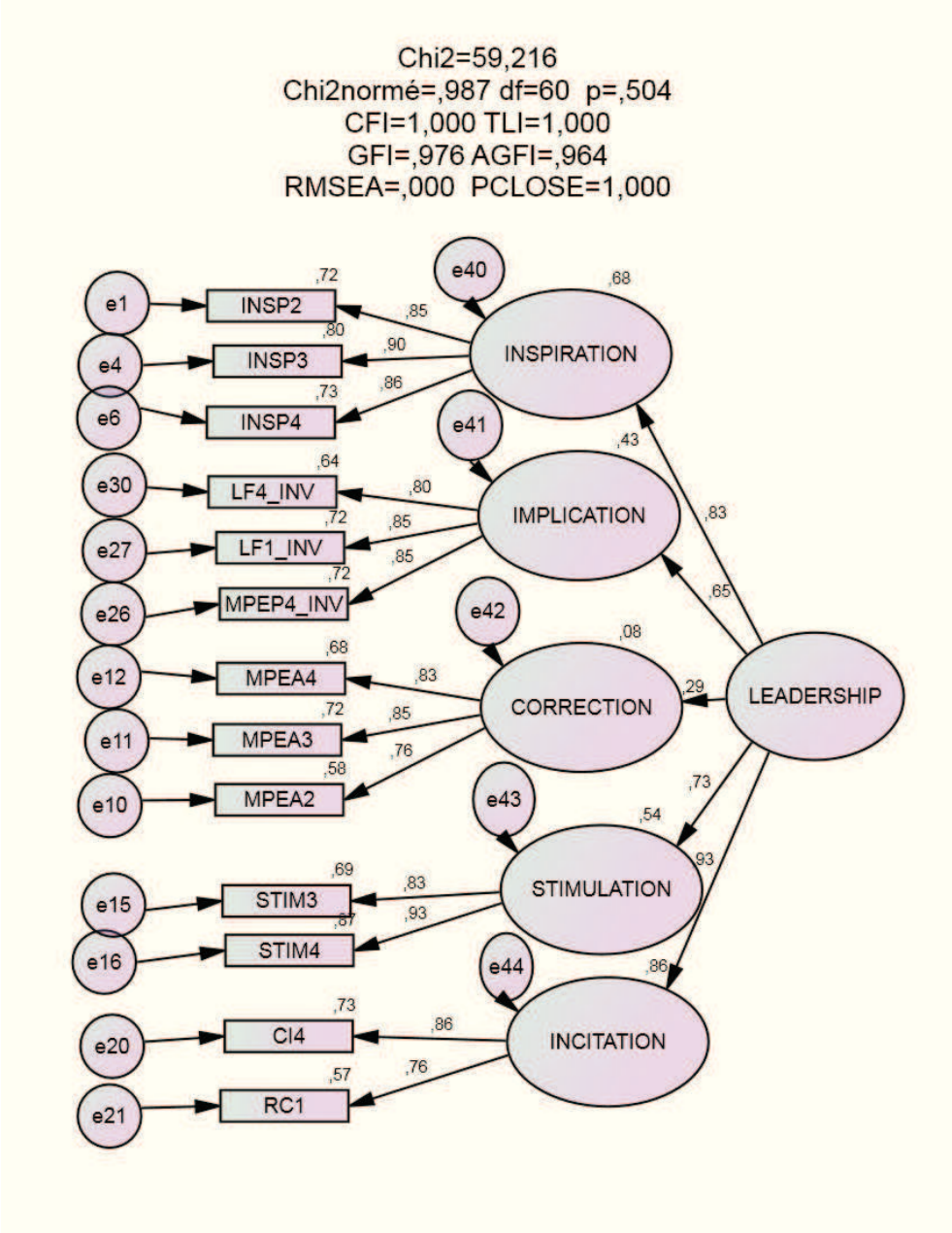


Afin de trancher sur la dimensionnalité de l'échelle et d'identifier la meilleure des deux solutions obtenues, nous réalisons un test de différence des χ^2. Nous pouvons affirmer qu'aucun des deux modèles n'apparait meilleur que son concurrent au seuil de risque de 5%.

Pourtant, nous décidons de conserver le modèle à cinq dimensions. Il apparait en effet plus proche du modèle théorique qui considère que les dimensions considération individuelle et stimulation intellectuelle sont deux facettes distinctes du concept pratiques de leadership. De plus, on s'aperçoit que dans la solution à quatre facteurs, toutes les indicatrices relatives au leadership de stimulation intellectuelle ont été supprimées lors de l'épuration du modèle.

Avant de vous présenter le détail de la solution retenue, nous décidons de tester un modèle de second ordre. En effet, les fortes corrélations observées entre les différentes dimensions suggèrent qu'il pourrait exister un construit d'ordre supérieur dont les différentes dimensions apparaitraient comme des facettes.

Figure 15 : Modèle de second ordre composé de cinq facettes d'ordre 1 après AFC sur l'échelle des pratiques de leadership



D'après le test de comparaison des χ^2, aucun des modèles concurrents n'est meilleur que l'autre au seuil de risque de 5%.

Cependant, nous constatons que le modèle de second ordre présente de faibles pourcentages de variance expliquée pour certaines des facettes du leadership comme le montre le tableau suivant.

Tableau 28: Pourcentage de variance expliquée par les facteurs dans le modèle de second ordre des pratiques de leadership

Leadership de correction	8,4%
Leadership d'implication	43,4%
Leadership d'incitation	86,5%
Leadership de stimulation	54,5%
Leadership d'inspiration	68,5%

Ainsi, nous choisissons de retenir le modèle de cinq facettes d'ordre 1 corrélées pour la suite des analyses.

3.3 Fiabilité et validité de l'échelle de pratiques de leadership

L'échelle obtenue présente de bons indices de fiabilité pour chacune des dimensions identifiées. Ces indices sont présentés dans le tableau ci-après dans la colonne ρ de Jöreskog (1971).

En outre, chaque dimension extrait plus de 65% de la variance des énoncés, ce qui témoigne d'une bonne validité convergente.

Afin d'examiner la question de la validité discriminante des cinq facettes du style de leadership perçu, on calcule le pourcentage moyen de variance extrait par le concept (ρ_{VC}). Selon la règle proposée par Fornell et Larcker (1981), le pourcentage de variance extraite par chaque facteur doit être supérieur à la variance partagée par les facteurs. Pour obtenir le pourcentage de variance partagée par les facteurs, il convient d'élever au carré les coefficients de corrélations entre les différentes dimensions.

Le tableau ci-dessous présente les résultats de ces divers calculs.

Tableau 29 : Examen de la fiabilité et de la validité de l'échelle de pratiques de leadership

			Variance partagée			
Facteur	**ρ de Jöreskog**	**Variance extraite**	**Correction**	**Inspiration**	**Implication**	**Stimulation**
Incitation	0,789	65,3%	6,5% (0,255)	56,7% (0,753)	39,8% (0,631)	46,5% (0,682)
Correction	0,855	66,2%		6,6% (0,256)	3,2% (0,178)	5,1% (0,225)
Inspiration	0,901	75,3%			32,5% (0,570)	36,8% (0,607)
Implication	0,871	69,2%				15,8% (0,397)
Stimulation	0,875	77,8%				

On voit d'après le tableau ci-dessus que le critère est bien respecté puisque le plus faible pourcentage de variance extraite concerne le facteur incitation avec 65,3%. Or le plus fort pourcentage de variance partagée par les facteurs incitation et inspiration n'atteint que 56,7%.

3.4 Présentation de l'échelle de pratiques de leadership retenue pour la suite des analyses

Suite à l'analyse factorielle confirmatoire, nous obtenons une échelle des styles de leadership comprenant 5 axes et 13 énoncés.

La première dimension regroupe des énoncés du leadership laissez-faire ainsi que ceux de la gestion par exception passive. Nous rappelons que ces items ont du être inversés pour correspondre à une dimension de leadership et être positivement corrélés aux énoncés composant les autres facteurs. Comme mentionné précédemment, nous le nommons

leadership d'implication car il correspond à la tendance du manager à prendre ses responsabilités et à réagir rapidement face aux difficultés rencontrées par son collaborateur.

La seconde dimension comprend maintenant trois énoncés de motivation inspirante. Nous l'appellons **leadership d'inspiration.**

Un énoncé de considération individuelle et un énoncé de récompense contingente forment le troisième axe. Comme mentionné précédemment, nous décidons de le nommer **leadership d'incitation.**

Le quatrième axe comprend deux énoncés de stimulation intellectuelle. Nous conservons donc l'appellation **leadership de stimulation.**

Enfin, trois énoncés de gestion par exception active composent le dernier axe. Dans un souci de clarté, nous décidons de nommer cet axe **leadership de correction**.

L'échelle obtenue est présentée dans le tableau suivant avec pour chaque dimension, les indices de fiabilité et de validité convergente associés.

Tableau 30 : Echelle de pratiques de leadership retenue pour la suite des analyses

LEADERSHIP D'IMPLICATION (EVITEMENT PASSIF INVERSE) (ρ = 0,871; ρ_{VC}= 69,2%)	
MPEP4 INV	Il (ou elle) estime que les problèmes doivent devenir chroniques avant d'agir (Inversé)
LF1 INV	Il (ou elle) évite de s'impliquer lorsque des problèmes importants se présentent (Inversé)
LF4 INV	Il (ou elle) tarde à répondre aux questions urgentes (Inversé)
LEADERSHIP D'INSPIRATION (ρ = 0,901; ρ_{VC}= 75,3%)	
MI2	Il (ou elle) parle des tâches à accomplir avec enthousiasme
MI3	Il (ou elle) manifeste sa confiance en l'atteinte des objectifs
MI4	Il (ou elle) exprime clairement une vision convaincante du futur
LEADERSHIP D'INCITATION (ρ = 0,789; ρ_{VC}= 65,3%)	
CI4	Il (ou elle) m'aide à développer mes aptitudes
RC1	Il (ou elle) m'accorde de l'aide en échange de mes efforts
LEADERSHIP DE STIMULATION (ρ = 0,875; ρ_{VC}=77,8%)	
SI3	Il (ou elle) me suggère de nouvelles façons d'aborder la réalisation de mes tâches
SI4	Il (ou elle) m'incite à regarder les problèmes sous différents angles
LEADERSHIP DE CORRECTION (ρ = 0,865; ρ_{VC}= 66,2%)	
MPEA2	Il (ou elle) concentre toute son attention sur la gestion des erreurs, des plaintes et des échecs
MPEA3	Il (ou elle) prend bien note de toutes les erreurs
MPEA4	Il (ou elle) attire mon attention sur les échecs à respecter les normes

En résumé, les différentes analyses nous ont conduits à éliminer les 23 énoncés répertoriés dans le tableau suivant.

Tableau 31 : Synthèse des énoncés éliminés au cours des analyses de l'échelle de pratiques de leadership

CI1	Il (ou elle) prend du temps pour me former et pour faire du coaching
CI2	Il (ou elle) me traite comme un individu à part entière plutôt que comme un simple membre du groupe
CI3	Il (ou elle) me considère comme ayant des besoins, aptitudes et aspirations différentes de ceux des autres
IIA1	Il (ou elle) suscite en moi de la fierté d'être associé à lui (ou elle)
IIA2	Il (ou elle) va au-delà de ses propres intérêts pour le bien du groupe
IIA3	Il (ou elle) agit de façon à gagner mon respect
IIA4	Il (ou elle) fait preuve de force et d'assurance
IIC1	Il (ou elle) parle de ses valeurs et convictions les plus importantes
IIC2	Il (ou elle) insiste sur l'importance d'avoir une forte volonté d'atteindre les buts fixés
IIC3	Il (ou elle) tient compte des conséquences morales et éthiques des décisions prises.
IIC4	Il (ou elle) insiste sur l'importance de l'esprit d'équipe
LF2 INV	Il (ou elle) est absent lorsqu'on a besoin de lui (ou elle)
LF3 INV	Il (ou elle) évite de prendre des décisions
MI1	Il (ou elle) parle du futur de façon optimiste
MPEA1	Il (ou elle) attire l'attention sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les écarts par rapport aux normes
MPEP1 INV	Il (ou elle) ne parvient pas à réagir jusqu'à ce que les problèmes deviennent sérieux
MPEP2 INV	Il (ou elle) attend que les choses tournent mal avant de prendre une action corrective
MPEP3 INV	Il (ou elle) a une vision de l'organisation du type "Tant que ça marche, on ne touche à rien"
RC2	Il (ou elle) clarifie ce qu'on peut s'attendre à recevoir si les objectifs de performance sont atteints
RC3	Il (ou elle) spécifie précisément qui a la responsabilité d'atteindre les objectifs de performance
RC4	Il (ou elle) exprime sa satisfaction quand j'atteins les objectifs
SI1	Il (ou elle) remet en question les hypothèses importantes pour savoir si elles sont appropriées
SI2	Il (ou elle) cherche différents points de vue pour résoudre les problèmes

Section IV : Epuration et validation de l'échelle de pouvoir de position du manager

Nous suivons pour cette analyse les mêmes étapes que celles décrites précédemment pour l'échelle de confiance.

4.1 Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de pouvoir de position du manager

Là encore, cette partie du chapitre se subdivise en trois sous-parties respectivement relatives aux conditions d'application de l'analyse en composante principale, à la dimensionnalité de l'échelle puis au test des différentes solutions au regard du nombre de dimensions retenues.

4.1.1 Conditions d'application de l'analyse en composante principale

Les données apparaissent factorisables selon la mesure KMO. De plus, le test de Bartlett rejette l'hypothèse nulle d'absence de corrélation entre les 17 énoncés.

Indice KMO et test de Bartlett[a]

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,814
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	3384,364
	ddl	136
	Signification de Bartlett	,000

a. Basé sur les corrélations

L'analyse de la matrice des corrélations souligne des corrélations positives et significatives entre l'ensemble des énoncés sauf l'énoncé 6 du pouvoir de légitimité qui apparait négativement corrélé à l'ensemble des autres énoncés. Cet énoncé est en effet négativement formulé et nous procédons à son inversion. Cela nous permet d'obtenir des corrélations positives et significatives entre l'ensemble des énoncés. De plus, la majorité des corrélations sont supérieures à 0,3. En outre, les coefficients de la diagonale anti-image apparaissent tous supérieurs à 0.5.

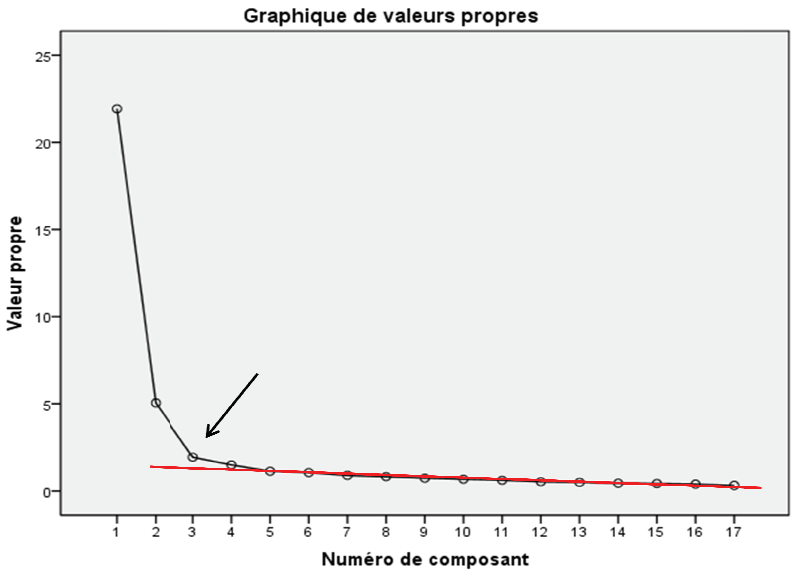
Nous pouvons donc procéder à l'analyse en composante principale de l'échelle.

4.1.2 *Dimensionnalité de l'échelle de pouvoir de position*

La majorité des critères et tests s'accordent sur le nombre de dimensions à retenir. Voici dans le détail le résultat des différents critères ou tests.

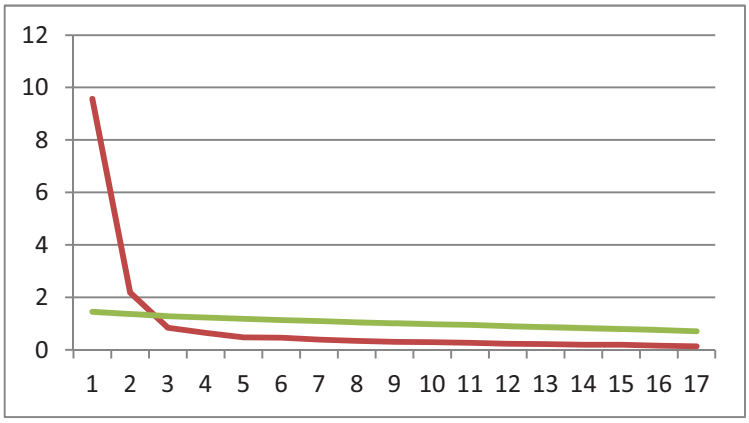
- Selon le critère de Kaiser (1960), il faut retenir les dimensions qui expliquent plus de 100/17 = 5,88% de variance. Cela nous suggère de conserver 3 dimensions.
- Selon le critère du coude, il faut retenir 2 dimensions (voir flèche noire)
- Selon le critère du scree, il faut retenir 3 dimensions (les composants 4 à 17 sont approximativement alignés)

Figure 16 : Critère du scree et du coude pour l'échelle de pouvoir de position du manager



- Selon le test MAP de Velicer (1976), il faut retenir 3 dimensions car le minimum de la somme des corrélations résiduelles élevées au carré est atteint pour 3 facteurs
- Enfin, le test parallèle de Horn (1965) nous suggère également 3 facteurs

Figure 17 : Test de Horn (1965) pour l'échelle de pouvoir de position du manager



Conclusion : La majorité des critères et tests nous suggère une solution tridimensionnelle qui correspond à la solution théorique.

4.1.3 Mise en œuvre de l'analyse en composantes principales avec trois dimensions

L'analyse en composantes principales présente de nombreux énoncés mal représentés. Nous procédons à une rotation promax qui permet d'améliorer la lisibilité des résultats.

Trois énoncés de pouvoir de sanction (PS4, PS6 et PS7) apparaissent mal représentés sur les axes ainsi que l'énoncé 3 de pouvoir de récompense (PR3) et deux énoncés de pouvoir de légitimité (PL1 et PL2). En outre, une rotation promax ne permet pas d'améliorer les résultats. Nous décidons de supprimer ces énoncés de manière itérative en s'assurant de conserver un haut pourcentage de variance extraite.

En outre, la matrice des composantes nous incite à procéder à deux suppressions supplémentaires des énoncés (PS1 et PL4) faiblement corrélés à leur axe (<0,6) et complexes. Là encore, nous réalisons ces suppressions en nous assurant d'améliorer le pourcentage de variance expliqué par l'axe.

Après épuration de l'échelle, nous obtenons donc une solution tridimensionnelle restituant près de 75% de la variance des énoncés. L'échelle épurée est composée de trois axes :

- Le premier axe est constitué de 3 énoncés de pouvoir de récompense
- Le deuxième axe comprend 3 énoncés de pouvoir de sanction
- Les trois énoncés restants de pouvoir de légitimité composent le troisième axe.

La solution obtenue est présentée dans le tableau ci-dessous

Tableau 32 : Résultats de la solution tridimensionnelle de l'ACP de pouvoir de position du manager

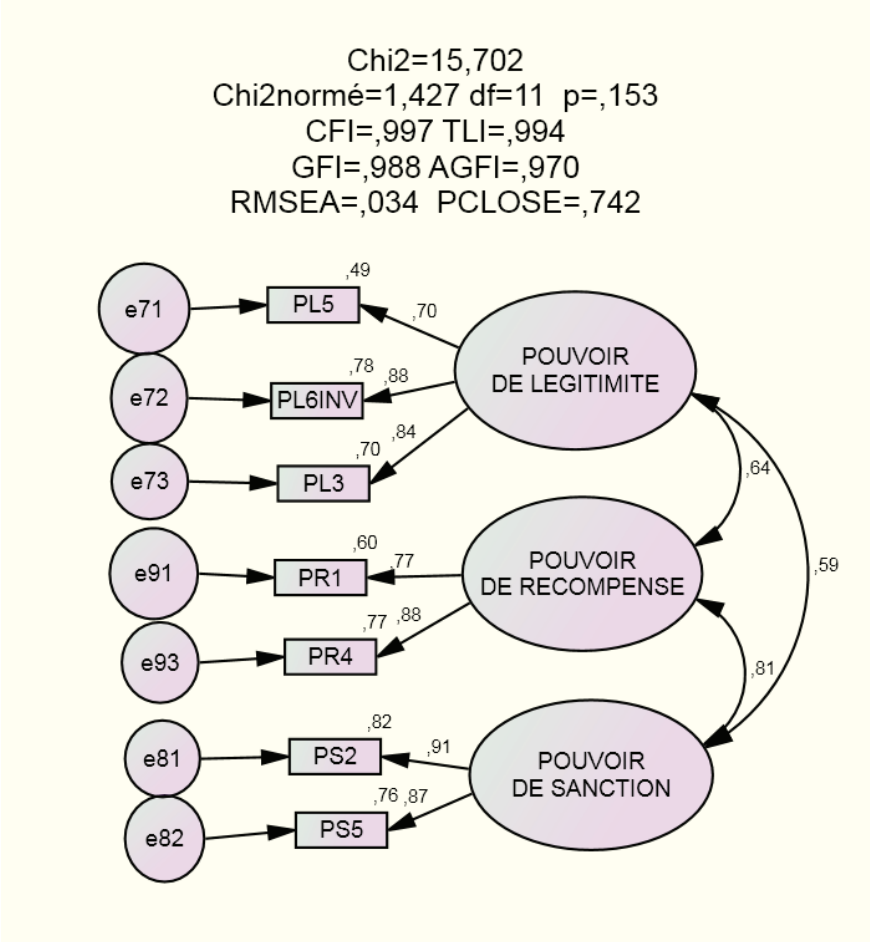
Fiabilité Dimension	Enoncés	1	2	3	Qualité de représentation
Pouvoir de récompense perçu α = 0,871	Mon manager peut recommander une promotion pour moi si mon travail est constamment au-dessus de la moyenne. (PR1)	,934			,872
	Mon manager peut m'obtenir une prime suite à une bonne évaluation de mon travail. (PR4)	,893			,797
	Mon manager peut intervenir pour mon avancement en cas de travail remarquable. (PR2)	,842			,738
Pouvoir de légitimité perçu α = 0,845	Le statut de mon supérieur lui donne le droit d'attendre de moi que je suive ses directives (PL5)		,890		,799
	Le statut de mon supérieur ne lui donne pas le droit de changer les procédures de mon travail (PL6_INVERSE)		,889		,795
	Mon supérieur est en droit d'attendre de moi que je suive ses instructions (PL3)		,837		,701
Pouvoir de sanction perçu α = 0,802	Mon manager peut s'arranger pour suspendre mes augmentations si mon travail est insatisfaisant. (PS5)			,823	,735
	Mon manager peut me renvoyer si ma performance est constamment en dessous des standards (PS2)			,789	,678
	Mon manager peut me sanctionner par écrit si mon travail est constamment en dessous des standards (PS3)			,722	,721

On s'aperçoit que l'ensemble des dimensions obtenues présente des indices de fiabilité acceptables. Nous pouvons ainsi passer à la phase confirmatoire de la validation en l'échelle sur le second échantillon.

4.2 Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de pouvoir de position du manager

L'analyse des indices de modification nous suggère de supprimer le second item du pouvoir de récompense (PR2). Cette suppression permet d'améliorer le pourcentage de variance restitué par le facteur pouvoir de récompense ainsi que la qualité d'ajustement du modèle sans compromettre la fiabilité de la dimension. L'analyse des résidus standardisés et des indices de modification ne nous suggère aucune suppression supplémentaire. Le schéma ci-dessous présente la solution obtenue.

Figure 18 : Solution après AFC sur l'échelle du pouvoir de position du manager



4.3 Fiabilité et validité de l'échelle de pouvoir de position du manager

L'échelle obtenue présente de très bons indices de fiabilité pour chacune des dimensions identifiées. Ces indices sont présentés dans le tableau ci-après dans la colonne ρ de Jöreskog (1971).

En outre, chaque dimension extrait plus de 65% de la variance des énoncés, ce qui témoigne d'une bonne validité convergente.

Afin d'examiner la question de la validité discriminante, on calcule le pourcentage moyen de variance extrait par chaque facteur (ρ_{VC}). Selon la règle proposée par Fornell et Larcker (1981), le pourcentage de variance extraite par chaque facteur doit être supérieur à la variance partagée par les facteurs.

Tableau 33 : Examen de la fiabilité et de la validité de l'échelle de pouvoir

			Variance partagée	
Facteur	**ρ de Jöreskog**	**Variance extraite**	**Pouvoir de récompense**	**Pouvoir de sanction**
Pouvoir de légitimité	0,849	65,4%	41,2% (0,642)	34,7% (0,589)
Pouvoir de récompense	0,812	68,5%		65,9% (0,812)
Pouvoir de sanction	0,885	79,4%		

On voit d'après le tableau ci-dessus que le critère est bien respecté. En effet, le plus fort pourcentage de variance partagée concerne les facteurs pouvoir de récompense et pouvoir de sanction. Il atteint 65,9% de variance partagée. Or, chacun des deux facteurs concernés extraient plus de 68% de la variance des énoncés.

4.4 Présentation de l'échelle de pouvoir de position du manager retenue pour la suite des analyses

Ainsi, nous retenons la solution tridimensionnelle, composée de trois facettes corrélées pour la suite des analyses. L'échelle obtenue est présentée dans le tableau ci-dessous avec pour chaque dimension, les valeurs des indices de fiabilité ρ de Jöreskog (1971) ainsi que le pourcentage de variance extraite par le facteur, $\rho_{VC.}$

Tableau 34 : Echelle de pouvoir de position retenue pour la suite des analyses

POUVOIR DE LEGITIMITE (ρ = 0,849; ρ_{vc} = 65,4%)	
PL5	Le statut de mon supérieur lui donne le droit d'attendre de moi que je suive ses directives.
PL3	Mon supérieur est en droit d'attendre de moi que je suive ses instructions.
PL6_INVERSE	INVERSE Le statut de mon supérieur ne lui donne pas le droit de changer les procédures de mon travail.
POUVOIR DE RECOMPENSE (ρ = 0,812; ρ_{vc} = 68,5%)	
PR1	Mon manager peut recommander une promotion pour moi si mon travail est constamment au-dessus de la moyenne.
PR4	Mon manager peut m'obtenir une prime suite à une bonne évaluation de mon travail.
POUVOIR DE SANCTION (ρ = 0,885; ρ_{vc} = 79,4%)	
PS5	Mon manager peut s'arranger pour suspendre mes augmentations si mon travail est insatisfaisant.
PS2	Mon manager peut me renvoyer si ma performance est constamment en dessous des standards ;

Les différentes analyses menées nous ont conduits à supprimer des énoncés répertoriés dans le tableau suivant.

Tableau 35 : Synthèse des énoncés éliminés au cours des analyses de l'échelle de pouvoir de position du manager

PR3	Mon manager peut informer son (sa) supérieur si la qualité de mon travail est particulièrement bonne.
PR2	Mon manager peut intervenir pour mon avancement en cas de travail remarquable.
PS1	Mon manager peut me renvoyer si je néglige mes tâches.
PS3	Mon manager peut me sanctionner par écrit si mon travail est constamment en dessous des standards.
PS4	Mon manager peut me suspendre si j'arrive régulièrement en retard au travail.
PS6	Mon manager peut prendre des mesures disciplinaires pour insubordination.
PS7	Mon manager peut me sanctionner verbalement si je refuse de suivre ses instructions.
PL1	Je dois obéir à mon manager car il est mon supérieur hiérarchique.
PL2	Le statut de mon supérieur lui donne le droit de diriger mes activités comme il l'entend.
PL4	Il semble normal que mon supérieur décide ce que je dois faire.

Section V : Validité et qualité d'ajustement du modèle de mesure global

Lors des sections précédentes, nous nous sommes intéressés à la validité discriminante des instruments de mesure de chacun des concepts mobilisés pour cette étude afin de s'assurer que les différentes dimensions d'un même concept pouvaient être considérées comme distinctes les unes des autres. Il convient à présent de porter notre attention sur le modèle de mesure global utilisé dans cette recherche. Nous examinons en particulier la question de la validité discriminante du modèle global ainsi que l'ajustement du modèle aux données.

5.1 Validité discriminante du modèle de mesure global

Afin de s'assurer que les différents construits mobilisés dans cette recherche renvoient bien à des notions différentes dans les représentations des répondants, on teste un modèle de mesure complet, c'est-à-dire avec l'ensemble des construits mobilisés. On calcule le pourcentage de variance partagée par les différents concepts en élevant au carré les corrélations entre les construits. Puis, on compare le résultat obtenu au pourcentage de variance extrait par chacun des facteurs des différents concepts (ρ_{vc}). Selon la règle proposée par Fornell et Larcker (1981), il convient de s'assurer que le pourcentage de variance extraite par chaque facteur est supérieur au plus grand pourcentage de variance partagée par les facteurs. Le tableau ci-dessous récapitule les résultats obtenus.

Tableau 36 : Examen de la validité discriminante sur le modèle de mesure global

	Variance extraite	Stimulation	Incitation	Implication	Correction	Acceptation de dépendance	Partage d'informations	Dévoilement de soi	Pouvoir de légitimité	Pouvoir de récompense	Pouvoir de sanction
Inspiration	**72,70%**	39,70%	55,80%	30,60%	6,20%	44,00%	37,90%	19,40%	14,50%	9,50%	6,47%
Stimulation	**77,90%**		47,70%	17,40%	3,60%	32,60%	26,60%	17,50%	8,40%	4,50%	2,54%
Incitation	**65,60%**			39,80%	7,50%	55,80%	48,20%	37,00%	18,06%	1,50%	3,67%
Implication	**72,20%**				3,20%	43,20%	33,20%	15,10%	10,37%	0,30%	0,86%
Correction	**66,60%**					4,50%	2,80%	2,00%	1,70%	1,10%	0,38%
Acceptation de dépendance	**79,00%**						45,00%	18,00%	16,40%	4,50%	5,24%
Partage d'informations	**69,40%**							39,20%	7,42%	3,70%	2,90%
Dévoilement de soi	**70,80%**								2,86%	0,00%	0,08%
Pouvoir de légitimité	**65,20%**									41,40%	35,30%
Pouvoir de récompense	**68,20%**										65,40%
Pouvoir de sanction	**79,20%**										

On voit d'après le tableau ci-dessus que le critère est bien respecté puisque le plus faible pourcentage de variance extraite par chaque facteur est supérieur au pourcentage de variance partagée par les facteurs.

5.2 Qualité d'ajustement du modèle de mesure global

Globalement, le modèle de mesure présente de bons indices d'ajustement comme en témoigne le tableau suivant.

Tableau 37 : Indices d'ajustement du modèle de mesure global

Type d'indice	Indice	Valeur obtenue
Indices absolus	χ^2	282,1
	GFI	0,922
	AGFI	0,889
	RMSEA	0,046
	PCLOSE	0,853
Indices incrémentaux	TLI	0,957
	CFI	0,968
Indices de parcimonie	χ^2/ddl	1,363

Synthèse du chapitre 5

Ce chapitre a été l'occasion de tester le modèle de mesure que nous utiliserons pour la suite des analyses.

Dans un premier temps, nous avons présenté notre échantillon et décrit l'ensemble des analyses préliminaires aux traitements statistiques. La question de la représentativité de l'échantillon a été soulevée et nous a conduits à adopter une procédure de redressement sur les variables de l'âge et du genre des répondants.

Les trois sections suivantes de ce chapitre s'intéressent à l'épuration et la validation des échelles de mesure des trois concepts centraux de la recherche. Chaque phase d'épuration a été suivie d'une analyse de la fiabilité et de la validité des échelles afin de respecter les normes scientifiques en vigueur. Nous obtenons globalement des échelles fiables et valides dans la population d'étude. Ces échelles présentent en outre de bons indices d'ajustement aux données. Il est toutefois à noter que la dimensionnalité des échelles de confiance et de leadership ne rejoint pas les développements théoriques à partir desquels ces échelles ont été construites. Ainsi, l'échelle de confiance théoriquement bidimensionnelle apparait tridimensionnelle dans la population des ingénieurs français. De même, l'échelle de pratiques de leadership, théoriquement composée de huit dimensions, n'en présente que cinq dans la population considérée. Les implications de ces résultats seront discutées lors du dernier chapitre de ce manuscrit. D'un point de vue pratique, ces écarts entre les conceptions théoriques et empiriques des deux principaux concepts de la recherche nous conduiront dans la suite des analyses à redéfinir notre modèle de recherche et les hypothèses qui le composent.

Dans la dernière section de ce chapitre, nous avons testé globalement le modèle de mesure en introduisant l'ensemble des échelles de la recherche au sein d'un même modèle de mesure. Nous nous sommes ainsi assurés de la validité discriminante des concepts mobilisés ainsi que de l'ajustement aux données du modèle de mesure ainsi établi.

Cette étape de validation des instruments de mesure nous permet de passer à la seconde phase de ce travail empirique, à savoir, le test du modèle structurel, destiné à confronter nos hypothèses à la réalité du terrain. C'est l'objet du chapitre suivant.

CHAPITRE 6
Résultats du test du modèle structurel

PLAN DU CHAPITRE

Introduction 264

Section I : Test des hypothèses directes 265

1.1 Vers une re-spécification des hypothèses directes 265
1.2 Les résultats du test des hypothèses directes 270
1.2.1 L'influence des pratiques d'appartenance sur la confiance cognitive 271
1.2.2 L'influence des pratiques d'échange économique sur la confiance cognitive 272
1.2.3 L'influence des pratiques d'échange social sur la confiance affective 272
1.2.4 Test du modèle structurel général 273

Section II : Test des effets modérateurs 279

2.1 Vers une re-spécification des hypothèses relatives aux effets modérateurs 279
2.2 Les résultats du test des hypothèses modératrices 285
2.2.1 Le rôle modérateur du pouvoir de récompense du manager 285
2.2.2 Le rôle modérateur du pouvoir de sanction du manager 290
2.2.3 Le rôle modérateur du pouvoir de légitimité du manager 295

Section III : Synthèse des résultats sur le test du modèle structurel 300

3.1 Synthèse des résultats et présentation du modèle général 300
3.2 Présentation des trois modèles obtenus selon le type de pouvoir considéré 302
3.2.1 Premier modèle empirique relatif au rôle du pouvoir de récompense sur les relations du modèle 302
3.2.2 Second modèle empirique relatif au rôle du pouvoir de sanction sur les relations du modèle 304
3.2.3 Troisième modèle empirique relatif au rôle du pouvoir de légitimité sur les relations du modèle 306

Synthèse du chapitre 6 308

Introduction

Le chapitre 5 nous a permis de tester nos différents instruments de mesure et de nous assurer de leurs qualités psychométriques. Il convient à présent de tester les hypothèses relatives aux liens entre les différentes variables de notre modèle de recherche.

Nous pouvons distinguer deux étapes dans le test des hypothèses de notre modèle structurel correspondant à deux méthodologies spécifiques.

La première étape consiste à tester globalement les principales hypothèses de notre modèle, à savoir les liens entre les différentes pratiques de leadership et les formes de confiance envers le manager.

La seconde étape concerne le test des effets modérateurs. Les résultats obtenus sont ainsi détaillés dans un second temps.

Compte tenu des divergences constatées entre le modèle de mesure théorique et les dimensions empiriques réellement constatées dans notre échantillon, il apparait nécessaire de re-spécifier l'ensemble des relations postulées au regard de ces résultats. Ainsi, dans la suite du document, chaque phase de test des hypothèses sera précédée d'une réflexion concernant la modélisation au regard des dimensions empiriques de nos concepts.

Enfin, la dernière section du chapitre constituera une tentative de synthèse des principaux résultats obtenus.

Section I : Test des hypothèses directes

Dans cette section du chapitre, nous nous intéressons aux relations supposées entre les pratiques de leadership et les formes de confiance envers le manager. Après une re-spécification du modèle de recherche, nous présenterons les résultats du test du modèle par la méthode des équations structurelles.

1.1 Vers une re-spécification des hypothèses directes

Compte tenu des disparités entre les dimensions théoriques et empiriques des pratiques de leadership dans notre échantillon, il apparait nécessaire de relier les dimensions théoriques de la « Full Range Leadership Theory » aux pratiques de leadership qui ont émergé de l'analyse et de la validation de l'échelle dans notre échantillon.

On s'aperçoit que l'influence idéalisée et la motivation inspirante, que nous avons identifiées comme des pratiques d'appartenance du leadership, forment une dimension unique, nommée leadership d'inspiration, dans notre échantillon.

De même, nous avions proposé lors de notre étude exploratoire de regrouper les dimensions laissez-faire et gestion par exception forme passive en une dimension unique car il nous était difficile d'isoler chacune de ces dimensions dans le discours des répondants. Nous retrouvons ce résultat lors de la validation de l'échelle. Après inversion, les deux dimensions forment une dimension unique que nous avons décidé de nommer leadership d'implication. Cette forme de leadership a en outre été identifiée comme appartenant aux pratiques d'échange économique du leadership.

Enfin, contre toute attente, les dimensions théoriques récompense contingente et considération individuelle forment une dimension unique dans notre échantillon. Or, lors de notre étude exploratoire, nous avions classé les pratiques de récompense contingente comme appartenant aux pratiques d'échange économique du leadership alors que les pratiques de considération individuelle avaient été identifiées comme des pratiques d'échange social. Ce résultat nous indique que la partition proposée entre les différents types d'échange n'est pas

aussi claire qu'il pouvait y paraitre. Nous avons décidé de nommer cette dimension empirique leadership d'incitation car elle correspond aux tentatives du manager d'influencer le comportement de son collaborateur à travers l'allocation de récompenses, qu'elles soient symboliques ou économiques. Ce résultat a de fortes implications sur notre modélisation théorique. Dans la suite, nous considérons cette forme de leadership comme appartenant à la fois aux pratiques d'échange économique et aux pratiques d'échange social. A ce titre, nous testons son influence sur les deux formes de confiance envers le manager, conformément aux hypothèses.

Nous reviendrons, lors de la discussion des résultats de la recherche, sur la signification de la partition empirique obtenue au regard des résultats antérieurs obtenus sur l'échelle des pratiques de leadership.

Afin de faciliter la compréhension du lecteur, nous présentons ci-dessous un tableau de correspondance entre les dimensions théoriques et empiriques des pratiques de leadership.

Tableau 38 : Correspondance des dimensions théoriques et empiriques sur les pratiques de leadership

Mode de production de la confiance	Dimension théorique	Dimension empirique
Pratiques d'appartenance du leadership	Influence idéalisée	Leadership d'inspiration
	Motivation inspirante	
Pratiques d'échange économique	Laissez-faire (inversé)	Leadership d'implication
	Gestion par exception forme passive (inversé)	
	Récompense contingente	Leadership d'incitation
Pratiques d'échange social	Considération individuelle	
	Stimulation intellectuelle	Leadership de stimulation

Concernant les formes de confiance, de la même manière, on ne retrouve pas empiriquement les deux formes de confiance telles que décrites théoriquement. Parmi les dimensions empiriques retenues, nous relions l'acceptation de dépendance et le partage d'informations sensibles à la dimension cognitive de la confiance. En effet, ces deux types d'intentions comportementales renvoient à une prise de risque modérée dans la relation de confiance, limitée au domaine strictement professionnel. A l'inverse, le dévoilement de soi

correspond à une confiance moins circonscrite dépassant le cadre purement professionnel nécessitant des liens personnels plus intimes et plus affectifs. En appui sur les travaux de Gillespie (2003), nous relions ainsi le dévoilement de soi à la dimension affective de la confiance.

Là encore, nous présentons ci-dessous un tableau de correspondance entre les dimensions théoriques et empiriques des formes de confiance.

Tableau 39 : Correspondance des dimensions théoriques et empiriques sur les formes de confiance

Forme de confiance	Dimension empirique
Confiance cognitive	Acceptation de dépendance
	Partage d'informations sensibles
Confiance affective	Dévoilement de soi

L'ensemble de ces écarts entre les dimensions théoriques et empiriques nous conduit à adapter nos hypothèses pour les faire correspondre à ce qui sera réellement testé dans la suite des analyses.

Nous présentons ci-dessous un tableau de correspondance entre les hypothèses théoriques et les nouvelles hypothèses tenant compte des dimensions empiriques mises à jour. Les lettres a, b et c correspondent respectivement aux trois dimensions de la confiance mises à jour empiriquement.

Tableau 40 : Re-spécification des hypothèses théoriques au regard des dimensions empiriques des concepts de la recherche

Les pratiques d'échange économique du leadership et la confiance cognitive envers le manager	
H1 : Le leadership d'implication influence positivement la confiance cognitive envers le manager	H1a : Le leadership d'implication influence positivement l'acceptation de dépendance au manager
	H1b : Le leadership d'implication influence positivement le partage d'informations sensibles avec le manager
H3 : Le leadership récompense contingente influence positivement la confiance cognitive envers le manager	H3a : Le leadership d'incitation influence positivement l'acceptation de dépendance au manager
	H3b : Le leadership d'incitation influence positivement le partage d'informations sensibles avec le manager
Les pratiques d'appartenance du leadership et la confiance cognitive envers le manager	
H6 : Le leadership influence idéalisée influence positivement la confiance cognitive envers le manager	H6&7a : Le leadership d'inspiration influence positivement l'acceptation de dépendance au manager
H7 : Le leadership motivation inspirante influence positivement la confiance cognitive envers le manager	H6&7b : Le leadership d'inspiration influence positivement le partage d'informations sensibles avec le manager
Les pratiques d'échange social du leadership et la confiance affective envers le manager	
H4 : Le leadership considération individuelle influence positivement la confiance affective envers le manager	H4c : Le leadership d'incitation influence positivement le dévoilement de soi envers le manager
H5 : Le leadership stimulation intellectuelle influence positivement la confiance affective envers le manager	H5c : Le leadership stimulation intellectuelle influence positivement le dévoilement de soi envers le manager

La re-spécification des hypothèses théoriques nous a permis de faire émerger huit nouvelles hypothèses qui sont présentées dans le tableau ci-dessous en fonction du mode de production de confiance et de la forme de confiance considérée.

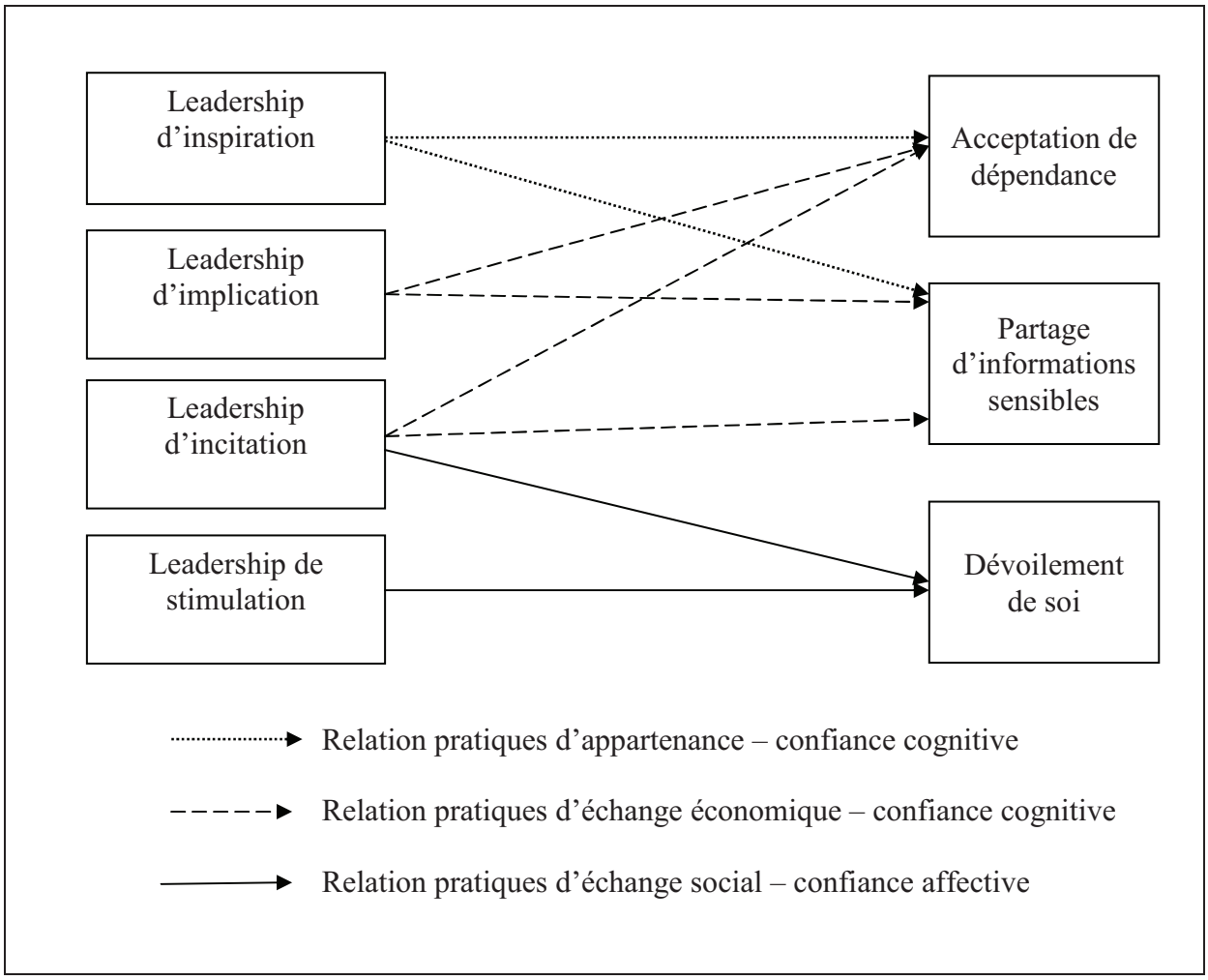
Tableau 41 : Nouvelles hypothèses de la recherche en lien avec les dimensions empiriques constatées

Les pratiques d'échange économique du leadership et la confiance cognitive envers le manager
H1a : Le leadership d'implication influence positivement l'acceptation de dépendance au manager
H1b : Le leadership d'implication influence positivement le partage d'informations sensibles avec le manager
H3a : Le leadership d'incitation influence positivement l'acceptation de dépendance au manager
H3b : Le leadership d'incitation influence positivement le partage d'informations sensibles avec le manager
Les pratiques d'appartenance du leadership et la confiance cognitive envers le manager
H6&7a : Le leadership d'inspiration influence positivement l'acceptation de dépendance au manager
H6&7b : Le leadership d'inspiration influence positivement le partage d'informations sensibles avec le manager
Les pratiques d'échange social du leadership et la confiance affective envers le manager
H4c : Le leadership d'incitation influence positivement le dévoilement de soi envers le manager
H5c : Le leadership stimulation intellectuelle influence positivement le dévoilement de soi envers le manager

Dans la suite du document, nous commenterons nos résultats au regard des nouvelles hypothèses ainsi établies.

Cette re-spécification des hypothèses de la recherche nous conduit à faire émerger un nouveau modèle de recherche que nous représentons graphiquement de la manière suivante.

Figure 19: Nouveau modèle théorique de l'influence des pratiques de leadership sur les formes de confiance envers le manager



Nous avons fait apparaitre à travers une formalisation différenciée les relations relatives aux différents modes de production de la confiance sur les différentes facettes de la confiance mises à jour.

1.2 Les résultats du test des hypothèses directes

Il convient à présent de présenter les résultats du test des hypothèses principales de la recherche, à savoir les liens entre les différentes pratiques de leadership et les formes de confiance envers le manager. Les résultats apparaissent présentés en quatre temps.

Nous traitons dans un premier temps du résultat des hypothèses relatives à l'influence des pratiques d'appartenance sur la confiance cognitive. La seconde partie des résultats traite de l'influence des pratiques d'échange économique sur la confiance cognitive. L'influence des pratiques d'échange social sur la confiance affective constituera la troisième partie des résultats. Nous rappelons toutefois que ces relations ont été testées conjointement au sein d'un modèle structurel unique. Ainsi, la dernière partie est consacrée à la présentation du modèle structurel général.

1.2.1 L'influence des pratiques d'appartenance sur la confiance cognitive

Tester l'influence des pratiques d'appartenance sur la confiance cognitive revient à tester la significativité des relations entre le leadership d'inspiration et les deux dimensions correspondant à la confiance cognitive, à savoir l'acceptation de dépendance et le partage d'informations sensibles.

Il apparait que le leadership d'inspiration présente une influence significative au seuil de risque de 5% avec l'acceptation de dépendance, confirmant l'hypothèse H6&7a. Par contre, le test de significativité de la relation entre le leadership d'inspiration et le partage d'informations sensibles nous conduit à rejeter l'hypothèse H6&7b.

Le tableau ci-dessous récapitule le résultat des tests de ces deux relations.

Tableau 42 : L'influence des pratiques d'appartenance sur la confiance cognitive

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Leadership d'inspiration -> Confiance cognitive				
H6&7a	Leadership d'inspiration -> Acceptation de dépendance	0,146	$p < 0,05$	Acceptée
H6&7b	Leadership d'inspiration -> Partage d'informations	0,093	$p = 0,268$	Rejetée

On peut en conclure que les pratiques d'appartenance du leadership influencent positivement l'acceptation de dépendance au manager. Toutefois, il apparait que cette relation est relativement faible avec un coefficient de régression standardisé inférieur à 0,2.

1.2.2 L'influence des pratiques d'échange économique sur la confiance cognitive

On peut considérer le leadership d'implication et le leadership d'incitation comme deux dimensions du leadership pouvant être reliées à des pratiques d'échange économique entre le manager et son collaborateur. Ainsi, tester l'influence des pratiques d'échange économique sur la confiance cognitive revient à tester la significativité des relations entre les pratiques d'implication et d'incitation et les deux dimensions correspondant à la confiance cognitive. L'ensemble de ces quatre hypothèses sont supportées par les données comme le récapitule le tableau ci-dessous.

Tableau 43 : L'influence des pratiques d'échange économique sur la confiance cognitive

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Leadership d'implication -> Confiance cognitive				
H1a	Leadership d'implication -> Acceptation de dépendance	0,264	$p < 0,001$	Acceptée
H1b	Leadership d'implication -> Partage d'informations	0,148	$p < 0,05$	Acceptée
Leadership d'incitation-> Confiance cognitive				
H3a	Leadership d'incitation -> Acceptation de dépendance	0,462	$p < 0,001$	Acceptée
H3b	Leadership d'incitation -> Partage d'informations	0,622	$p < 0,001$	Acceptée

On s'aperçoit en outre que l'influence du leadership d'incitation sur les deux dimensions de la confiance cognitive est relativement forte avec des coefficients de régression standardisés supérieurs à 0,4.

1.2.3 L'influence des pratiques d'échange social sur la confiance affective

Là encore, deux dimensions des pratiques de leadership peuvent être considérées comme étant des pratiques d'échange social entre le manager et son collaborateur. Il s'agit du leadership d'incitation et du leadership de stimulation. Nous testons donc leur influence sur la

confiance affective envers le manager, correspondant à l'intention du collaborateur de dévoiler des informations à caractère personnel à son manager.

L'examen des tests de significativité nous indique que l'hypothèse d'une influence positive du leadership d'incitation sur la confiance affective est supportée par les données au seuil de risque de 0,1%. A l'inverse, l'influence du leadership de stimulation sur la dimension affective de la confiance est infirmée par les données (p>0,05).

Le tableau suivant récapitule les résultats de ces tests.

Tableau 44 : L'influence des pratiques d'échange social sur la confiance affective

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Leadership d'incitation -> Confiance affective				
H4c	Leadership d'incitation -> Dévoilement de soi	0,713	p < 0,001	Acceptée
Leadership de stimulation -> Confiance affective				
H5c	Leadership de stimulation -> Dévoilement de soi	0,057	p = 0,508	Rejetée

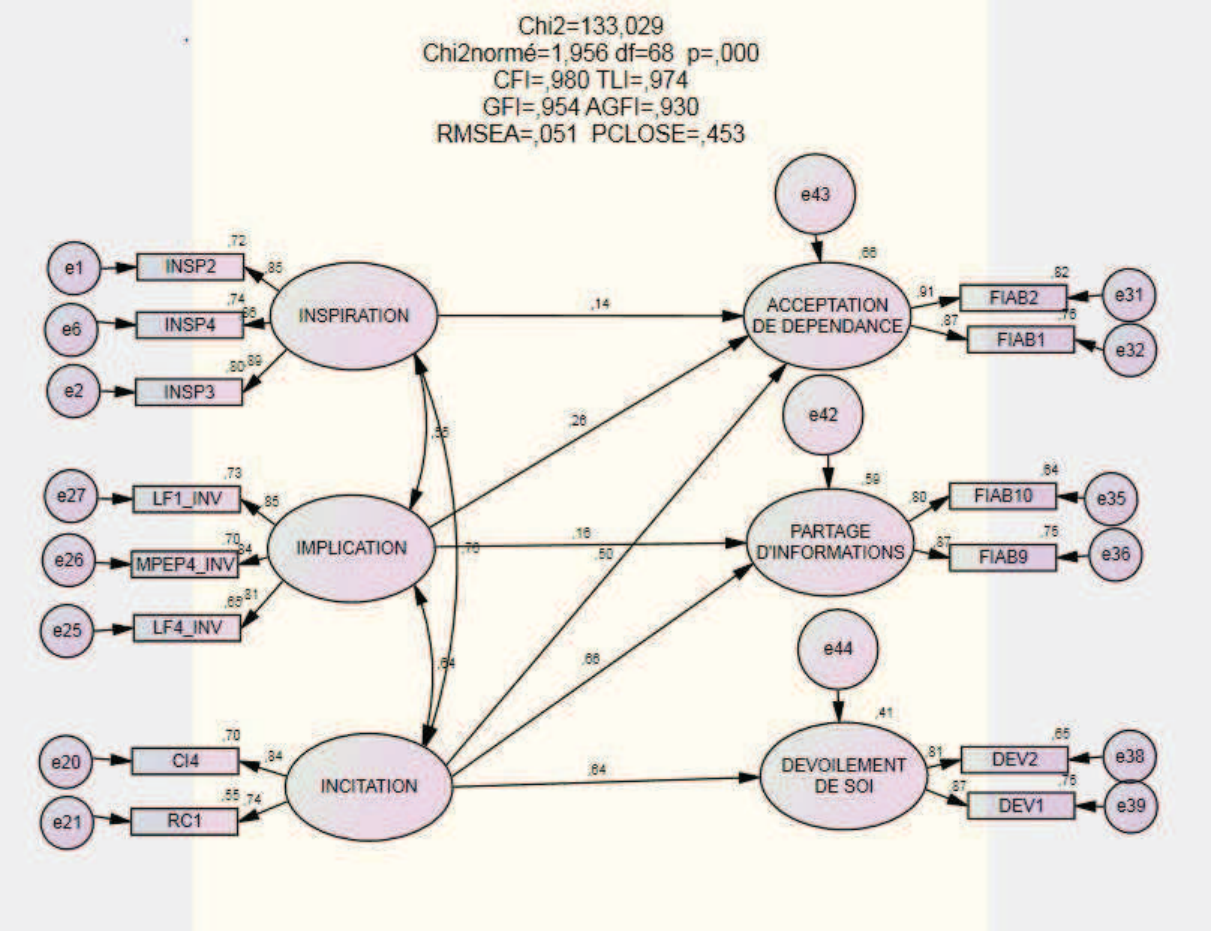
On s'aperçoit que l'influence du leadership d'incitation sur la dimension affective de la confiance est importante avec un coefficient de régression standardisé supérieur à 0,7.

1.2.4 Test du modèle structurel général

Afin de faciliter la représentation et l'interprétation des résultats, nous simplifions le modèle obtenu en éliminant les pratiques de leadership n'ayant pas d'effet significatif sur les formes de confiance envers le manager.

Nous obtenons ainsi un modèle à six variables latentes (trois exogènes et trois endogènes), dont le schéma (obtenu directement du logiciel AMOS) est présenté ci-dessous.

Figure 20 : Schéma du modèle structurel après simplification



Suite à la simplification, certains coefficients de régression ont été légèrement modifiés sans remettre en cause la significativité des relations du modèle. Les coefficients de régression standardisés du modèle simplifié sont reportés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 45 : Coefficients standardisés des relations significatives après simplification du modèle

Relation	Coefficient standardisé
Leadership d'inspiration -> Confiance cognitive	
Leadership d'inspiration -> Acceptation de dépendance	0,142
Leadership d'implication -> Confiance cognitive	
Leadership d'implication -> Acceptation de dépendance	0,260
Leadership d'implication -> Partage d'informations	0,158
Leadership d'incitation-> Confiance cognitive et affective	
Leadership d'incitation -> Acceptation de dépendance	0,504
Leadership d'incitation -> Partage d'informations	0,661
Leadership d'incitation -> Dévoilement de soi	0,640

On constate que le leadership d'incitation apparait comme le principal déterminant des trois dimensions de la confiance avec des coefficients supérieurs à 0,5. Le leadership d'implication arrive quant à lui en seconde position dans l'explication des deux dimensions de la confiance cognitive devant le leadership d'inspiration.

Globalement, le modèle possède un pouvoir explicatif satisfaisant pouvant atteindre plus de 65% de variance expliquée concernant la dimension acceptation de dépendance au manager. Ce pourcentage atteint également près de 60% de variance expliquée pour le partage d'informations sensibles. Seule la dimension dévoilement de soi présente un pourcentage de variance expliquée inférieur (41%) mais qui reste tout à fait acceptable compte tenu de la nature des construits appréhendés.

Tableau 46 : Pourcentage de variance des variables dépendantes expliqué par le modèle

Variable dépendante	Pourcentage de variance expliquée
Acceptation de dépendance	66,0%
Partage d'informations	59,5%
Dévoilement de soi	41,0%

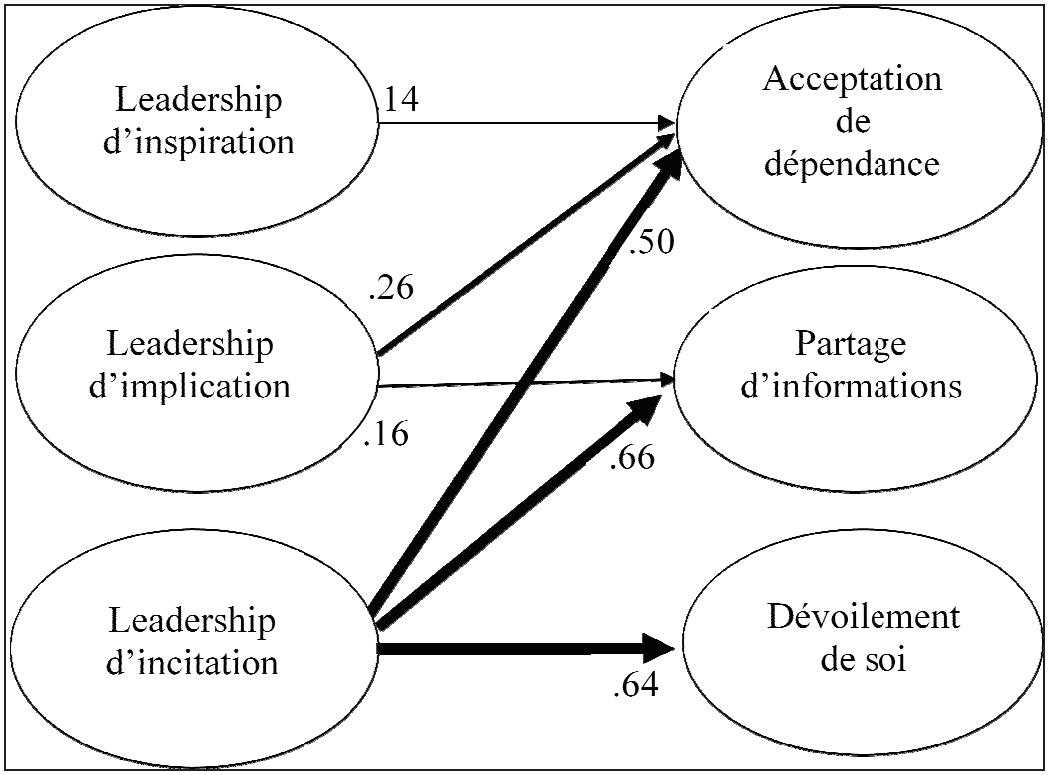
En outre, le modèle présente des indices d'ajustement très satisfaisants sur l'ensemble des indices comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 47 : Indices d'ajustement du modèle après simplification

Type d'indice	Indices absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie
Indice	χ^2	GFI	AGFI	RMSEA	PCLOSE	TLI	CFI	χ^2/ddl
Valeur obtenue	133	0,954	0,93	0,051	0,453	0,974	0,98	1,956

La figure ci-dessous synthétise graphiquement les résultats obtenus.

Figure 21 : Modèle empirique de l'influence des pratiques de leadership sur les formes de confiance envers le manager



Relation positive significative forte (>0.5)

Relation positive significative moyenne (>0.2)

Relation positive significative faible (<0.2)

Le tableau ci-dessous récapitule les résultats relatifs au test des différentes hypothèses du modèle.

Tableau 48 : Synthèse des résultats sur le test des hypothèses de l'influence des pratiques de leadership sur les formes de confiance envers le manager

Les pratiques d'échange économique du leadership et la confiance cognitive envers le manager	
H1a : Le leadership d'implication influence positivement l'acceptation de dépendance au manager	**Confirmée**
H1b : Le leadership d'implication influence positivement le partage d'informations sensibles avec le manager	**Confirmée**
H3a : Le leadership d'incitation influence positivement l'acceptation de dépendance au manager	**Confirmée**
H3b : Le leadership d'incitation influence positivement le partage d'informations sensibles avec le manager	**Confirmée**
Les pratiques d'appartenance du leadership et la confiance cognitive envers le manager	
H6&7a : Le leadership d'inspiration influence positivement l'acceptation de dépendance au manager	**Confirmée**
H6&7b : Le leadership d'inspiration influence positivement le partage d'informations sensibles avec le manager	**Infirmée**
Les pratiques d'échange social du leadership et la confiance affective envers le manager	
H4c : Le leadership d'incitation influence positivement le dévoilement de soi envers le manager	**Confirmée**
H5c : Le leadership stimulation intellectuelle influence positivement le dévoilement de soi envers le manager	**Infirmée**

En conclusion, à ce stade des analyses, nous obtenons un modèle de recherche à six variables latentes, empiriquement validé par les données, permettant d'expliquer en moyenne plus de 50% de la variance des variables dépendantes du modèle, à savoir les formes de confiance envers le manager, et présentant de bons indices d'ajustement aux données.

Ce modèle nous a en outre permis de tester les principales hypothèses de la recherche. L'objectif de la section suivante est de tester les hypothèses relatives à l'effet modérateur du pouvoir de position du manager sur les relations du modèle.

Section II : Test des effets modérateurs

Outre l'influence directe des pratiques de leadership sur les formes de confiance envers le manager, nous avons émis un certain nombre d'hypothèses quant au rôle modérateur du pouvoir de position du manager sur les relations du modèle. Dans cette section du chapitre, nous présentons donc les résultats des tests de ces hypothèses modératrices. Avant tout, il convient à nouveau de re-spécifier ces hypothèses au regard des dimensions empiriques mises à jour.

2.1 Vers une re-spécification des hypothèses relatives aux effets modérateurs

Là encore, compte tenu des divergences entre les dimensions théoriques et empiriques sur les deux concepts centraux de la recherche, il convient de revenir sur nos hypothèses de recherche afin de déterminer leur correspondance avec ce qui sera réellement testé empiriquement. Tout d'abord, il convient de préciser que la dimension stimulation intellectuelle a été écartée des analyses compte tenu de son absence d'influence dans le modèle.

Nous présentons ci-dessous les nouvelles hypothèses relatives à l'influence du pouvoir de récompense sur les relations du modèle au regard des hypothèses antérieures.

Tableau 49 : Re-spécification des hypothèses modératrices au regard des dimensions empiriques des concepts de la recherche

H8 : L'influence modératrice du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive	
H8a: Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme faible, les pratiques d'influence idéalisée impactent plus fortement la confiance cognitive.	H8a&b': Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme faible, les pratiques d'inspiration impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
H8b : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme faible, les pratiques de motivation inspirante impactent plus fortement la confiance cognitive.	H8a&b'': Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme faible, les pratiques d'inspiration impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.
H9 : L'influence modératrice du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive	
H9a : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement la confiance cognitive.	H9a' : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
	H9a'' : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.
H9b : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques de récompense contingente impactent plus fortement la confiance cognitive.	H9b' : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
	H9b'' : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.

H10 : L'influence modératrice du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'échange social et la confiance affective	
H10a : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques de considération individuelle impactent plus fortement la confiance affective.	H10a' : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement le dévoilement de soi.
H10b : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques de stimulation intellectuelle impactent plus fortement la confiance affective.	Exclue des analyses

Nous réalisons cette re-spécification pour les trois types de pouvoir, bien que le tableau comparant les anciennes et les nouvelles hypothèses ne soit présenté que pour le pouvoir de récompense.

Nous trouvons ci-dessous les nouvelles hypothèses qui seront testées dans le modèle structurel. Le premier tableau correspond aux hypothèses relatives à l'influence du pourvoir de récompense tandis ce que les tableaux suivants présentent celles relatives respectivement au pouvoir de sanction et de légitimité.

Tableau 50 : Nouvelles hypothèses quant à l'influence modératrice du pouvoir de récompense sur les relations du modèle

H8 : L'influence modératrice du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive
H8a&b': Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme faible, les pratiques d'inspiration impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
H8a&b'': Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme faible, les pratiques d'inspiration impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.
H9 : L'influence modératrice du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive
H9a' : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
H9a'' : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.
H9b' : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
H9b'' : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.
H10 : L'influence modératrice du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'échange social et la confiance affective
H10a' : Quand le pouvoir de récompense du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement le dévoilement de soi.

Tableau 51 : Nouvelles hypothèses quant à l'influence modératrice du pouvoir de sanction sur les relations du modèle

H11 : L'influence modératrice du pouvoir de sanction sur les relations entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive
H11a&b': Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme faible, les pratiques d'inspiration impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
H11a&b'': Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme faible, les pratiques d'inspiration impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.
H12 : L'influence modératrice du pouvoir de sanction sur les relations entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive
H12a' : Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
H12a'' : Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.
H12b' : Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
H12b'' : Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.
H13 : L'influence modératrice du pouvoir de sanction sur les relations entre les pratiques d'échange social et la confiance affective
H13a' : Quand le pouvoir de sanction du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement le dévoilement de soi.

Tableau 52 : Nouvelles hypothèses quant à l'influence modératrice du pouvoir de légitimité sur les relations du modèle

H14 : L'influence modératrice du pouvoir de légitimité sur les relations entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive
H14a&b': Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme faible, les pratiques d'inspiration impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
H14a&b'': Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme faible, les pratiques d'inspiration impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.
H15 : L'influence modératrice du pouvoir de légitimité sur les relations entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive
H15a' : Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
H15a'' : Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme fort, les pratiques d'implication impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.
H15b' : Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement l'acceptation de dépendance au manager.
H15b'' : Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement le partage d'informations sensibles avec le manager.
H16 : L'influence modératrice du pouvoir de légitimité sur les relations entre les pratiques d'échange social et la confiance affective
H16a' : Quand le pouvoir de légitimité du manager est perçu comme fort, les pratiques d'incitation impactent plus fortement le dévoilement de soi.

Dans la suite du document, nous présentons les résultats du test des hypothèses modératrices.

2.2 Les résultats du test des hypothèses modératrices

Nous présentons les résultats du test des hypothèses modératrices en trois temps correspondant aux trois types de pouvoir de position considérés.

2.2.1 Le rôle modérateur du pouvoir de récompense du manager

Sept relations sont testées conjointement au sein d'un modèle structurel composé de 10 variables latentes. Parmi les sept relations supposées, deux apparaissent significatives au seuil de risque de 5%.

Le rôle modérateur du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive

La variable d'interaction, leadership d'inspiration X pouvoir de récompense, exerce une influence significative sur le partage d'informations sensibles ($p<0,01$), validant l'hypothèse H8a&b''. On peut noter que cette influence est négative ($\lambda = -0,74$) ce qui va bien dans le sens de nos hypothèses.

Par contre, l'hypothèse H8a&b', correspondant à cette même influence sur l'acceptation de dépendance, est invalidée par les données comme le montre le tableau suivant.

Tableau 53 : L'influence des variables d'interaction pouvoir de récompense X pratiques d'appartenance sur la confiance cognitive

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Pouvoir de récompense X Leadership d'inspiration -> Confiance cognitive				
H8a&b'	PR x INSP -> Acceptation de dépendance	-0,114	p = 0,507	Refusée
H8a&b''	PR x INSP -> Partage d'informations	-0,711	p < 0,001	Acceptée

Ce résultat confirme partiellement l'effet modérateur du pouvoir de récompense sur la relation entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive. On ne retrouve l'effet modérateur que sur la dimension partage d'informations sensibles.

Ce résultat signifie que l'effet des pratiques d'appartenance sur la volonté du collaborateur de partager des informations sensibles avec son manager est plus important lorsque le manager possède un faible pouvoir sur les récompenses de son collaborateur.

Le rôle modérateur du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive

On trouve une influence significative de la variable d'interaction, leadership d'incitation X pouvoir de récompense, sur le partage d'informations sensibles ($p<0,01$). Cette influence apparait positive ($\lambda =0,66$) conformément à notre hypothèse H9b''.

Par contre, l'hypothèse H9b', correspondant à cette même influence sur l'acceptation de dépendance, est invalidée par les données.

De même, les hypothèses H9a', H9a'' correspondant à l'effet du pouvoir de récompense sur la relation entre le leadership d'implication et la confiance cognitive sont invalidées par les données comme le montre le tableau suivant.

Tableau 54 : L'influence des variables d'interaction pouvoir de récompense X pratiques d'échange économique sur la confiance cognitive

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Pouvoir de récompense X Leadership d'implication -> Confiance cognitive				
H9a'	PR x IMPL -> Acceptation de dépendance	0,002	p = 0,956	Refusée
H9a''	PR x IMPL -> Partage d'informations	0,014	p = 0,772	Refusée
Pouvoir de récompense X Leadership d'incitation-> Confiance cognitive				
H9b'	PR x INC -> Acceptation de dépendance	0,100	p = 0,545	Refusée
H9b''	PR x INC -> Partage d'informations	0,616	p < 0,05	Acceptée

Ce résultat confirme partiellement l'effet modérateur du pouvoir de récompense sur la relation entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive. On ne retrouve l'effet modérateur que sur la dimension partage d'informations sensibles et concernant les pratiques d'incitation.

Ce résultat signifie que l'effet des pratiques d'incitation sur la volonté du collaborateur de partager des informations sensibles avec son manager est plus important lorsque le manager possède un fort pouvoir sur les récompenses de son collaborateur.

Le rôle modérateur du pouvoir de récompense sur les relations entre les pratiques d'échange social et la confiance affective

L'hypothèse H10a' d'une influence de la variable d'interaction leadership d'incitation X pouvoir de récompense sur le dévoilement de soi est infirmée par les données. Le pouvoir de récompense n'augmente donc pas l'influence des pratiques d'incitation sur la volonté du collaborateur de dévoiler des informations personnelles à son manager comme le montre le tableau suivant.

Tableau 55 : L'influence des variables d'interaction pouvoir de récompense X pratiques d'échange social sur la confiance affective

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Pouvoir de récompense X Leadership d'incitation-> Confiance affective				
H10a'	PR x INC -> Dévoilement de soi	0,015	p = 0,862	Refusée

Synthèse des résultats sur l'effet modérateur du pouvoir de récompense sur les relations du modèle

En résumé, on s'aperçoit que, conformément aux hypothèses, le pouvoir de récompense du manager augmente les effets du leadership d'échange et diminue ceux du leadership d'appartenance sur la volonté du collaborateur de partager des informations sensibles avec son manager mais pas sur l'acceptation de dépendance, ce qui confirme partiellement les hypothèses H8 et H9.

L'hypothèse d'une influence modératrice du pouvoir de récompense sur les relations entre le leadership d'échange social et la confiance affective, correspondant à l'hypothèse H10, est infirmée par les données.

Il convient de noter qu'une relation non prévue théoriquement est apparue significative et que sa prise en compte a permis d'améliorer l'ajustement de notre modèle théorique aux données. Il s'agit de l'influence directe du pouvoir de récompense sur l'acceptation de dépendance au manager (λ =0,09 ; p<0,05). Ainsi, plus le manager détient un fort pouvoir sur les récompenses de son collaborateur, plus ce dernier sera enclin à accepter de dépendre des décisions de son manager. Cependant, cette influence reste relativement faible (λ <0,1).

Le tableau ci-dessous indique les coefficients de régression standardisés des relations significatives du modèle.

Tableau 56 : Coefficients standardisés des relations significatives relatives à l'effet du pouvoir de récompense

Relation	Coefficient standardisé
Pouvoir de récompense X Leadership d'inspiration -> Partage d'informations	-0,711
Pouvoir de récompense X Leadership d'incitation -> Partage d'informations	0,616
Pouvoir de récompense -> Acceptation de dépendance	0,091

On s'aperçoit à la lecture du tableau que l'effet modérateur du pouvoir de récompense sur les relations du modèle est important, dépassant 0,5 en valeur absolue.

Globalement, la prise en compte de ces relations permet d'améliorer d'environ 6% le pouvoir explicatif du modèle sur la variable dépendante partage d'informations sensibles qui atteint près de 66% de variance expliquée.

Tableau 57 : Pourcentage de variance des variables dépendante expliqué par le modèle

Variable dépendante	Pourcentage de variance expliquée
Acceptation de dépendance	65,9%
Partage d'informations	65,6%
Dévoilement de soi	41,4%

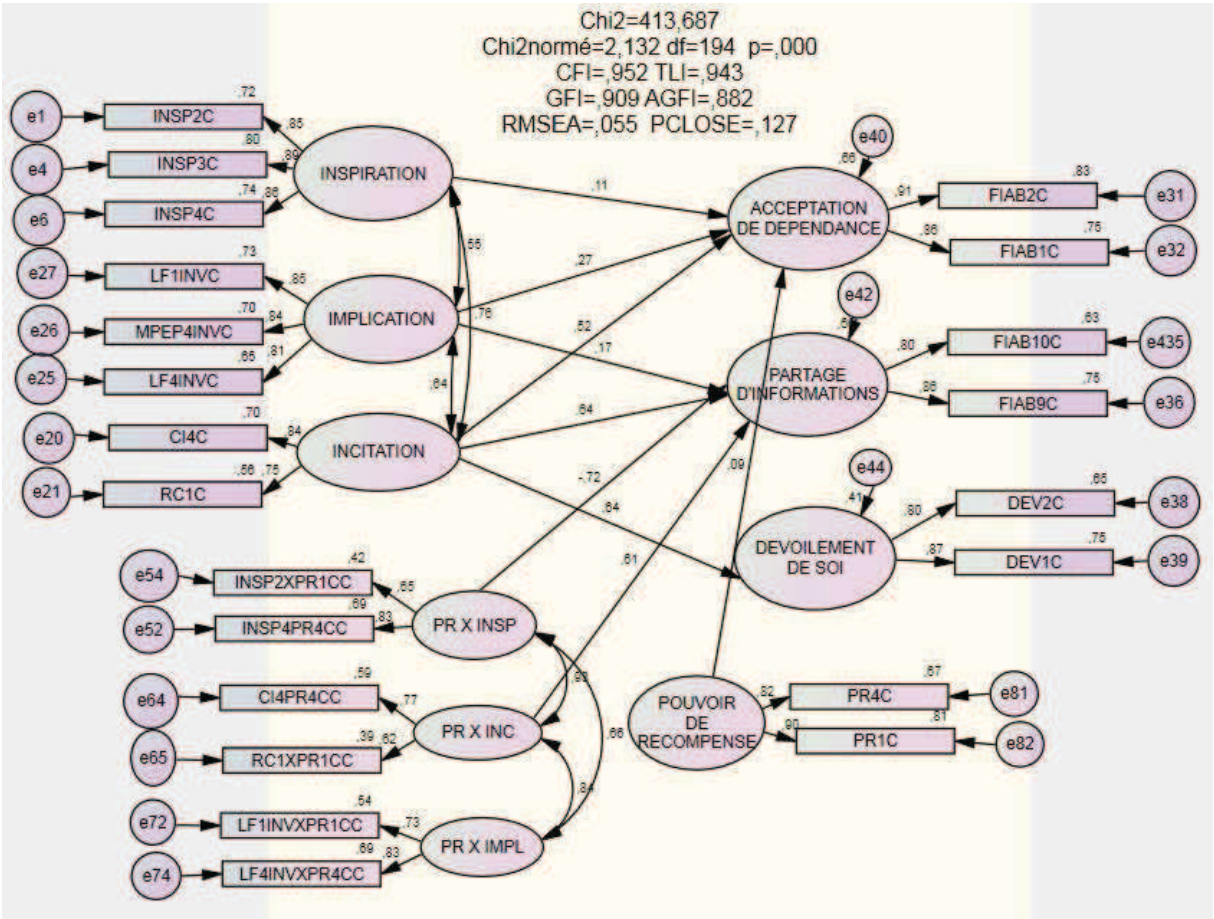
Par ailleurs, le modèle ainsi testé présente de bons indices d'ajustement comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 58 : Indices d'ajustement du modèle après simplification

Type d'indice	Indices absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie
Indice	χ^2	GFI	AGFI	RMSEA	PCLOSE	TLI	CFI	χ^2/ddl
Valeur obtenue	413,7	0,909	0,882	0,055	0,127	0,943	0,952	2,132

Le schéma ci-dessous représente l'ensemble des relations significatives du modèle testé.

Figure 22 : Schéma du modèle avec le rôle modérateur du pouvoir de récompense du manager



2.2.2 *Le rôle modérateur du pouvoir de sanction du manager*

Sept relations sont testées conjointement au sein d'un modèle structurel composé de 10 variables latentes. Parmi les sept relations supposées, deux apparaissent significatives au seuil de risque de 5%.

Le rôle modérateur du pouvoir de sanction sur les relations entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive

La variable d'interaction, leadership d'inspiration X pouvoir de sanction, exerce une influence significative sur le partage d'informations sensibles ($p<0,05$), validant l'hypothèse H11a&b''. On peut noter que cette influence est négative (λ =-0,87) ce qui va bien dans le sens de nos hypothèses.

Par contre, l'hypothèse H11a&b', correspondant à cette même influence sur l'acceptation de dépendance est invalidée par les données, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 59 : L'influence des variables d'interaction pouvoir de récompense X pratiques d'appartenance sur la confiance cognitive

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Pouvoir de sanction X Leadership d'inspiration -> Confiance cognitive				
H11a&b'	PS x INSP -> Acceptation de dépendance	-0,129	p = 0,409	Refusée
H11a&b''	PS x INSP -> Partage d'informations	-0,866	p < 0,05	Acceptée

Ce résultat confirme partiellement l'effet modérateur du pouvoir de sanction sur la relation entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive. On ne retrouve l'effet modérateur que sur la dimension partage d'informations sensibles.

Ce résultat signifie que l'effet des pratiques d'appartenance sur la volonté du collaborateur de partager des informations sensibles avec son manager est plus important lorsque le manager possède un faible pouvoir de sanction sur son collaborateur.

Le rôle modérateur du pouvoir de sanction sur les relations entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive

De la même manière, on trouve une influence significative de la variable d'interaction, leadership d'incitation X pouvoir de sanction, sur le partage d'informations sensibles ($p<0,05$). Cette influence apparait positive ($\lambda = 0,89$) conformément à notre hypothèse H12b''.

Par contre, l'hypothèse H12b' correspondant à cette même influence sur l'acceptation de dépendance est invalidée par les données.

De même, les hypothèses H12a', H12a'' correspondant à l'effet du pouvoir de sanction sur la relation entre le leadership d'implication et la confiance cognitive sont invalidées par les données, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 60 : L'influence des variables d'interaction pouvoir de sanction X pratiques d'échange économique sur la confiance cognitive

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Pouvoir de sanction X Leadership d'implication -> Confiance cognitive				
H12a'	PS x IMPL -> Acceptation de dépendance	0,127	p = 0,196	Refusée
H12a''	PS x IMPL -> Partage d'informations	0,014	p = 0,772	Refusée
Pouvoir de sanction X Leadership d'incitation-> Confiance cognitive				
H12b'	PS x INC -> Acceptation de dépendance	0,211	p = 0,308	Refusée
H12b''	PS x INC -> Partage d'informations	0,898	p < 0,05	Acceptée

Ce résultat confirme partiellement l'effet modérateur du pouvoir de sanction sur la relation entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive. On ne retrouve l'effet modérateur que sur la dimension partage d'informations sensibles et concernant les pratiques d'incitation.

Ce résultat signifie que l'effet des pratiques d'incitation sur la volonté du collaborateur de partager des informations sensibles avec son manager est plus important lorsque le manager a le pouvoir de sanctionner son collaborateur en cas de non-conformité.

Le rôle modérateur du pouvoir de sanction sur les relations entre les pratiques d'échange social et la confiance affective

L'hypothèse H13a' d'une influence de la variable d'interaction leadership d'incitation X pouvoir de sanction sur le dévoilement de soi est infirmée par les données comme en témoigne le tableau ci-dessous.

Tableau 61 : L'influence des variables d'interaction pouvoir de sanction X pratiques d'échange social sur la confiance affective

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Pouvoir de sanction X Leadership d'incitation-> Confiance affective				
H13a'	PS x INC -> Dévoilement de soi	0,048	p = 0,633	Refusée

Le pouvoir de sanction n'augmente donc pas l'influence des pratiques d'incitation sur la volonté du collaborateur de dévoiler des informations personnelles à son manager.

Synthèse des résultats sur l'effet modérateur du pouvoir de sanction sur les relations du modèle

En résumé, on s'aperçoit que, conformément aux hypothèses, le pouvoir de sanction du manager augmente les effets du leadership d'échange et diminue ceux du leadership d'appartenance sur la volonté du collaborateur de partager des informations sensibles avec son manager mais pas sur l'acceptation de dépendance, ce qui confirme partiellement les hypothèses H11 et H12.

L'hypothèse d'une influence modératrice du pouvoir de sanction sur les relations entre le leadership d'échange social et la confiance affective, correspondant à l'hypothèse H13, est infirmée par les données.

Il convient de noter qu'une relation non prévue théoriquement est apparue significative et que sa prise en compte a permis d'améliorer l'ajustement de notre modèle théorique aux données. Il s'agit de l'influence directe du pouvoir de sanction sur l'acceptation de dépendance au manager (λ =-0,12 ; $p<0,05$).

Ainsi, plus le manager détient un fort pouvoir de sanction sur son collaborateur, moins ce dernier sera enclin à accepter de dépendre des décisions de son manager. Cependant, cette influence reste relativement faible (λ <0,2).

Le tableau ci-dessous indique les coefficients de régression standardisés des relations significatives du modèle relatives à l'effet du pouvoir de sanction

.

Tableau 62 : Coefficients standardisés des relations significatives relatives à l'effet du pouvoir de sanction

Relation	Coefficient standardisé
Pouvoir de sanction X Leadership d'inspiration -> Partage d'informations	-0,866
Pouvoir de sanction X Leadership d'incitation -> Partage d'informations	0,898
Pouvoir de sanction -> Acceptation de dépendance	-0,123

On s'aperçoit à la lecture du tableau que l'effet modérateur du pouvoir de sanction sur les relations du modèle est important, dépassant 0,5 en valeur absolue.

Globalement, la prise en compte de ces relations permet d'améliorer d'environ 7% le pouvoir explicatif du modèle sur la variable dépendante partage d'informations sensibles qui atteint près de 67% de variance expliquée.

Tableau 63 : Pourcentage de variance des variables dépendantes expliqué par le modèle

Variable dépendante	Pourcentage de variance expliquée
Acceptation de dépendance	64,2%
Partage d'informations	66,7%
Dévoilement de soi	41,1%

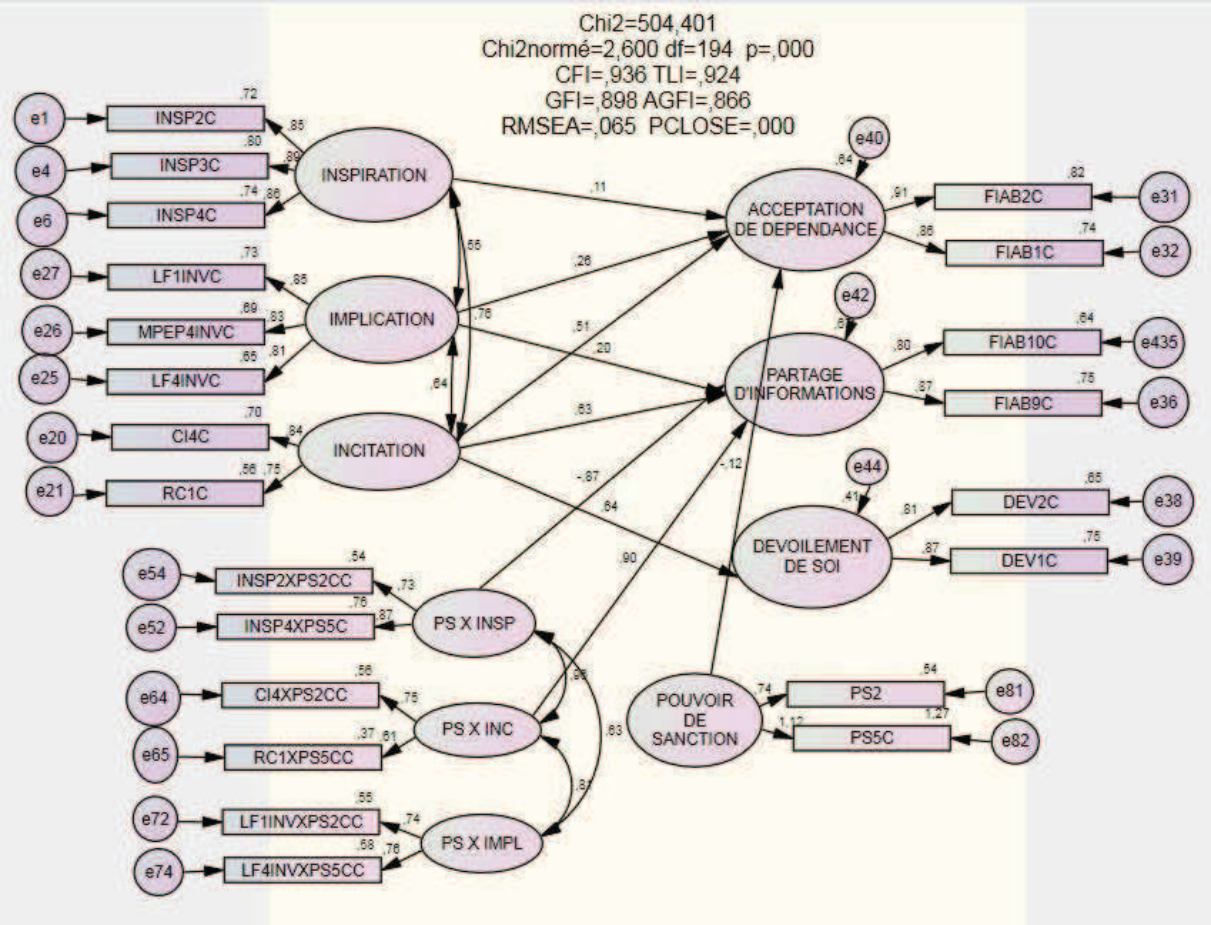
Par ailleurs, le modèle ainsi testé présente de bons indices d'ajustement comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 64 : Indices d'ajustement du modèle après simplification

Type d'indice	Indices absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie
Indice	χ^2	GFI	AGFI	RMSEA	PCLOSE	TLI	CFI	χ^2/ddl
Valeur obtenue	504,4	0,898	0,866	0,065	0	0,924	0,936	2,600

Le schéma ci-dessous représente l'ensemble des relations significatives du modèle testé.

Figure 23 : Schéma du modèle avec le rôle modérateur du pouvoir de sanction du manager



2.2.3 Le rôle modérateur du pouvoir de légitimité du manager

Sept relations sont testées conjointement au sein d'un modèle structurel composé de 10 variables latentes. Parmi les sept relations supposées, deux apparaissent significatives au seuil de risque de 5%.

Le rôle modérateur du pouvoir de légitimité sur les relations entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive

La variable d'interaction, leadership d'inspiration X pouvoir de légitimité, exerce une influence significative sur l'acceptation de dépendance ($p<0,05$), validant l'hypothèse H14a&b'. On peut noter que cette influence est négative (λ =-0,20) ce qui va bien dans le sens de nos hypothèses.

Par contre, l'hypothèse H14a&b'', correspond à cette même influence sur le partage d'informations sensibles est invalidée par les données.

Tableau 65 : L'influence des variables d'interaction pouvoir de légitimité X pratiques d'appartenance sur la confiance cognitive

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Pouvoir de légitimité X Leadership d'inspiration -> Confiance cognitive				
H14a&b'	PL x INSP -> Acceptation de dépendance	-0,197	p < 0,05	Acceptée
H14a&b''	PL x INSP -> Partage d'informations	-0,022	p = 0,692	Refusée

Ce résultat confirme partiellement l'effet modérateur du pouvoir de légitimité sur la relation entre les pratiques d'appartenance et la confiance cognitive. On ne retrouve l'effet modérateur que sur la dimension acceptation de dépendance.

Ce résultat signifie que l'effet des pratiques d'appartenance sur la volonté du collaborateur de dépendre des décisions de son manager est plus important lorsque le manager est perçu comme ayant une faible légitimité à exercer son rôle.

Le rôle modérateur du pouvoir de légitimité sur les relations entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive

De la même manière, on trouve une influence significative de la variable d'interaction, leadership d'incitation X pouvoir de légitimité, sur l'acceptation de dépendance ($p<0,05$). Cette influence apparait positive ($\lambda = 0,19$) conformément à notre hypothèse H15b'.

Par contre, l'hypothèse H15b'' correspondant à cette même influence sur le partage d'informations sensibles est invalidée par les données.

De même, les hypothèses H15a', H15a'' correspondant à l'effet du pouvoir de légitimité sur la relation entre le leadership d'implication et la confiance cognitive sont invalidées par les données.

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats de ces différents tests.

Tableau 66 : L'influence des variables d'interaction pouvoir de légitimité X pratiques d'échange économique sur la confiance cognitive

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Pouvoir de légitimité X Leadership d'implication -> Confiance cognitive				
H15a'	PL x IMPL -> Acceptation de dépendance	0,127	p = 0,196	Refusée
H15a''	PL x IMPL -> Partage d'informations	0,051	p = 0,359	Refusée
Pouvoir de légitimité X Leadership d'incitation-> Confiance cognitive				
H15b'	PL x INC -> Acceptation de dépendance	0,189	p < 0,05	Acceptée
H15b''	PL x INC -> Partage d'informations	0,087	p = 0,862	Refusée

Ce résultat confirme partiellement l'effet modérateur du pouvoir de légitimité sur la relation entre les pratiques d'échange économique et la confiance cognitive. On ne retrouve l'effet modérateur que sur la dimension acceptation de dépendance et concernant les pratiques d'incitation.

Ce résultat signifie que l'effet des pratiques d'incitation sur la volonté du collaborateur de dépendre des décisions de son manager est plus important lorsque le manager est perçu comme plutôt légitime à exercer ses fonctions.

Le rôle modérateur du pouvoir de légitimité sur les relations entre les pratiques d'échange social et la confiance affective

L'hypothèse H16a' d'une influence de la variable d'interaction leadership d'incitation X pouvoir de légitimité sur le dévoilement de soi est infirmée par les données comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 67 : L'influence des variables d'interaction pouvoir de légitimité X pratiques d'échange social sur la confiance affective

Hypothèse	Relation	Coefficient standardisé	Probabilité	Décision
Pouvoir de légitimité X Leadership d'incitation-> Confiance affective				
H16a'	PL x INC -> Dévoilement de soi	0,021	p = 0,831	Refusée

Le pouvoir de légitimité n'augmente donc pas l'influence des pratiques d'incitation sur la volonté du collaborateur de dévoiler des informations personnelles à son manager.

Synthèse des résultats sur l'effet modérateur du pouvoir de légitimité sur les relations du modèle

En résumé, on s'aperçoit que, conformément aux hypothèses, le pouvoir de légitimité du manager augmente les effets du leadership d'échange et diminue ceux du leadership d'appartenance sur la volonté du collaborateur de dépendre des décisions de son manager mais pas sur la volonté de partager des informations sensibles avec lui, ce qui confirme partiellement les hypothèses H14 et H15.

L'hypothèse d'une influence modératrice du pouvoir de légitimité sur les relations entre le leadership d'échange social et la confiance affective, correspondant à l'hypothèse H16 est infirmée par les données.

En outre, il convient de noter que le pouvoir de légitimité exerce une influence positive directe sur les trois dimensions de la confiance ($p<0,05$). Ainsi, plus le manager est perçu comme légitime à encadrer les activités de son collaborateur, plus ce dernier aura de facilités à lui accorder sa confiance. Cependant, cette influence reste relativement faible ($\lambda <0,2$).

Le tableau ci-dessous indique les coefficients de régression standardisés des relations du modèle relatives l'effet du pouvoir de légitimité

.

Tableau 68 : Coefficients standardisés des relations significatives relatives l'effet du pouvoir de légitimité

Relation	Coefficient standardisé
Influence des variables d'interaction pouvoir de légitimité X pratiques de leadership	
Pouvoir de légitimité X Leadership d'inspiration -> Acceptation de dépendance	-0,198
Pouvoir de légitimité X Leadership d'incitation -> Acceptation de dépendance	0,189
Influence directe du pouvoir de légitimité	
Pouvoir de légitimité -> Acceptation de dépendance	0,087
Pouvoir de légitimité -> Partage d'informations	0,199
Pouvoir de légitimité -> Dévoilement de soi	0,144

On s'aperçoit, à la lecture du tableau, que l'effet modérateur du pouvoir de légitimité sur les relations du modèle est relativement faible, ne dépassant pas 0,2.

Globalement, la prise en compte de ces relations permet d'améliorer d'environ 2% le pouvoir explicatif du modèle de la variable dépendante acceptation de dépendance qui atteint près de 68% de variance expliquée.

Tableau 69 : Pourcentage de variance des variables dépendantes expliqué par le modèle

Variable dépendante	Pourcentage de variance expliquée
Acceptation de dépendance	67,6%
Partage d'informations	64,1%
Dévoilement de soi	43,6%

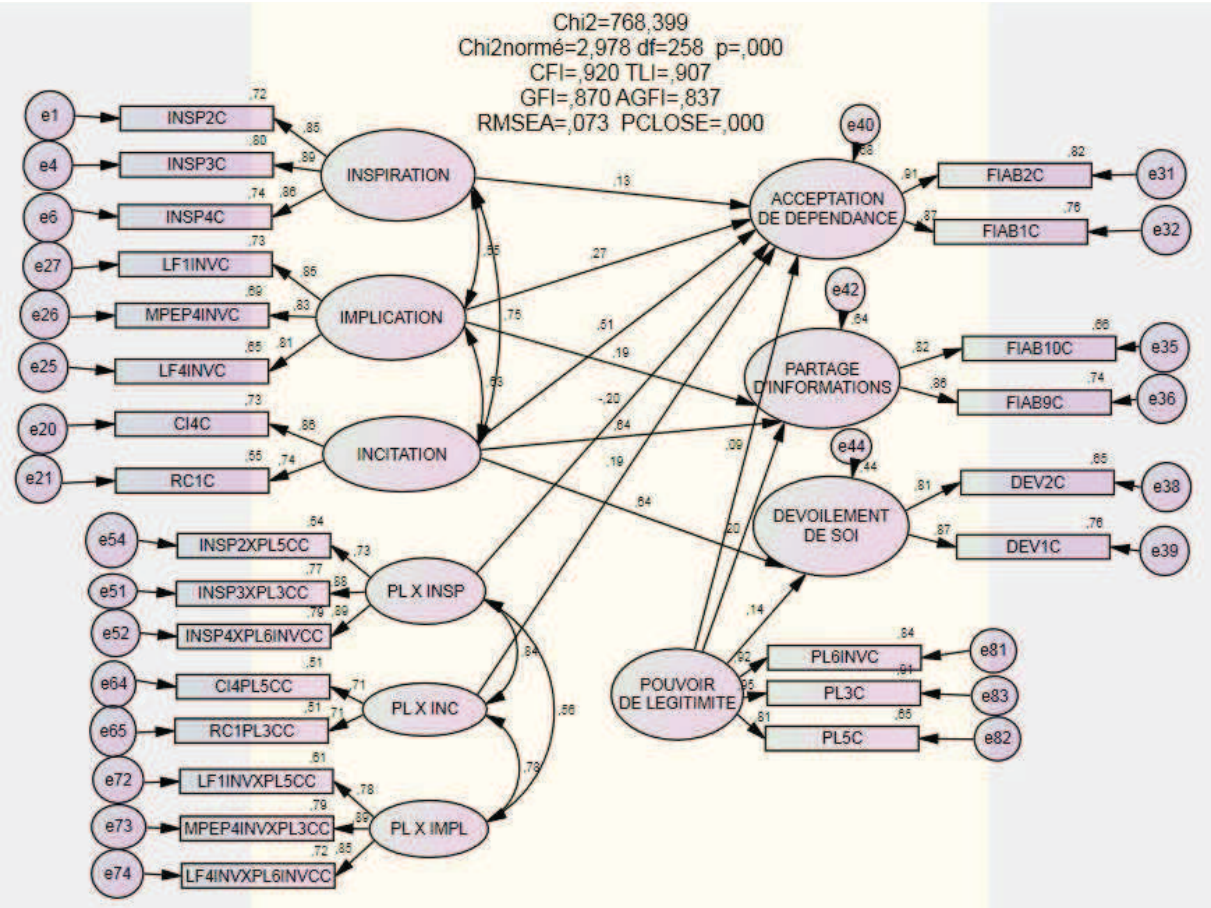
Par ailleurs, le modèle ainsi testé présente des indices d'ajustement acceptables comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 70 : Indices d'ajustement du modèle après simplification

Type d'indice	Indices absolus					Indices incrémentaux		Indices de parcimonie
Indice	χ^2	GFI	AGFI	RMSEA	PCLOSE	TLI	CFI	χ^2/ddl
Valeur obtenue	768,4	0,87	0,837	0,073	0,000	0,907	0,92	2,978

Le schéma ci-dessous représente l'ensemble des relations significatives du modèle testé.

Figure 24 : Schéma du modèle avec le rôle modérateur du pouvoir de légitimité du manager



Section III : Synthèse des résultats sur le test du modèle structurel

Dans cette dernière section du chapitre, nous revenons sur l'ensemble des résultats des différents tests. La première partie de cette section revient sur les principaux résultats du test du modèle structurel général. Dans une seconde partie, nous tenterons de présenter une synthèse des résultats relatifs aux effets du pouvoir de position du manager sur les relations du modèle.

3.1 Synthèse des résultats et présentation du modèle général

Globalement, nos résultats confirment nos hypothèses dans la population des anciens diplômés des grandes écoles d'ingénieurs françaises.

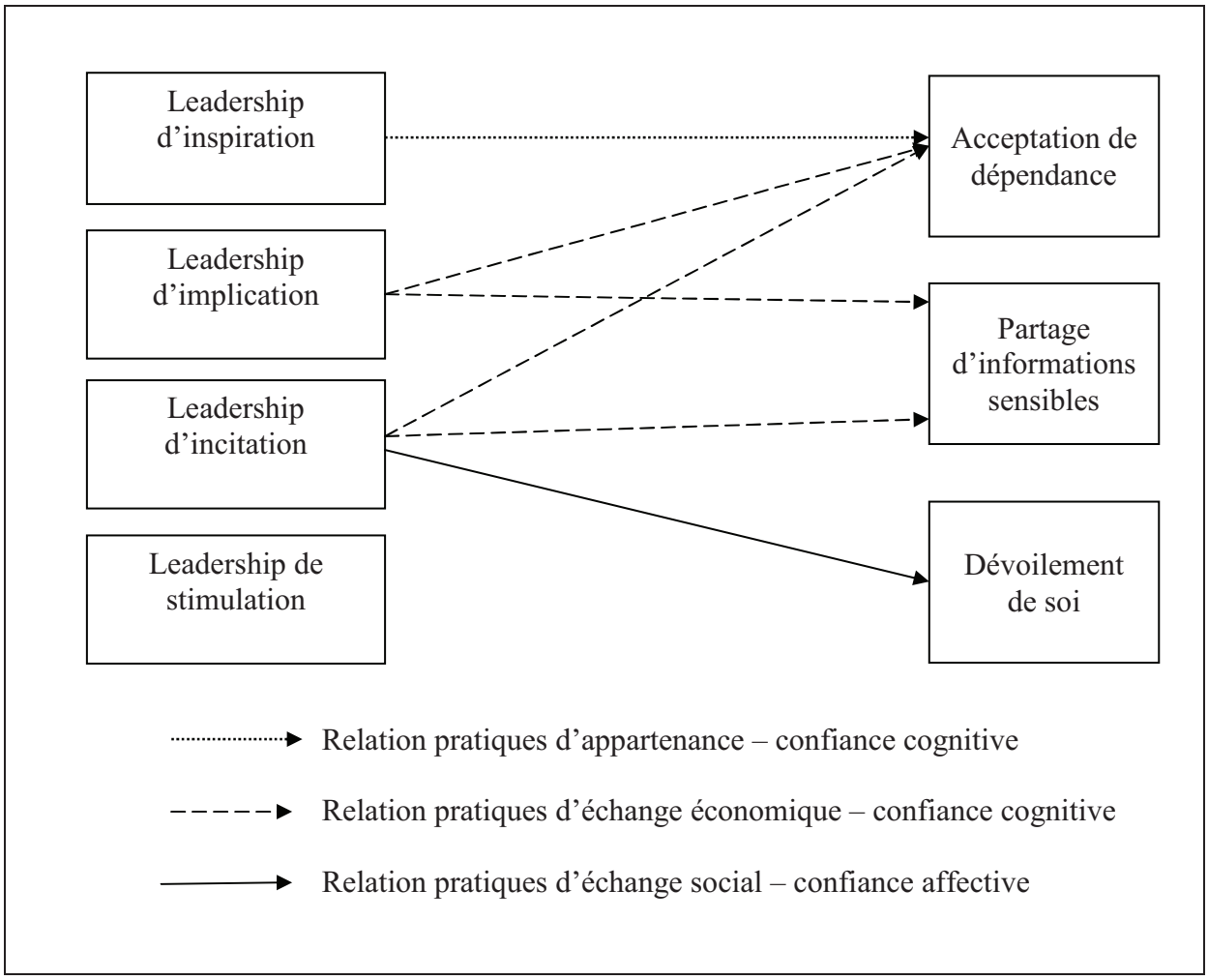
- **Les pratiques d'appartenance du leadership (leadership d'inspiration) interviennent bien de façon significative dans la construction et le maintien de la confiance cognitive. On peut toutefois noter que cette influence ne concerne que la dimension acceptation de dépendance au manager et reste relativement faible.**

- **De la même manière, les pratiques d'échange économique du leadership (leadership d'implication et d'incitation) influencent de façon significative le développement de la confiance cognitive.**

- **Hormis les pratiques de stimulation intellectuelle, les pratiques d'échange social du leadership (leadership d'incitation) jouent un rôle important dans le développement de la confiance affective envers le manager.**

L'ensemble de ces résultats peuvent être schématisées de la façon suivante.

Figure 25: Modèle empirique de l'influence des pratiques de leadership sur les formes de confiance envers le manager



3.2 Présentation des trois modèles obtenus selon le type de pouvoir considéré

Nous obtenons trois modèles validés empiriquement selon le type de pouvoir de position considéré. Nous revenons dans cette partie du document sur les résultats à retenir pour les trois types de pouvoir considéré.

3.2.1 Premier modèle empirique relatif au rôle du pouvoir de récompense sur les relations du modèle

Globalement, le pouvoir de récompense du manager augmente les effets du leadership d'incitation sur le partage d'informations sensibles. Plus le manager est perçu comme ayant un fort pouvoir sur les récompenses de son collaborateur, plus ce dernier sera sensible aux pratiques d'incitation pour évaluer le degré auquel il peut partager des informations sensibles avec son manager.

A l'inverse, le pouvoir de récompense diminue les effets du leadership d'inspiration (pratiques d'appartenance) sur le partage d'informations sensibles. En d'autres termes, plus le manager est perçu comme ayant un fort pouvoir sur les récompenses de son collaborateur, moins ce dernier sera sensible aux pratiques d'appartenance pour évaluer le degré auquel il peut partager des informations sensibles avec son manager.

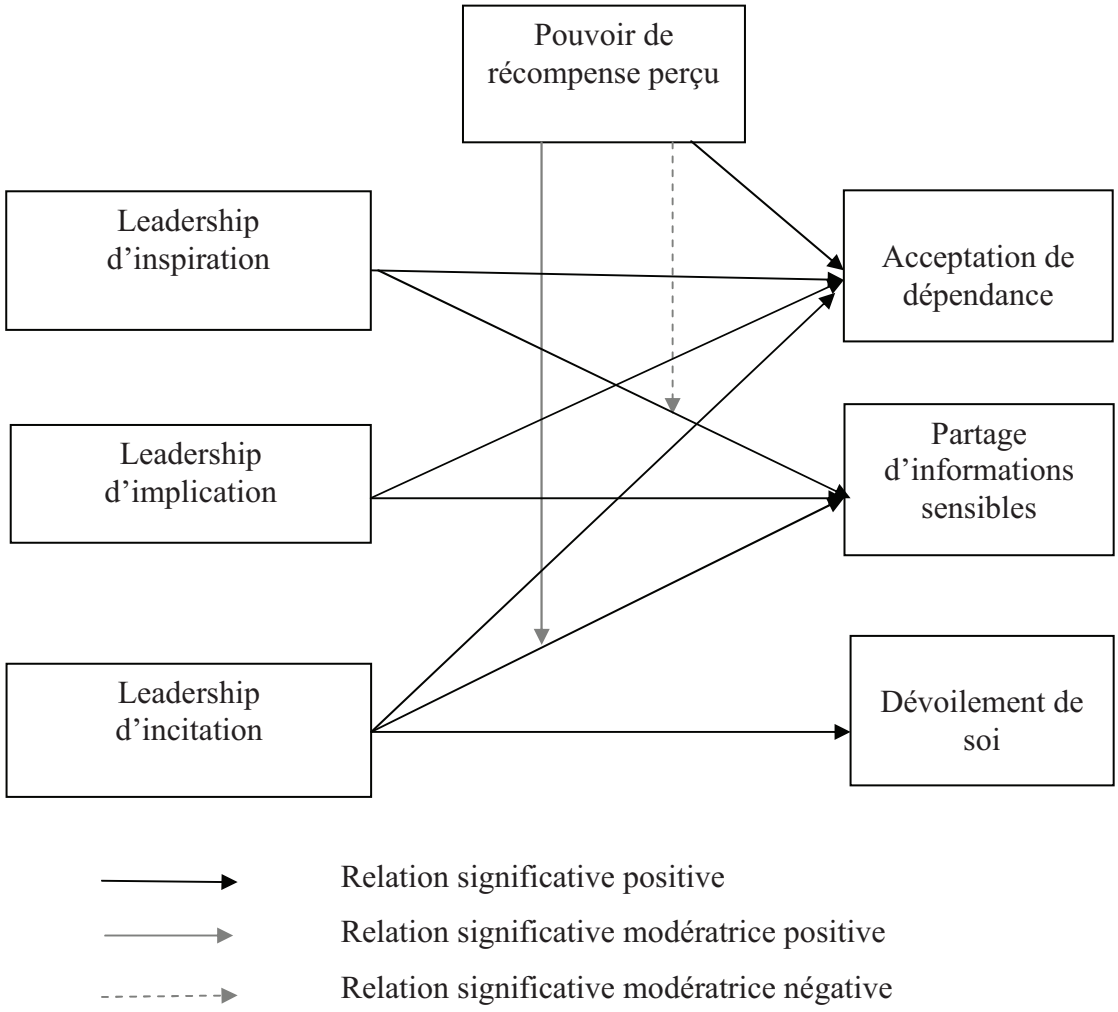
On peut ainsi avancer qu'un manager ayant un faible pouvoir sur les récompenses de son collaborateur devra s'appuyer sur les pratiques d'appartenance du leadership pour construire la confiance de son collaborateur et le pousser à partager des informations sensibles avec lui.

A l'inverse, les pratiques d'échange, telle que l'incitation apparaissent comme la meilleure stratégie pour construire la confiance lorsque le manager est perçu comme ayant un fort pouvoir sur les récompenses de son collaborateur.

En outre, on s'aperçoit que, plus le manager a un pouvoir important sur les récompenses de son collaborateur, plus ce dernier aura tendance à accepter de dépendre des décisions et jugements de son manager.

Le schéma présenté ci-dessous synthétise les relations validées empiriquement en tenant compte des effets du pouvoir de récompense du manager.

Figure 26 : Modèle empirique obtenu en tenant compte des effets du pouvoir de récompense du manager



3.2.2 Second modèle empirique relatif au rôle du pouvoir de sanction sur les relations du modèle

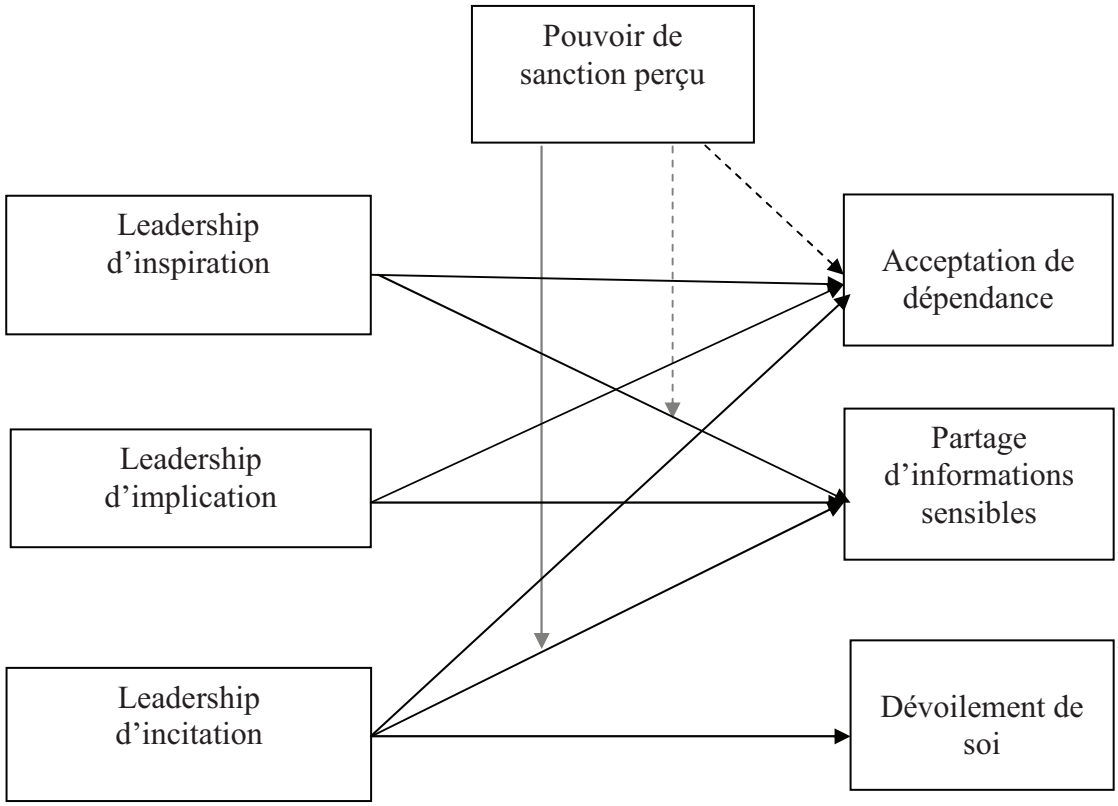
Là encore, le pouvoir de sanction du manager augmente les effets du leadership d'incitation sur le partage d'informations sensibles. Plus le manager est perçu comme ayant un fort pouvoir sur les sanctions éventuelles de son collaborateur en cas de non-conformité, plus ce dernier sera sensible aux pratiques d'incitation pour évaluer le degré auquel il peut partager des informations sensibles avec son manager. A l'inverse, le pouvoir de sanction diminue les effets du leadership d'inspiration (pratiques d'appartenance) sur le partage d'informations sensibles. En d'autres termes, plus le manager est perçu comme ayant le pouvoir de sanctionner son collaborateur en cas de non-conformité, moins le collaborateur sera sensible aux pratiques d'appartenance pour évaluer le degré auquel il peut partager des informations sensibles avec son manager.

On peut avancer qu'un manager ayant un faible pouvoir de sanction devra s'appuyer sur les pratiques d'appartenance du leadership pour construire la confiance de son collaborateur et le pousser à partager des informations sensibles avec lui. A l'inverse, les pratiques d'échange, telle que l'incitation, apparaissent comme la meilleure stratégie pour construire la confiance lorsque le manager est perçu comme ayant un fort pouvoir sur les sanctions éventuelles de son collaborateur.

En outre, on s'aperçoit que plus le manager a le pouvoir de sanctionner son collaborateur en cas de non-conformité, moins ce dernier aura tendance à accepter de dépendre des décisions et jugements de son manager.

Le schéma présenté ci-dessous synthétise les relations validées empiriquement en tenant compte des effets du pouvoir de sanction du manager.

Figure 27 : Modèle empirique obtenu en tenant compte des effets du pouvoir de sanction du manager



Relation significative positive

Relation significative négative

Relation significative modératrice positive

Relation significative modératrice négative

3.2.3 Troisième modèle empirique relatif au rôle du pouvoir de légitimité sur les relations du modèle

Le pouvoir de légitimité du manager augmente les effets du leadership d'incitation sur l'acceptation de dépendance. Plus le manager est perçu par son collaborateur comme légitime à occuper sa fonction, plus le collaborateur sera sensible aux pratiques d'incitation pour évaluer le degré auquel il a la volonté de dépendre des décisions et jugements de son manager.

A l'inverse, le pouvoir de légitimité diminue les effets du leadership d'inspiration (pratiques d'appartenance) sur l'acceptation de dépendance. En d'autres termes, plus le manager est perçu par son collaborateur comme légitime à occuper ses fonctions, moins le collaborateur sera sensible aux pratiques d'appartenance pour évaluer le degré auquel il peut dépendre des décisions et jugements de son manager.

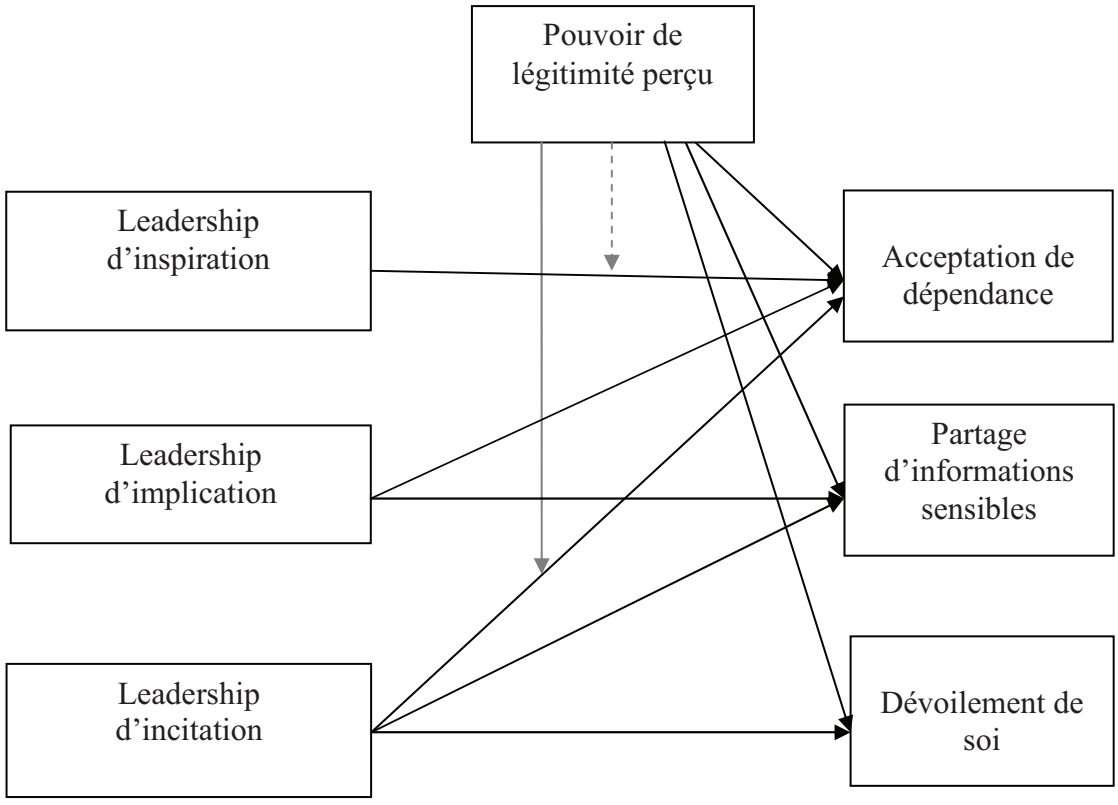
On peut avancer qu'un manager perçu comme peu légitime au regard de son rôle, devra s'appuyer sur les pratiques d'appartenance du leadership pour construire la confiance de son collaborateur et le pousser à accepter de dépendre de ses décisions.

Au contraire, les pratiques d'échange, telle que l'incitation, apparaissent comme la meilleure stratégie pour construire la confiance lorsque le manager est perçu comme légitime à encadrer et diriger les activités de son collaborateur.

En outre, on s'aperçoit que plus le manager est perçu comme légitime dans son rôle par son collaborateur, plus ce dernier aura tendance à faire confiance à son manager, et ce, quel que soit le type de confiance considéré.

Le schéma présenté ci-dessous synthétise les relations validées empiriquement en tenant compte des effets du pouvoir de légitimité du manager.

Figure 28 : Modèle empirique obtenu en tenant compte des effets du pouvoir de sanction du manager



Synthèse du chapitre 6

Le test du modèle structurel nous a permis de vérifier nos principales hypothèses de recherche dans la population des anciens diplômés des grandes écoles d'ingénieurs françaises. Nous retrouvons bien les deux modes de production de confiance envers le manager.

Les pratiques d'échange, telles que la considération des besoins et l'attribution de récompenses en fonction de la contribution du collaborateur (leadership d'incitation) apparaissent comme le principal antécédent de la confiance cognitive envers le manager. En seconde position, on retrouve les pratiques d'échange relatives à l'implication du manager dans son rôle (leadership d'implication). Ainsi, la tendance du manager à assumer les responsabilités liées à son rôle joue un rôle déterminant dans l'explication des intentions de confiance cognitive.

Les pratiques d'appartenance (leadership d'inspiration), telles que la tendance du manager à incarner des valeurs collectives auxquelles les collaborateurs peuvent s'identifier, jouent un rôle dans l'explication des intentions de confiance cognitive envers le manager. Toutefois, on peut noter que, globalement, le pouvoir explicatif de ces pratiques reste faible.

Si l'échange de ressources apparait globalement comme le principal mode de production de confiance envers le manager, nous avons pu vérifier que le pouvoir de position du manager était susceptible de modérer l'efficacité de ces pratiques.

Ainsi, un manager ayant un faible pouvoir sur les intérêts de son collaborateur pourra construire la confiance de ce dernier à travers le sentiment d'appartenance au groupe en incarnant des valeurs collectives auxquelles s'identifier.

A l'inverse, lorsque le manager possède un fort pouvoir sur les intérêts de son collaborateur, ce dernier sera plus sensible aux pratiques d'échange du leadership pour déterminer le degré de confiance qu'il peut accorder à son manager.

On peut donc avancer que le pouvoir de position du manager détermine le mode privilégié de production de confiance sur lequel le manager peut s'appuyer.

En ce qui concerne la confiance affective, conformément aux hypothèses, seul l'échange de ressources de nature sociale (leadership d'incitation) permet de construire une confiance affective entre un collaborateur et son manager. Par contre, la stimulation intellectuelle n'intervient pas, contrairement à notre hypothèse.

CHAPITRE 7
Discussion des résultats

PLAN DU CHAPITRE

Introduction 311

Section I : Retour sur la mesure des deux principaux concepts 312

1.1 Vers une conception tridimensionnelle de la confiance envers le manager direct 312
1.2 Les questions relatives aux pratiques de leadership 315
1.2.1 La question du nombre de pratiques de leadership 315
1.2.2 La question de la gestion par exception forme active 317
1.2.3 La question de la structure du modèle 318

Section II : Retour sur les principales hypothèses de la recherche 320

2.1 Le rôle des pratiques d'appartenance et d'échange dans le développement de la confiance cognitive.. 320
2.1.1 Un climat organisationnel stable 322
2.1.2 Une mauvaise communication interne 322
2.1.3 Des modes de rémunération indexés sur les résultats 323
2.1.4 Une faible interdépendance au sein des équipes 323
2.1.5 La France : un pays avec des valeurs individualistes très ancrées 324
2.2 Le rôle des pratiques d'échange social dans le développement de la confiance affective 325
2.2.1 La stimulation intellectuelle : source de stress et d'ambigüité 326
2.2.2 La stimulation intellectuelle : une fuite du manager 326
2.2.3 Des répondants intrinsèquement motivés par leur travail 326
2.2.4 Des managers dépassés par les technologies modernes 327
2.2.5 La stimulation intellectuelle : un outil de mesure trop restreint 327

Section III : Retour sur le rôle du pouvoir de position dans le développement de la confiance 329

3.1 Produire la confiance en fonction du pouvoir du manager 329
3.2 Le pouvoir du manager : une opportunité pour construire la confiance 331

Synthèse du chapitre 7 334

Introduction

Le chapitre 6 de notre travail nous a permis de présenter les principaux résultats de la recherche concernant le test du modèle structurel auprès d'un échantillon d'anciens diplômés de grandes écoles d'ingénieurs françaises. Nous avons pu valider la majorité des principales hypothèses de la recherche, à savoir l'influence des pratiques de leadership sur les deux formes de confiance envers le manager. Nous avons également testé trois modèles structurels en tenant compte du rôle du pouvoir de position du manager sur les relations du modèle.

Il convient à présent de discuter les résultats obtenus au regard des travaux antérieurs menés sur le sujet.

Notre discussion des résultats s'articule autour de trois principaux points sur lesquels nous avons choisi d'axer notre réflexion.

Tout d'abord, nous revenons sur les résultats du test des échelles. En effet, les écarts constatés entre les dimensions théoriques et empiriques des deux principaux concepts de notre travail méritent, de notre point de vue, quelques commentaires.

Puis, dans un second temps, nous nous penchons sur les résultats relatifs aux deux modes de production de confiance envers le manager.

Enfin, nous concluons cette section autour du rôle du pouvoir de position dans la construction de la confiance à la lumière de nos résultats.

Section I : Retour sur la mesure des deux principaux concepts

Lors de la validation des échelles de confiance et de pratiques de leadership, nous avons constaté des écarts entre les dimensions prévues théoriquement et celles qui ont émergé dans la population d'étude. Il convient donc de se pencher sur la signification de ces écarts et de réfléchir aux implications de ces résultats pour les travaux futurs.

1.1 Vers une conception tridimensionnelle de la confiance envers le manager direct

L'échelle de confiance envers le manager, théoriquement bidimensionnelle apparait composée de trois facettes dans la population considérée, l'acceptation de dépendance, le partage d'informations sensibles et le dévoilement de soi.

Pour rappel, l'acceptation de dépendance renvoie à l'intention du collaborateur d'accepter volontairement de dépendre des décisions et de se fier aux jugements de son manager. Le partage d'informations sensibles correspond, comme son nom l'indique, à l'intention du collaborateur de partager des informations à caractère sensible avec son manager. Lorsqu'on regarde de plus près les énoncés relatifs à cette dimension, on peut relier cette dimension d'une part au risque d'indiscrétion mais également au risque que le manager exploite les idées de son collaborateur pour son propre compte sans lui en accorder le crédit. Enfin, la troisième dimension, appelée dévoilement de soi, renvoie quant à elle à une relation plus intime avec le manager. Les énoncés retenus pour cette dimension font référence à des sentiments ou des problèmes personnels.

Cette échelle, bien que récemment plébiscitée par les spécialistes du domaine (Schoorman et al., 2007), a été relativement peu utilisée dans des recherches empiriques. Gillespie (2003) a développé, testé et validé cette échelle auprès d'équipes projet R&D dans le contexte anglo-saxon. Ses résultats vont dans le sens d'une conceptualisation bidimensionnelle de la confiance. Il convient donc de s'interroger sur les raisons de cette divergence entre nos travaux respectifs.

Le contexte d'étude peut sans doute expliquer en partie les différences constatées. Il convient de souligner qu'en limitant son étude aux équipes projet R&D, Gillespie (2003) se met dans un contexte très particulier. En effet, les équipes projet sont un type de fonctionnement où les membres de l'équipe n'ont pas toujours de lien hiérarchique direct avec le chef du projet. Les individus peuvent être affectés à des projets spécifiques pour une durée limitée tout en ayant par ailleurs une autre affiliation hiérarchique. Dans ce cas de figure, ils peuvent ainsi avoir une dépendance opérationnelle vis-à-vis du chef de projet sans pour autant être sous la responsabilité directe de ce dernier en ce qui concerne leur évaluation et l'ensemble des conséquences qui y sont liées (récompense et sanction). Dans ce cas de figure, le partage d'informations sensibles liées au travail a peut-être disparu de l'échelle lors des analyses car l'ensemble des répondants étaient dans des situations de dépendance trop diverses envers leur manager.

Une autre hypothèse consiste à penser que nous n'avons pas fait les mêmes choix méthodologiques que l'auteur lors de l'analyse de l'échelle. Pour rappel, lors de l'analyse exploratoire de l'échelle, nous avons fait émerger deux solutions respectivement à deux et trois dimensions que nous avons ensuite comparées lors de la phase confirmatoire, pour finalement retenir la solution tridimensionnelle. En effet, lors de l'étude de la dimensionnalité de l'échelle, les différents critères utilisés ne nous permettaient pas de trancher de façon unanime sur la meilleure solution à retenir. On peut donc penser que Gillespie (2003), en ayant opté pour des critères différents, a peut-être privilégié la solution bidimensionnelle qui rejoignait les développements théoriques sur les formes de confiance envers le manager. Toutefois, nous n'avons pas suffisamment d'éléments pour connaitre la procédure détaillée que Gillespie (2003) a suivie dans ses analyses.

Cependant, nous pensons que nos résultats étendent, plus qu'ils ne contestent ceux obtenus par l'auteur de l'échelle. En effet, il convient de souligner que deux des dimensions que nous voyons émerger de nos analyses correspondent aux dimensions précédemment identifiées par l'auteur. En effet, un regard plus poussé sur les résultats de ses analyses nous indique de nombreuses similarités. Nous retrouvons, comme l'auteur une dimension relative à la dépendance au manager qui correspond à la volonté perçue des personnes encadrées de se fier aux jugements et aux décisions de leur manager. De la même manière, la dimension dévoilement de soi, identifiée par l'auteur comme renvoyant à la confiance affective au sens de McAllister (1995), apparait également émerger de nos analyses. La principale différence

entre nos travaux repose donc sur l'apparition d'une troisième dimension à la confiance, relative au partage d'informations sensibles à caractère professionnel. L'auteur avait initialement catégorisé les énoncés concernés comme relevant de la dépendance au manager et donc de la dimension cognitive de la confiance. Nous retrouvons ce résultat au regard du fort pourcentage de variance partagée par les dimensions acceptation de dépendance et partage d'informations.

Pourtant, l'émergence de cette troisième dimension dans les analyses suggère que la confiance pourrait être considérée comme un construit tridimensionnel. Cette nouvelle conceptualisation de la confiance permettrait en outre de mieux comprendre la nature complexe de la confiance, qui évolue selon plusieurs paliers. En effet, nous rappelons que McAllister (1995) et Lewicki et Bunker (1996) proposent que la confiance se développe de manière séquentielle. Ainsi, un certain niveau de confiance cognitive apparait comme un pré-requis à l'émergence d'une confiance de nature plus affective. C'est donc à mesure des interactions entre les acteurs que la confiance, qui repose au départ sur de « bonnes raisons » rationnelles, peut évoluer vers une forme plus affective. Rousseau et al. (1998) nous indiquent par ailleurs que la principale différence entre les deux formes de confiance repose sur le contrôle et la vérification, qui dans la confiance affective, n'apparait plus nécessaire au maintien de la confiance. On peut donc considérer, à la lumière de nos résultats, que la troisième dimension obtenue, pourrait être envisagée comme une dimension intermédiaire entre la confiance cognitive et la confiance affective. Cela permettrait en outre d'envisager la confiance, non pas comme un phénomène dual, reposant soit sur des états cognitifs soit sur des états affectifs, mais considérer que plus la confiance se renforce, plus les processus cognitifs laissent place à des éléments affectifs. Ainsi, le partage d'informations sensibles pourrait être envisagé comme une plateforme pouvant faire évoluer la relation d'une confiance essentiellement cognitive vers une confiance plus affective. Nous envisageons ainsi le partage d'informations sensibles comme une facette de la confiance reposant à la fois sur des raisons rationnelles objectives à accorder sa confiance ainsi que sur des éléments affectifs susceptibles d'influencer le jugement.

Ce résultat inédit, mérite tout de même d'être considéré avec prudence. Il conviendrait de réaliser des travaux complémentaires afin de pouvoir proposer une nouvelle conceptualisation de la confiance à partir de ces résultats. Toutefois, nous considérons ce

résultat comme une avenue de recherche prometteuse, qui mérite, de notre point de vue, approfondissement lors de futures recherches.

1.2 Les questions relatives aux pratiques de leadership

L'analyse de l'échelle des pratiques de leadership mérite également quelques commentaires. Notre premier constat est que nous ne retrouvons pas les huit pratiques de leadership associées à la « Full Range Leadership Theory ». De plus, nos résultats nous interrogent sur la pertinence de considérer les pratiques de gestion par exception forme active comme une forme de leadership. En outre, bien que le modèle de la FRLT soit largement répandu et usité dans la littérature, la structure même de la FRLT semble être remise en question par de nombreux travaux. Nos résultats vont également dans ce sens.

1.2.1 La question du nombre de pratiques de leadership

Comme en témoignent certaines recherches empiriques, la dimensionnalité du modèle ne fait pas l'objet d'un consensus entre les diverses travaux, car leurs auteurs rapportent entre cinq et neuf dimensions selon les études (Antonakis, Avolio et Sivasubramaniam, 2003; Bycio, Hackett et Allen, 1995; Podsakoff et al., 1990).

Avolio, Bass et Jung (1999) ont tenté de résoudre cette question en comparant huit différentes structures factorielles relevées dans la littérature. En menant des analyses factorielles, Avolio, Bass et Jung (1999) évaluent la validité de différents modèles relevés dans la littérature proposant entre 3 et 9 pratiques de leadership. En analysant ces différents modèles auprès de 4000 répondants de 14 échantillons différents, ils ont dégagé deux modèles qui possèdent un ajustement aux données supérieur.

Le premier modèle apparait composé de six dimensions. Il combine d'une part, la motivation inspirante et l'influence idéalisée en une dimension unique. D'autre part, la gestion par exception passive et le laissez-faire forment également une dimension unique. Les 4 autres pratiques de leadership apparaissent quant à elles discriminantes (stimulation

intellectuelle, considération individuelle, récompense contingente et gestion par exception forme active).

On s'aperçoit que nos résultats rejoignent partiellement ceux d'Avolio, Bass et Jung (1999) puisque le modèle obtenu auprès de notre échantillon présente les mêmes associations. Ainsi, nous avons nommé leadership d'inspiration la dimension regroupant la motivation inspirante et l'influence idéalisée. De même, les dimensions gestion par exception passive et laissez-faire, après inversion, se rejoignent en une dimension unique que nous nommons leadership d'implication.

La principale différence entre nos travaux et le premier modèle proposé par Avolio, Bass et Jung (1999) repose donc sur la réunion en un facteur unique des dimensions théoriques de récompense contingente et de considération individuelle dans notre échantillon. Toutefois, ces résultats rejoignent le second modèle proposé par Avolio, Bass et Jung (1999). En effet, les auteurs ressortent de leur analyse un second modèle présentant également des indices d'ajustement comparables au premier (et supérieur aux autres modèles étudiés). Leur second modèle est composé de trois dimensions. La première dimension regroupe l'influence idéalisée, la motivation inspirante et la stimulation intellectuelle en un facteur unique. Les pratiques de considération individuelle et de récompense contingente constituent le second facteur. Enfin, les pratiques de gestion par exception et de laissez-faire forment le troisième axe.

Là encore, on constate une similarité entre nos travaux concernant la réunion en un facteur unique des pratiques de récompense contingente et de considération individuelle.

Pour interpréter ce résultat, il convient de se pencher sur ces deux pratiques afin de comprendre les raisons de cette association dans notre étude ainsi que dans le modèle mis à jour par les auteurs.

Lors de notre analyse qualitative, nous avions classé les pratiques de récompense contingente comme des pratiques d'échange économique, tandis que les pratiques de considération individuelle apparaissaient clairement liées à un échange à caractère social. Les deux pratiques peuvent donc théoriquement se distinguer à travers la nature des bénéfices fournis par le manager à son collaborateur. Pourtant, lorsqu'on regarde de plus près les

énoncés censés évaluer les pratiques de récompense contingente, on s'aperçoit que certains de ces items renvoient à la reconnaissance de la contribution du collaborateur comme par exemple l'énoncé suivant : « *Il (ou elle) exprime sa satisfaction quand j'atteins les objectifs* », alors que d'autres font référence à l'attribution de récompenses concrètes et tangibles « *Il (ou elle) clarifie ce qu'on peut s'attendre à recevoir si les objectifs de performance sont atteints* ». Or, nous considérons que la reconnaissance de la contribution, lorsqu'elle ne s'accompagne pas de récompense tangible, peut être envisagée comme une pratique d'échange social, à proprement parler. En ligne avec notre raisonnement, Rafferty et Griffin (2004), en appui sur les travaux de Goodwin, Wofford et Whittington (2001), proposent que la dimension récompense contingente renvoie à deux aspects distincts des pratiques de leadership. Ils proposent ainsi de distinguer la *reconnaissance personnelle*, qui correspond aux félicitations orales de *l'attribution de récompenses concrètes*. Nous pouvons donc penser que la dimension récompense contingente du leadership mérite une attention particulière par les chercheurs du domaine. La distinction entre échange économique et échange social proposée par Blau (1964) semble pour cela un cadre théorique pertinent pour ces analyses futures.

1.2.2 La question de la gestion par exception forme active

Nos différentes analyses factorielles soulèvent également la question du rôle de la gestion par exception forme active dans l'échelle de pratiques de leadership. En effet, quelle que soit la solution testée en phase exploratoire de validation de l'échelle, nous observons que les pratiques de gestion par exception forme active apparaissent faiblement corrélées à l'ensemble des autres pratiques. En outre, nous avons également testé la possibilité d'un modèle de second ordre réunissant en un facteur unique l'ensemble des pratiques de leadership. Là encore, la dimension gestion par exception forme active semble se distinguer des autres de par sa faible contribution au concept. En outre, le modèle ainsi créé ne permet d'expliquer que 8% de la variance des énoncés relatifs à cette dimension.

L'ensemble de ces constats nous interroge sur la pertinence de considérer ces pratiques comme une forme de leadership. Les faibles corrélations constatées ainsi que la faible contribution des pratiques au modèle de second ordre semblent signifier que ces pratiques peuvent difficilement être assimilées à du leadership.

Si on s'intéresse de plus près à ces pratiques, on s'aperçoit qu'elles renvoient à la tendance du manager à mettre l'accent sur les erreurs de son collaborateur ainsi que sur le non respect des normes. On peut se demander si cette attitude, qui consiste principalement à corriger les erreurs, ne renvoie pas à une pratique de management plus qu'à une forme de leadership. En effet, lors de notre pré-étude exploratoire, on s'est aperçu que peu de répondants ont mentionné cette pratique. De plus, pour Gillespie et Mann (2004), ces pratiques peuvent être considérées comme appropriées dans des contextes où on porte une attention particulière aux règles et procédures pour éviter les erreurs (organisations scientifiques, industries chimiques ou nucléaires, forces armées etc.). A ce titre, elles n'impacteront pas la confiance.

1.2.3 La question de la structure du modèle

Bien que Bass et Avolio (1997) distinguent trois styles de leadership au sein de leur modèle (transformationnel, transactionnel et laissez-faire), les récents travaux empiriques remettent en cause la structure même de la théorie, à savoir l'existence de trois styles distincts de leadership.

En effet, aucune des solutions proposées par Avolio, Bass et Jung (1999) ne permet de retrouver cette partition en conservant des indices d'ajustement acceptables.

En outre, Judge et Piccolo (2004) ont testé la validité prédictive des différents styles de leadership sur un certain nombre de critères auxquels ils sont censés être liés (l'efficacité perçue du manager, la satisfaction du collaborateur de son manager, sa satisfaction dans le travail, sa motivation, sa performance ainsi que la performance du groupe ou de l'organisation dans son ensemble). Bien qu'ils parviennent à montrer que l'ensemble des pratiques (hormis les pratiques correctives forme active) est relié aux critères, leurs résultats indiquent qu'il est difficile de séparer les effets respectifs des différents styles de leadership tels que définis. En d'autres termes, les auteurs ne parviennent pas à démontrer la validité prédictive des trois styles de leadership.

En outre, dans le modèle théorique, tel que présenté au chapitre 2, le leadership transactionnel se compose de deux types de pratiques, à savoir les pratiques de récompense

contingente et de gestion par exception. Or, dans le modèle que nous avons obtenu, ces dimensions rejoignent respectivement les dimensions du leadership transformationnel et du leadership laissez-faire.

Pour conclure, nos résultats remettent en question la distinction théorique entre les styles de leadership transformationnel, transactionnel et laissez-faire. Ces constats confirment la pertinence de notre distinction théorique entre les pratiques d'échange du leadership et les pratiques associées à l'appartenance au groupe. En effet, on s'aperçoit que les pratiques identifiées précédemment comme impactant la confiance par le biais de la catégorisation sociale se combinent en un facteur unique. De même, lors de l'analyse tridimensionnelle de l'échelle, l'ensemble des pratiques identifiées comme participant à la création d'une relation d'échange social en phase qualitative se trouvent également liées en un facteur unique.

Ainsi, nous encourageons les chercheurs du domaine à redéfinir précisément les concepts de leadership transactionnel, transformationnel et laissez-faire au regard de cette nouvelle distinction que nous proposons. En particulier, nous invitons la communauté scientifique du domaine à préciser la nature de la transformation des collaborateurs auxquels les principaux auteurs font référence.

Section II : Retour sur les principales hypothèses de la recherche

Il convient à présent de s'intéresser aux résultats du test des principales hypothèses de la recherche, à savoir, l'influence des pratiques de leadership sur les formes de confiance envers le manager.

Globalement, on constate que nos principales hypothèses de recherche ont été validées dans la population d'étude. En particulier, nous retrouvons bien les deux modes de production de la confiance envers le manager à travers le rôle des pratiques d'appartenance et d'échange.

Pourtant, au regard des scores factoriels obtenus, on s'aperçoit que les pratiques d'échange prédominent dans l'explication des intentions de confiance envers le manager direct. Il convient donc de se pencher sur ces résultats au regard des travaux antérieurs et de proposer des pistes de réflexion autour du faible impact des pratiques d'appartenance dans le contexte français des anciens diplômés des grandes écoles d'ingénieurs françaises.

En outre, d'après nos résultats, si les pratiques d'incitation interviennent bien dans le développement de la confiance affective envers le manager, les pratiques de stimulation intellectuelle ne jouent pas de rôle significatif, contrairement ce que nous avions postulé à la lumière de l'étude qualitative exploratoire. Nous émettons dans la suite du document quelques pistes de réflexion pour expliquer cette absence d'influence.

2.1 Le rôle des pratiques d'appartenance et d'échange dans le développement de la confiance cognitive

Nos hypothèses quant au rôle des pratiques d'appartenance sur la confiance cognitive se trouvent partiellement confirmées par les données. Toutefois, on peut noter que l'influence de ces pratiques reste relativement faible avec des poids factoriels standardisés inférieurs à 0,2. On peut donc en déduire que les ingénieurs de notre échantillon accordent globalement une faible importance aux pratiques d'appartenance.

Pourtant, Gillespie et Mann (2004), ainsi que Doucet et al. (2008) ont identifié ces pratiques comme le principal déterminant des évaluations de confiance envers le manager. Doucet et ses collègues (2008) concluent que ce serait en incarnant un modèle à suivre et en transmettant une vision claire que le manager instaure un sentiment de confiance avec ses collaborateurs. Ces pratiques révèlent, selon eux, la sincérité du manager ainsi que son désintéressement qui sont des attributs centraux aux évaluations de confiance. Pour Gillespie et Mann (2004), l'influence idéalisée est le principal déterminant de la confiance envers le manager direct. Ainsi, transmettre une vision collective fondée sur des valeurs partagées apparait comme le principal outil de développement de la confiance. Comme les valeurs sont supposées guider le comportement, partager des valeurs communes aide à prédire le comportement futur du manager et donne aux collaborateurs l'assurance que le manager n'agira pas en opposition avec ces valeurs. De la même manière, partager une vision commune de l'avenir permet aux collaborateurs de se concentrer sur l'atteinte des objectifs communs. Tout comme les valeurs, les objectifs communs guident le comportement et aident les collaborateurs à prévoir le comportement futur de leur manager. Pour résumer, Gillespie et Mann (2004) proposent que les valeurs partagées et les objectifs communs réduisent l'incertitude à propos du comportement futur du manager et envoient le signal que le manager ne brisera pas la confiance.

A l'inverse, les travaux de Podsakoff et al. (1990) et de Pillai et al. (1999) rejoignent nos propres résultats en mettant en exergue le rôle des pratiques d'échange dans le développement de la confiance. Ainsi, les pratiques de récompense contingente et de considération individuelle apparaissent comme les principaux déterminants de la confiance envers le manager d'après les résultats de leurs travaux. Pour ces auteurs, la réciprocité apparait bien comme le principal mécanisme de production de confiance envers le manager direct. En s'engageant dans des pratiques d'échange, le manager délègue une partie de son pouvoir et de ses responsabilités aux membres de son équipe. Ces pratiques signalent donc une forte confiance du manager envers ses collaborateurs et encouragent ces derniers à faire confiance à leur manager par réciprocité.

On peut avancer que, globalement, les ingénieurs français sont plus sensibles aux pratiques d'échange qu'aux pratiques d'appartenance du leadership dans leurs évaluations de confiance. Ce constat nous incite à nous interroger sur les raisons de cette focalisation des ingénieurs sur l'échange de ressources.

Nous avons identifié cinq sources d'explication possible à la prédominance des pratiques d'échange sur le développement et le maintien de la confiance.

2.1.1 Un climat organisationnel stable

On peut penser que le climat social de leur organisation d'appartenance des répondants peut être une source d'explication de ces résultats. En effet, lors de notre étude exploratoire, on s'est aperçu que les répondants qui évoluaient dans des contextes en pleine mutation ou restructuration semblaient plus attentifs aux pratiques d'appartenance. On peut donc penser que les changements et l'incertitude par rapport à l'avenir de l'organisation dirige l'attention des membres vers l'intérêt collectif et éveille le sentiment d'appartenance. On peut ainsi supposer que globalement, les ingénieurs de notre échantillon appartiennent à des entreprises qui ne subissent pas actuellement de grands changements ou d'importantes restructurations. Toutefois, cette conjecture mériterait approfondissement.

2.1.2 Une mauvaise communication interne

Une seconde hypothèse pour expliquer le faible impact des pratiques d'appartenance dans la construction de la confiance consiste à penser que les managers utilisant ces pratiques sont eux-mêmes confrontés à un manque de clarté de la part de leurs dirigeants. En effet, l'utilisation efficace de pratiques d'appartenance nécessite que les managers soient eux-mêmes informés des différents axes stratégiques décidés au niveau de la direction de l'organisation. En effet, articuler une vision claire et convaincante de l'avenir pour ses collaborateurs demande au manager d'avoir accès à l'ensemble des informations stratégiques. Ainsi, une bonne communication descendante apparait nécessaire à la mise en œuvre de pratiques d'appartenance. Cela apparait d'autant plus vrai que d'importants changements sont à l'œuvre au sein de l'organisation. On peut penser que pour produire de la confiance, les pratiques d'appartenance doivent être suivies d'actes en cohérence avec ce que le manager a annoncé. Comme le suggère Whitener et al. (1998), la fiabilité et l'intégrité comportementale apparaissent comme deux déterminants majeurs des évaluations de confiance. La fiabilité comportementale reflète l'aspect prévisible des actions du manager en se fondant sur leurs

actions passées alors que l'intégrité comportementale concerne la correspondance entre ce que le manager dit et fait. Ainsi, un manque de clarté sur la stratégie de l'organisation, dû à une mauvaise communication interne, est susceptible de mettre le manager dans une position délicate vis-à-vis de ses collaborateurs, en affectant à la fois sa fiabilité et son intégrité perçues. La mise en œuvre efficace de ces pratiques apparait donc conditionnée par la qualité de la communication interne au sein de l'organisation. Or, dans le climat actuel de crise, les managers doivent faire face à des changements de cap fréquent de la part des dirigeants. Les managers peuvent donc parfois se sentir démunis face à ces mutations brutales et éprouver des difficultés à justifier des décisions avec lesquelles ils ne sont pas forcément en accord.

2.1.3 Des modes de rémunération indexés sur les résultats

En outre, la prédominance des pratiques d'échange dans la construction de la confiance peut également s'expliquer par le fait que la plupart des répondants de notre échantillon ont une partie importante de leur rémunération indexée sur leurs résultats. Ainsi, leur attention se trouve centralisée sur l'échange car ce dernier est déterminant de leur niveau de rémunération. Ce mode de rétribution à la performance, courant dans les entreprises françaises au niveau des cadres, implique une centralisation sur l'intérêt personnel et peut en outre nuire à l'émergence d'un objectif commun dans les équipes ou à une forte implication vers l'atteinte des objectifs organisationnels. Toutefois, là encore, cette hypothèse mériterait plus d'attention de la part des chercheurs. En particulier, il conviendrait de s'intéresser aux différents modes de rémunération des cadres et à leurs impacts sur le développement de la confiance envers le manager. Il est à noter que cet aspect est partiellement appréhendé dans notre recherche à travers le pouvoir de récompense du manager.

2.1.4 Une faible interdépendance au sein des équipes

On peut également expliquer ce résultat à travers une faible interdépendance au sein des équipes desquelles font partie nos répondants. En effet, on peut penser que les pratiques d'appartenance jouent un rôle important lorsqu'il existe une forte interdépendance entre les membres de l'équipe. En effet, dans un contexte de forte interdépendance, où le travail des

uns dépend de la bonne volonté des autres, on peut imaginer que le manager sera principalement évalué en termes de sa capacité à rassembler et fédérer les équipes. Le bon climat de travail apparaitra alors, non seulement comme une condition de bien-être au travail, mais également comme un facteur de réussite et de performance. Ainsi, les collaborateurs seront non seulement attentifs aux comportements du manager à leur égard mais également à l'égard du groupe car ces comportements auront des conséquences directes sur la mobilisation collective. D'après Tremblay et Simard (2005), le succès collectif risque d'être contagieux en générant une énergie positive et de l'enthousiasme, et en agissant positivement sur le cycle de mobilisation par la consolidation des divers éléments du climat collectif et le renforcement des motivations collectives. En revanche, on peut facilement concevoir que des performances collectives déficientes et insatisfaisantes pourraient, à plus ou moins long terme, réduire la mobilisation de tous et chacun et mener à la dégradation du climat de l'équipe. Suivant la spirale vertueuse, le succès de l'équipe renforcerait les motivations individuelles et collectives à adopter des comportements de mobilisation. Inversement, le cercle vicieux de l'insuccès peut conduire, à plus ou moins brève échéance, à l'effondrement des motivations et de la mobilisation.

2.1.5 La France : un pays avec des valeurs individualistes très ancrées

Enfin, on peut également expliquer le faible impact des pratiques d'appartenance à travers la culture néolibérale très ancrée dans la population française qui prône l'individualisme et l'épanouissement personnel comme valeurs phares de la société française. A ce titre, il conviendrait de réaliser des études comparatives avec des pays de culture plus collectiviste afin d'identifier le rôle des systèmes de valeurs culturels dans l'explication des modes de confiance privilégiés. En outre, notre modèle a été testé auprès des anciens diplômés des grandes écoles d'ingénieurs françaises. Or, nous pouvons nous interroger sur les spécificités de cette population au regard des autres catégories de français sur la question des valeurs.

A ce jour, nous ne disposons pas d'éléments suffisants pour établir laquelle de ces cinq hypothèses est la plus plausible pour expliquer la prédominance des pratiques d'échange dans la construction et le maintien de la confiance. C'est pourquoi nous invitons les chercheurs du

domaine à se pencher lors de futures recherches sur le rôle du contexte organisationnel dans le développement et le maintien de la confiance envers le manager direct.

2.2 Le rôle des pratiques d'échange social dans le développement de la confiance affective

Parmi les pratiques d'échange, la stimulation intellectuelle est apparue comme n'ayant aucun impact significatif sur le développement et le maintien de la confiance affective, contrairement à notre hypothèse initiale.

La stimulation intellectuelle renvoie, pour rappel, au degré auquel le manager s'appuie sur l'intelligence de ses collaborateurs et les incitent à aborder d'une manière nouvelle la réalisation de leurs tâches. Il remet en question les suppositions, prend des risques et fait appel aux idées de ses collaborateurs (Doucet et al., 2008).

Notre étude exploratoire nous a conduits à positionner ce type de pratiques comme participant à la création d'une relation d'échange social entre le manager et son collaborateur. Les répondants affirmaient en effet se sentir valorisés par ce type de pratiques qui témoignent de la confiance que le manager porte à ses collaborateurs. Ces derniers éprouvaient alors un sentiment d'obligation envers le manager, qui se traduisait dans les discours par le fait de ne pas vouloir décevoir la confiance qui avait été placée en eux.

Pourtant, lors de la phase de test du modèle de recherche, nous avons constaté l'absence de relation significative entre ces pratiques et la confiance affective envers le manager. En allant plus loin, bien que ces analyses n'aient pas été décrites, nous avons également testé la possibilité d'une influence positive de ces pratiques sur les deux dimensions de la confiance cognitive. Là encore, notre hypothèse a été invalidée par les données. Tout porte à croire que les pratiques de stimulation intellectuelle n'interviennent pas de manière significative dans le développement de la confiance dans notre population d'étude.

Nos résultats rejoignent ceux de Podsakoff et al. (1996) ainsi que ceux plus récents de Gillespie et Mann (2004), qui ont testé individuellement les dimensions du leadership

transformationnel sur la confiance, pour trouver que seule l'influence idéalisée y était positivement associée. Doucet et al. (2008) ont également retrouvé ce résultat dans le contexte québécois du personnel hospitalier.

Nous pouvons proposer plusieurs raisons susceptibles d'expliquer ce résultat.

2.2.1 La stimulation intellectuelle : source de stress et d'ambigüité

Podsakoff et ses collègues (1996) proposent que la stimulation intellectuelle puisse être à l'origine de conflit de rôle, d'ambigüité et de stress qui puisse nuire au développement d'un climat de confiance. En effet, en poussant ses collaborateurs à envisager de nouvelles façons d'aborder la réalisation de leurs tâches, le manager peut être perçu comme exigeant et certaines personnes sont susceptibles de vivre cette stimulation comme une remise en question de leur propre façon de faire.

2.2.2 La stimulation intellectuelle : une fuite du manager

En outre, on peut penser qu'un manager s'appuyant systématiquement sur l'intelligence de ses collaborateurs peut être perçu comme n'assumant pas son rôle de soutien. En effet, lors de notre étude exploratoire, certains répondants nous ont confié l'importance qu'ils accordaient au fait de pouvoir s'appuyer sur leur manager en cas de difficultés dans la réalisation de leurs tâches. Ainsi, la stimulation intellectuelle peut être vécue par certains individus comme une fuite de la part du manager, qui les incite à trouver par eux-mêmes des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. Le manager risque alors d'être remis en question sur ses compétences, ce qui peut nuire au développement de la confiance.

2.2.3 Des répondants intrinsèquement motivés par leur travail

On peut également penser que les répondants de notre échantillon sont intrinsèquement motivés par la nature de leur travail. Ainsi, l'utilisation de pratiques de

stimulation intellectuelle, bien qu'importante, peut être moins cruciale pour construire la confiance dans ce contexte, où les discussions autour d'idées nouvelles et l'établissement de procédures scientifiques et techniques sont monnaie courante.

2.2.4 Des managers dépassés par les technologies modernes

Une autre raison susceptible d'expliquer ce résultat se trouve peut être dans les caractéristiques du travail des cadres qui a été considérablement impacté ces dernières années par l'essor des nouvelles technologies. On peut penser que les répondants de notre échantillon sont en général encadrés par des managers plus âgés, qui sont susceptibles d'être dépassés par l'évolution rapide des technologies modernes. Compte tenu de la place prépondérante que les technologies modernes occupent dans le travail des cadres en général et des ingénieurs en particulier, les pratiques de stimulation intellectuelle peuvent être difficiles à mettre en œuvre pour un manager qui ne connait que faiblement les divers outils sur lesquels s'appuient ses collaborateurs. Le manager devient ainsi dépendant de ses collaborateurs qui ont, de ce fait, la responsabilité de lui faire comprendre ce qu'on peut faire et la signification du mot résultat dans leurs domaines respectifs. Cette dépendance du manager vis-à-vis de ses collaborateurs modifie considérablement la relation. Drucker (1966) compare ce nouveau rapport entre un manager et ses collaborateurs à la relation qu'entretient un chef d'orchestre avec ses instrumentistes. Le chef d'orchestre ne sait pas jouer de clarinette et se contente de guider le groupe. On peut donc penser que le manager qui utilise des pratiques de stimulation intellectuelle peut manquer de crédibilité au regard de ses collaborateurs et ainsi mal utiliser ces pratiques qui nécessitent une certaine maîtrise des outils de travail de ses collaborateurs.

2.2.5 La stimulation intellectuelle : un outil de mesure trop restreint

Enfin, notre dernière hypothèse susceptible d'expliquer ce résultat repose sur l'outil de mesure utilisé pour évaluer l'utilisation des pratiques de stimulation intellectuelle. En effet, à la lecture des énoncés de l'échelle, on s'aperçoit que l'ensemble du concept de stimulation intellectuelle ne semble pas appréhendé. Les énoncés de l'échelle renvoient principalement à la tendance du manager à faire des propositions d'amélioration et à encourager ses

collaborateurs à penser différemment. Le troisième énoncé de l'échelle illustre en effet cet aspect : « *Il (ou elle) me suggère de nouvelles façons d'aborder la réalisation de mes tâches* ». Or, d'après la définition du concept, la stimulation intellectuelle, si elle intègre ces aspects, renvoie également à la notion d'autonomisation et de responsabilisation. Pour rappel, les pratiques de stimulation intellectuelle font également référence au degré auquel le manager s'appuie sur l'intelligence de ses collaborateurs, encourage la participation dans le processus de décision ainsi que dans l'établissement des objectifs (Judge et Piccolo, 2004). On s'aperçoit donc que l'échelle MLQ développée par Bass (1985) ne permet d'appréhender qu'une partie des pratiques de stimulation intellectuelle.

De plus, lors de notre analyse qualitative exploratoire, les répondants semblaient accorder une grande importance à la notion de responsabilité. La plupart se disaient honorés par la confiance que leur témoignait leur manager à travers l'attribution de nouvelles responsabilités. Ils semblaient également valoriser l'autonomie et l'absence de contrôle dans la réalisation de leurs tâches. Cela nous avait conduits à postuler que les pratiques de stimulation intellectuelle jouaient un rôle majeur dans le développement de la confiance et pouvait même conduire à l'apparition d'une confiance de nature plus affective. Nous pensons donc que les écarts entre nos résultats exploratoires et confirmatoires peuvent en partie s'expliquer à travers un outil de mesure incomplet, qui met l'accent sur l'innovation et la créativité au détriment de la responsabilisation intellectuelle, pourtant inhérente au concept de stimulation intellectuelle.

En résumé, nous postulons que les pratiques de stimulation intellectuelle peuvent couvrir plusieurs dimensions que l'outil de mesure sélectionné ne permet pas d'appréhender dans leur totalité. Nous invitons ainsi les chercheurs du domaine à se pencher sur ces pratiques afin de développer un outil de mesure plus complet qui permette de couvrir l'ensemble des pratiques inhérentes au concept de stimulation intellectuelle. En outre, nous pensons à la lumière de notre analyse exploratoire que la dimension responsabilité des pratiques de stimulation intellectuelle est susceptible de jouer un rôle majeur dans le développement de la confiance. De futurs travaux seraient toutefois nécessaires pour valider cette hypothèse.

Section III : Retour sur le rôle du pouvoir de position dans le développement de la confiance

Nos résultats confirment partiellement le rôle du pouvoir de position dans le développement de la confiance cognitive. Plus spécifiquement, un manager détenant un fort pouvoir sur les intérêts de ses collaborateurs devra principalement s'appuyer sur l'échange de ressources pour construire et maintenir la confiance de ses collaborateurs. A l'inverse, un manager ayant une faible marge de manœuvre sur les intérêts de ses collaborateurs pourra s'appuyer sur l'appartenance au groupe.

La première sous-partie de cette section propose des pistes de réflexion autour du rôle modérateur du pouvoir de position.

En outre, le test du modèle structurel nous amène à considérer que le pouvoir de position exerce une influence directe sur les intentions de confiance envers le manager. Nous discutons les implications de ce résultat inattendu dans un second temps.

3.1 Produire la confiance en fonction du pouvoir du manager

Nos résultats concernant le rôle du pouvoir de position du manager suggère que le développement de la confiance cognitive dépend, en partie, du degré et de la nature de la dépendance du collaborateur envers son manager. En d'autres termes, on peut considérer que les attentes de confiance sont spécifiques à la relation de dépendance. Ainsi, on ne peut pas considérer la production de confiance sans se pencher sur les enjeux qui lient les partenaires d'échange. La relation de confiance est en partie contrainte par le contexte dans lequel elle évolue. Ces résultats suggèrent que la confiance ne repose pas uniquement sur les intentions du partenaire d'échange mais également sur ses capacités. La question n'est donc plus uniquement de savoir si le manager veut agir dans le sens des intérêts de son collaborateur mais également, de savoir s'il en a les moyens. On peut ainsi avancer que les attentes de confiance sont fonction de ce que le manager peut apporter à son collaborateur.

Lorsque le manager a un faible pouvoir sur les intérêts de son collaborateur, il doit chercher d'autres stratégies que l'échange de ressources pour construire la confiance. Le manager aura alors peu d'occasions d'apporter des preuves de sa bienveillance ou plus généralement de ses intentions positives envers son collaborateur. Il pourra toutefois construire la confiance de ce dernier en montrant à travers son comportement son adhésion à des valeurs qui guident son jugement et ses décisions.

A l'inverse, lorsque le manager a la capacité de prendre des décisions lourdes de conséquences sur les intérêts de son collaborateur, ce dernier sera particulièrement attentif aux intentions du manager vis-à-vis de ses intérêts propres et sera sans doute moins concerné par les intentions du manager vis-à-vis de l'intérêt collectif. L'asymétrie des pouvoirs dans la relation se traduit par une centralisation sur les échanges dans la relation car c'est à travers l'échange de ressources que les répondants évaluent l'équilibre des pouvoirs dans la relation. Ainsi, l'équilibre des échanges diminue le sentiment de vulnérabilité et les ainsi les risques perçus dans la relation. A l'inverse, le déséquilibre des échanges, qui peut se traduire par un sentiment d'injustice, rendra saillants les risques associés à la dépendance et au partage d'informations sensibles.

Ainsi, nous proposons qu'il n'existe pas de pratiques de leadership adéquates à toutes les situations, dans tous les contextes. Il apparait de nos résultats que le pouvoir explicatif des variables d'interaction est supérieur au pouvoir explicatif des différentes pratiques prises individuellement. Ainsi, c'est la correspondance du type de pratiques de leadership avec la situation de management rencontrée qui permet le mieux d'expliquer les intentions de confiance cognitive envers le manager. Cette situation peut être décrite à travers les enjeux dans la relation.

On s'aperçoit à la lumière de nos résultats que le pouvoir de position du manager, quelle que soit la dimension considérée, n'exerce pas d'influence significative sur la relation entre les pratiques d'échange social et la confiance affective envers le manager. On peut ainsi penser que les échanges qui s'opèrent dans la relation d'échange social dépassent le calcul d'intérêt. Ainsi, les salariés qui développent des relations d'échange social avec leur manager ne le font pas dans un but intéressé par d'éventuels avantages sociaux ou financiers qu'ils pourraient retirer de cette relation. Ces constats rejoignent les conceptions de McAllister (1995) et Rousseau et al. (1998) qui proposent que lorsque la confiance affective est présente

dans une relation, le calcul d'intérêt ne fonde plus la relation. En outre, nous pouvons également ajouter que les bénéfices de nature symbolique ne dépendent en rien de la position occupée par la personne et de son pouvoir. Ils ne sont pas contraints par le système de rétribution. L'appréciation mutuelle apparait donc comme une contrepartie en soi des bénéfices fournis.

3.2 Le pouvoir du manager : une opportunité pour construire la confiance

Nos résultats nous ont amené à considérer que le pouvoir de position du manager avait une influence directe sur le développement de la confiance. Si on considère globalement les trois dimensions du pouvoir de position, on peut dire que le pouvoir du manager apparait comme une opportunité pour le manager de construire la confiance de ses collaborateurs.

Pour évaluer le degré de confiance à accorder à son manager, le collaborateur évalue les risques et les bénéfices à accorder sa confiance à son manager. Il évalue la probabilité des pertes et des gains potentiels associés à ses comportements de confiance. Ainsi, le risque joue un rôle majeur dans la façon dont les gens conçoivent la confiance et ce risque varie notamment en fonction des niveaux de dépendance ou d'interdépendance dans la relation (Sheppard et Sherman, 1998). Pour former son jugement de confiance, le collaborateur s'appuie sur un ensemble de « bonnes raisons » rationnelles qui lui font penser que les bénéfices inhérents à sa décision de confiance dépassent les risques éventuels de cette décision. La littérature nous indique de ces « bonnes raisons » proviennent d'une part de la dissuasion et d'autre part de l'observation et l'interprétation des comportements du responsable. Certains mécanismes institutionnels peuvent jouer un rôle clef pour expliquer les jugements de confiance. Ils peuvent alors agir comme de « bonnes raisons » de faire confiance à son manager. Ils servent à inciter les comportements fiables et la discrétion ou à décourager les indiscrétions ou le non respect de ses engagements. On parle alors de mécanismes institutionnels de dissuasion. Ils pénalisent les individus qui ne se conforment pas aux règles. Ces pénalités peuvent être tangibles, comme des sanctions juridiques ou intangibles, impactant la réputation de l'acteur, comme une perte de crédit dans l'organisation (Granovetter, 1985 ; Miles et Snow, 1992 ; Powell, 1990). De la même façon, dans la relation hiérarchique, la dissuasion existe lorsque les coûts potentiels de l'arrêt ou de la détérioration

de la relation dépassent les avantages à court terme des actions opportunistes. La dépendance, en augmentant la valeur et l'importance des bénéfices échangés dans la relation, joue un rôle dissuasif aux violations de confiance. En effet, les avantages de la trahison ne pèsent pas lourd face aux avantages de la confiance et de l'ensemble des échanges considérés. Ainsi, l'augmentation de la profondeur de la relation (la dépendance) entre un collaborateur et son manager, agit comme un véhicule de confiance en augmentant le besoin de confiance et ainsi les risques et les bénéfices potentiels à la confiance.

En effet, lorsque le système de promotion interne du collaborateur est basé sur la confiance avec son manager, alors, selon Granovetter (2002), la progression du collaborateur dans la structure dépend de sa capacité à acquérir la confiance de son manager. Autrement dit, la non-confiance n'est pas permise. Ainsi, certains contextes se prêtent à l'émergence de la confiance alors que d'autres, au contraire, la rendent difficile à développer.

Nous en concluons que le système dans lequel s'insèrent les relations interpersonnelles peut considérablement contraindre le développement de la confiance envers le manager. A ce titre, Bornarel (2007) définit quatre types d'organisation en fonction des mécanismes de coordination[23] du travail, l'organisation Taylorienne fondée sur les principes de l'organisation scientifique du travail, l'organisation bureaucratique, fondée sur la règle, l'organisation moderne fondée sur une structure de domination et l'organisation clanique, fondée sur les valeurs partagées. Pour Bornarel (2007) la confiance peut être en partie contrainte par le type d'organisation. Parler de confiance contrainte signifie que la confiance est une décision qui semble volontaire en apparence mais qui est imposée en réalité (Bornarel, 2004). Bornarel (2007) met notamment en lumière que dans des structures basées sur une organisation taylorienne, où l'interdépendance et l'incertitude sont limitées, la confiance aura du mal à se développer entre les acteurs. De même, dans des structures basées sur la règle, ce qu'on appelle communément les bureaucraties, la confiance entre les acteurs provient d'une confiance envers le système de règle. La marge de manœuvre des managers étant ainsi réduite, la confiance interpersonnelle ne pourra pas se développer à un haut niveau.

[23]Mintzberg (1982) distingue six mécanismes de coordination du travail : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation des procédés, la standardisation des résultats, la standardisation des qualifications et la standardisation des normes.

Pour résumer, Bornarel (2007) avance que le type d'organisation détermine en partie les niveaux de confiance que l'on peut observer entre les membres, notamment envers le manager direct.

Nos résultats vont dans le sens des propositions de Bornarel (2007) en mettant en exergue la nécessité d'étudier la confiance en tenant compte du contexte dans lequel la relation est insérée. Ainsi, nous encourageons les chercheurs du domaine à aller plus loin dans ce champ de recherche, aujourd'hui relativement vierge.

Synthèse du chapitre 7

Ce dernier chapitre de notre manuscrit est consacré à la discussion des résultats obtenus lors du test quantitatif des hypothèses de la recherche.

Dans un premier temps, nous sommes revenus sur les résultats de la validation des échelles de mesure, compte tenu des écarts constatés entre nos résultats et les conceptions théoriques de la confiance et des pratiques de leadership.

Nous retenons de ces discussions que le partage d'informations sensibles avec le manager peut être envisagé comme une troisième dimension à la confiance qui repose à la fois sur des raisons rationnelles et des considérations émotionnelles. Nous invitons ainsi les chercheurs du domaine à confirmer ces résultats lors de travaux futurs.

Nos résultats nous invitent également à soulever trois questions relatives aux pratiques de leadership. Là encore, nous insistons sur la nécessité de re-conceptualiser le modèle de la « Full Range Leadership Theory » au regard de la distinction entre les pratiques d'échange et d'appartenance du leadership.

Dans la seconde section du chapitre, nous revenons sur les résultats des hypothèses centrales de la recherche et proposons cinq axes de réflexion pour expliquer la prédominance des pratiques d'échange dans l'explication des intentions de confiance cognitive au sein de notre population d'étude.

Nous invitons en particulier les chercheurs à s'intéresser au rôle du climat organisationnel, de la qualité de la communication interne, des modes de rémunération des cadres, du degré d'interdépendance au sein des équipes ainsi qu'au rôle des valeurs individualistes pour leur éventuel impact sur le développement de la confiance.

Nous proposons également des raisons, liées au choix de la population d'étude ou au choix des outils de mesure, susceptibles d'expliquer l'absence d'influence des pratiques de stimulation intellectuelle sur le développement et le maintien de la confiance.

Enfin, la dernière section de ce chapitre est consacrée au rôle du pouvoir de position du manager dans le développement et le maintien de la confiance.

Nous proposons que le pouvoir de position du manager, en agissant sur les enjeux de la relation, est susceptible de modifier les attentes de confiance. Les attentes de confiance apparaissent ainsi fonction de ce que le manager est en mesure d'offrir à son collaborateur.

L'influence directe du pouvoir de position sur la confiance fait également l'objet de quelques commentaires et invitent les chercheurs à s'intéresser de manière plus générale à l'impact des formes organisationnelles sur le développement de la confiance.

Conclusion générale

Notre travail de recherche avait pour principal objectif d'identifier les pratiques sur lesquelles le manager pouvait s'appuyer pour construire et maintenir la confiance de ses collaborateurs. Ce travail nous a permis de valider la plupart de nos principales hypothèses de recherche et, à ce titre, présente un certain nombre de contributions théoriques, méthodologiques et managériales que nous proposons de développer en guise de conclusion. Nous soulignons également à cette occasion les limites de ce travail de recherche qui peuvent être envisagées comme autant de pistes de recherche que nous encourageons les théoriciens du domaine à approfondir.

Contributions théoriques

Nous avons identifié trois contributions théoriques principales de notre travail de recherche que nous développons ci-après.

L'identification de deux modes de production de la confiance envers le manager

Notre revue de la littérature nous a conduits à proposer qu'il existe deux principaux modes de production de la confiance envers le manager direct, l'échange et l'appartenance au groupe. Si la production de confiance a principalement été abordée sous l'angle de l'échange, peu de recherches à l'heure actuelle se sont penchées sur le rôle du manager dans l'établissement d'un climat social de qualité au sein de l'équipe et ses conséquences sur la production de confiance.

Le manager peut construire la confiance de ses collaborateurs en leur fournissant des bénéfices. En échange, les collaborateurs adopterons des comportements désirables et se conformerons aux tentatives d'influence de leur manager, par réciprocité. La confiance pourra ainsi se développer et se renforcer en grimpant sur l'échelle des bénéfices. Au début de la relation, les bénéfices échangés sont principalement de nature économique. La confiance se développe à mesure que le manager se montre fiable et cohérent dans la tenue de ses engagements et ses promesses. Puis, à mesure que la relation se développe, les bénéfices

échangés peuvent devenir de nature socio-émotionnelle comme du soutien et de la considération. La confiance envers le manager se renforce à travers la perception de bonnes intentions. On parle de relation d'échange social caractérisée par des dévoilements réciproques ainsi qu'un attachement interpersonnel au manager.

Mais la relation entre un collaborateur et son manager ne peut pas être considérée comme indépendante du contexte dans lequel elle évolue. La relation est insérée au sein d'un réseau de relations plus large. L'appartenance commune du manager et de son collaborateur à des collectifs comme l'équipe de travail ou l'organisation dans son ensemble est susceptible d'affecter le développement de la confiance interpersonnelle. Pour évaluer le caractère digne de confiance de son manager, le collaborateur se fonde d'une part sur les comportements de son manager envers ses intérêts propres mais également sur son attitude générale envers le collectif et sa capacité à représenter les valeurs, assurer la cohésion et à défendre les intérêts du collectif. Le collaborateur peut obtenir des informations sur le caractère digne de confiance de son manager à travers l'observation du comportement de son manager envers le collectif auquel il appartient. En montrant son adhésion à des valeurs partagées par le collectif, le manager renforce le sentiment d'appartenance commune au collectif, ce qui résulte en une identification au groupe. Cette identification augmente la perception de similarités dans le groupe. Le collaborateur définit et évalue les autres et lui-même en termes de correspondance au prototype du groupe. Il accorde alors sa confiance à son manager sur la base de sa capacité à représenter le groupe.

Une nouvelle lecture des pratiques de leadership

La segmentation entre leadership transactionnel, transformationnel et laissez-faire continue aujourd'hui à gouverner les écrits sur le leadership. Pourtant, cette partition est aujourd'hui remise en question par de récents travaux qui soulignent le manque de validité discriminante et prédictive des concepts. Notre recherche propose une nouvelle lecture des pratiques de leadership en distinguant les pratiques liées à l'échange de celles relatives à l'appartenance au groupe. La considération individuelle, la stimulation intellectuelle, la récompense contingente et l'implication du manager dans son rôle sont envisagée comme des bénéfices fournis par le manager à son collaborateur en échange d'une mobilisation accrue vers la réalisation des objectifs de performance. L'influence idéalisée et la motivation inspirante apparaissent quant à elles comme des pratiques liées à l'appartenance au groupe,

grâce auxquelles le manager affirme son soutien et son appartenance au collectif en incarnant des valeurs auxquelles ses collaborateurs peuvent s'identifier. Ces pratiques d'appartenance présentent l'avantage de pousser le collaborateur à dépasser son intérêt personnel pour le bien du groupe sans nécessiter d'échanges interpersonnels étendus avec le manager. Cette nouvelle segmentation des pratiques de leadership peut avoir des implications dans divers domaines de recherche.

Une approche contingente du développement de la confiance

Enfin, nous adoptons une approche contingente de la production de confiance envers le manager direct, ce qui, à notre connaissance, représente la première tentative du genre. Le pouvoir de position du manager a pu être identifié comme une variable conditionnant l'efficacité des différentes pratiques de leadership. Nous considérons donc qu'il n'existe pas de pratiques clés en main qui permettent à un manager de développer la confiance de ses collaborateurs. Le manager doit être en mesure d'adapter ses comportements aux situations rencontrées. Pour cela, il doit se poser les bonnes questions : à savoir, qu'est ce que mes collaborateurs attendent de moi ? Les attentes de confiance ne sont pas les mêmes, dans toutes les situations. En particulier, le manager doit être capable d'évaluer le pouvoir que lui confère sa position sur ses collaborateurs. Lorsque le manager détient un fort pouvoir sur les intérêts de ses collaborateurs, il devra principalement s'appuyer sur l'échange de ressources pour construire la confiance. Ainsi, c'est en développant des relations très personnalisées avec chacun de ses collaborateurs, que le manager peut espérer construire une confiance forte et durable. Pour cela, il devra être en mesure de reconnaitre la contribution individuelle de chacun et de mettre en avant leurs compétences propres. Il devra également se montrer à l'écoute des besoins et des objectifs de chacun, ainsi que leur fournir l'aide appropriée à la réalisation de ces objectifs. En montrant de l'intérêt à chacun de ses collaborateurs, le manager montre qu'il se soucie du bien-être et des intérêts de chacun et peut ainsi construire une relation d'échange social caractérisée par une confiance et une loyauté mutuelle. A l'inverse, un manager détenant un faible pouvoir sur les intérêts de ses collaborateurs devra s'appuyer sur d'autres leviers pour construire la confiance. La cohésion et le sentiment d'appartenance au groupe apparaissent alors comme la meilleure stratégie. En incarnant des valeurs auxquelles les collaborateurs peuvent s'identifier, le manager crée un climat propice au développement de la confiance dans le groupe. En tant que représentant du collectif, le manager apparait comme un idéal que ses collaborateurs souhaitent imiter afin de se

conformer au prototype du groupe. Il renforce le sentiment d'appartenance au groupe et par ce biais la volonté de chacun des membres à contribuer à l'effort collectif. Cette stratégie s'avèrera particulièrement efficace lorsqu'il existe une forte interdépendance entre les membres de l'équipe.

Contributions méthodologiques

Outre ses apports au niveau théorique, notre travail présente également quelques contributions méthodologiques qu'il convient de souligner.

Mesurer la confiance par les intentions comportementales

Un premier apport méthodologique consiste à utiliser une nouvelle échelle de mesure de la confiance envers le manager direct à travers les intentions comportementales. Cette échelle, récemment développée par Gillespie (2003), n'a été que peu utilisée aujourd'hui dans les recherches et à notre connaissance, n'a jamais été testée dans le contexte français. On s'aperçoit d'ailleurs, au regard des résultats obtenus, qu'il convient d'aller plus loin et de s'interroger sur les domaines de confiance. La distinction entre confiance cognitive et affective semble ne pas être en mesure de capturer toute la richesse du concept. Le partage d'informations sensibles et l'acceptation de dépendance correspondent en effet à deux risques distincts, le risque d'indiscrétion et le risque d'absence de fiabilité. Si le premier renvoie principalement aux intentions du manager envers son collaborateur, le second peut être relié aux compétences du manager à exercer son rôle. Ces deux dimensions sont apparues discriminantes lors de la validation des échelles. Or, la confiance est aujourd'hui principalement appréhendée à travers les attributs du caractère digne de confiance. Dietz et Den Hartog (2006) signalent le fossé apparent qui existe entre les nombreuses conceptualisations de la confiance et le nombre restreint d'outils de mesure valides permettant d'appréhender les différentes dimensions mises à jour par les théoriciens du domaine. Ce fossé apparent se traduit par un manque de cohérence entre la conception de la confiance adoptée par les chercheurs et les mesures couramment utilisées dans les recherches (Schoorman, Mayer et Davis, 2007). Il convient donc de poursuivre les travaux initiés par Gillespie (2003) et de re-conceptualiser la confiance au regard des résultats de nos travaux.

Valider l'échelle MLQ dans le contexte français

La validation de l'échelle des pratiques de leadership MLQ forme 5X (Bass, 1985) dans le contexte français constitue le second apport méthodologique de cette recherche. On trouve une structure à cinq dimensions qui rejoint en partie les résultats obtenus par Avolio, Bass et Jung (1999) dans des contextes variés. Cette validation soulève de nombreuses questions qui nécessitent un approfondissement lors de futurs travaux. En particulier, nous nous interrogeons sur le nombre de dimensions qui composent le modèle, la place de la gestion par exception forme active au sein du modèle ainsi que sur la structure même de la théorie. A la lumière de nos résultats et des travaux antérieurs menés sur le sujet, nous invitons la communauté scientifique à repenser le cadre théorique de la « Full Range Leadership Theory » autour de la distinction entre les pratiques d'échange et les pratiques d'appartenance. Nos résultats invitent également à s'interroger sur l'unidimensionnalité des pratiques de récompense contingente. Rafferty et Griffin (2004), en appui sur les travaux de Goodwin, Wofford et Whittington (2001), proposent que deux types de pratiques composent cette dimension. A la lumière de nos résultats respectifs, nous invitons les chercheurs à développer un outil de mesure permettant de distinguer ces deux types de pratiques en appui sur la distinction entre échange économique et social (Blau, 1964). Enfin, les résultats obtenus concernant la stimulation intellectuelle questionnent également la complétude de l'échelle de stimulation intellectuelle. Nous proposons d'ajouter à la dimension actuellement appréhendée par l'instrument, une autre dimension relative à la responsabilisation, qui, bien que décrite théoriquement, n'apparait pas évaluée dans l'échelle actuelle.

Appliquer une nouvelle méthode de test des effets modérateurs

Enfin, l'utilisation d'une méthodologie de test des effets modérateurs, à la fois nouvelle et performante, représente notre dernier apport méthodologique. La majorité des études menées en gestion des ressources humaines testent les effets modérateurs en assimilant les variables métriques à des variables catégorielles afin de définir deux groupes distincts de répondants. L'effet modérateur est alors testé en comparant les coefficients de régression obtenus dans les deux groupes. Or, cette méthodologie ne permet pas d'exploiter l'ensemble des informations contenues dans les données et peut même parfois conduire à des résultats peu fiables du point de vue statistique. La méthode de double centrage développée par Lin et al. (2010) apparait comme une méthode à la fois nouvelle et performante qui permet de tester

des effets d'interaction entre variables latentes en conservant toute la richesse des informations contenues dans les données, tout en tenant compte des termes d'erreur éventuels. Ainsi, l'utilisation de cette méthodologie augmente la fiabilité de nos résultats et nous invitons les chercheurs à une plus grande utilisation de cette méthodologie lors de leurs futurs travaux.

Contributions managériales

Nos travaux de recherche nous permettent également d'émettre quelques recommandations à destination des professionnels. Nous développons dans la suite les contributions en termes de formation des managers ainsi que des contributions plus générales en termes de délégation de pouvoir aux managers.

Améliorer la formation des managers

Aujourd'hui, les entreprises ont compris l'importance de développer les compétences de leurs managers. Les responsables des ressources humaines réalisent l'avantage concurrentiel que peut leur procurer un climat de confiance ainsi que le rôle du manager dans l'instauration de ce climat. Le foisonnement des formations professionnelles destinées à développer les compétences des managers témoignent de cet engouement. Si la confiance est un concept à la mode, les formations restent souvent très générales sur la façon dont on peut la développer et les professionnels peuvent avoir le sentiment que ces règles générales s'appliquent difficilement aux situations réelles et aux enjeux qu'elles comportent. Les managers ont parfois le sentiment d'être tiraillés entre les impératifs définis au niveau du comité de direction et les attentes de leurs collaborateurs. Notre recherche n'a pas la prétention de résoudre ces questions complexes. Toutefois, nous pensons qu'elle présente une certaine avancée en proposant une lecture contingente des modes de production de la confiance. Notre recherche met en lumière qu'il existe deux principales stratégies de production de confiance. La première stratégie consiste pour le manager à développer des relations personnalisées avec chacun de ses collaborateurs. Cependant, cette stratégie, pour être pleinement efficace, nécessite que le manager dispose d'un certain pouvoir pour asseoir son influence. Le manager doit en effet avoir un certain contrôle sur les récompenses et les

sanctions éventuelles afin d'inciter ses collaborateurs à se conformer à son influence. Même lorsqu'elles sont de nature sociale, ces incitations nécessitent que le manager soit perçu comme légitime au regard de son rôle et soit en mesure d'apporter des solutions concrètes aux attentes de ses collaborateurs. Cette stratégie apparait donc exigeante en termes de temps et d'investissement du manager. La seconde stratégie à la disposition du manager consiste à développer la confiance collectivement en incarnant, à travers son propre comportement, des valeurs auxquelles les collaborateurs puissent s'identifier. Cette stratégie nécessite un comportement exemplaire afin que le manager soit perçu comme un membre du collectif à part entière. Elle présente toutefois l'avantage de ne pas nécessiter d'échanges interpersonnels étendus entre le manager et ses collaborateurs ainsi que d'orienter l'attention des collaborateurs directement vers l'intérêt général. Cette stratégie ne peut toutefois pas être efficace dans tous les contextes. Si le manager dispose d'un pouvoir trop étendu sur les intérêts de ses collaborateurs, il pourra difficilement être perçu comme un membre du collectif, soumis aux mêmes contraintes extérieures. De plus, lorsque le manager dispose d'un pouvoir trop important, l'attention de ses collaborateurs dans ses relations avec lui sera centrée sur les résultats qu'ils peuvent obtenir. Un résultat jugé injuste sera donc susceptible d'être attribué à la discrétion du manager et remettre en question la confiance qui lui est accordée. Bien entendu, ces deux stratégies sont complémentaires et doivent dans la plupart des contextes être mises en œuvre conjointement. Toutefois, les managers peuvent être formés à repérer leur position dans les situations qu'ils rencontrent et à adapter leur comportement aux enjeux de la situation. Des comportements orientés collectivement sont à privilégier lorsque l'identité du groupe est menacée par des contraintes extérieures sur lesquelles le manager a une faible marge de manœuvre, afin de faire accepter et d'accompagner les décisions de l'organisation, en montrant son soutien à son équipe. A l'inverse, lorsque le manager assume la responsabilité de décisions ayant des impacts directs sur les intérêts de ses collaborateurs, il doit privilégier les contacts personnalisés, faire preuve de considération et négocier des solutions acceptables avec chacun de ses collaborateurs.

Il parait toutefois important de préciser que les pratiques de leadership ne peuvent pas être réduites à des comportements à mettre en œuvre de façon systématique en fonction des situations rencontrées. L'efficacité des pratiques managériales en matière de confiance nécessite une certaine prévisibilité, cohérence comportementale ainsi qu'un certain degré d'authenticité. En effet, on peut questionner l'efficacité d'un manager qui se contenterait d'appliquer des pratiques apprises sans réelle conviction et en dissonance avec ses valeurs et

intentions réelles. Il est important de noter que la confiance est un sentiment complexe par lequel les gens tentent d'inférer les motivations profondes et les intentions réelles de l'autre personne. Ainsi, l'incohérence ou le manque d'authenticité dans les pratiques peut s'avérer contre-productif et empêcher le développement de la confiance. L'application incohérente ou inauthentique des différentes stratégies motivationnelles de leadership pourrait être interprétées par les collaborateurs en termes de tentatives de manipulation et ainsi empêcher la construction de la confiance. Ainsi, nous pensons que la formation des managers sur les leviers de développement de la confiance doit mettre l'accent sur ces notions de cohérence et d'authenticité et ne pas avoir pour objectif de fournir des solutions clefs en main aux managers. C'est au sein d'un programme plus vaste de développement personnel que ces enseignements pourraient s'avérer profitables.

Repenser la délégation de pouvoir au manager en fonction des équipes encadrées

Outre son apport pour le développement des compétences des managers, notre travail de recherche invite également les équipes dirigeantes des organisations à amorcer une réflexion autour de la délégation de pouvoir. Nous avons vu que lorsque le pouvoir du manager est trop important, ce dernier aura des difficultés à bâtir la confiance de ses collaborateurs sur des bases collectives. Or, l'identification collective apparait comme une des voies pour pallier la crise de confiance que nous traversons actuellement et que les dirigeants, impuissants, constatent également au sein des structures qu'ils dirigent. L'identification permet un véritable engagement dans le groupe, ses projets et ses objectifs. Elle permet en outre aux collaborateurs de dépasser leur intérêt personnel au profit du bien commun. Cependant, on constate que le pouvoir peut nuire au sentiment d'appartenance et diriger l'attention des employés vers leur intérêt personnel. Il apparait donc important de se questionner aujourd'hui sur la répartition des pouvoirs dans l'organisation et de penser cette répartition en fonction des objectifs du collectif considéré. Lorsque le fonctionnement efficace d'un service ou d'un groupe de travail dépend grandement de la volonté de chacun à contribuer à l'effort collectif, un manager avec une marge de manœuvre relativement faible sur les intérêts individuels de leurs collaborateurs apparait la solution adéquate. A l'inverse, dans les fonctions ou métiers ou la performance individuelle prime sur la performance collective et la coopération, l'incitation financière et la valorisation individuelle apparaissent comme la meilleure stratégie. Pour cela, le manager doit disposer d'une large marge de manœuvre sur les intérêts individuels pour optimiser l'efficacité de son mode de management.

Il convient donc, de notre point de vue, de repenser la délégation de pouvoir dans les organisations en fonction des résultats attendus et de l'interdépendance des acteurs. Nous tenons toutefois à spécifier que notre propos ne concerne pas le pouvoir de l'acteur de manière générale mais son pouvoir spécifique sur les intérêts individuels de ses collaborateurs. En effet, un manager ne détenant aucun pouvoir décisionnel dans l'organisation, aura sans doute des difficultés à construire la confiance de ses collaborateurs.

Limites et voies de recherche

Comme tout travail de recherche, notre étude présente également un certain nombre de limites qu'il convient de souligner. Nous envisageons ces limites de notre travail comme autant de voies de recherche que nous invitons les chercheurs du domaine à poursuivre.

Une vision statique de la confiance

La première limite que nous souhaitons souligner concerne le rôle du temps dans la construction de la confiance. La confiance n'évolue pas de façon linéaire comme notre modèle tente de la simplifier. Un évènement unique est susceptible de remettre en cause des mois, voire des années, de confiance réciproque. L'étude des violations de confiance apparait donc comme une piste de recherche prometteuse sur le sujet de la confiance. Nous encourageons les chercheurs du domaine à adopter des méthodologies telles que la méthode des incidents critiques pour étudier les évènements susceptibles d'impacter les relations de confiance entre un manager et son collaborateur. Ces recherches peuvent en outre s'accompagner d'une réflexion autour des comportements de reconquête de la confiance, domaine qui offre de nombreuses perspectives dans le cadre de la formation des managers, compte tenu du caractère fragile de la confiance.

La confiance : un phénomène réciproque

Notre modèle met en exergue le rôle du manager dans la construction de la confiance. En d'autres termes, nous considérons qu'il appartient au manager de construire la confiance de ses collaborateurs et non l'inverse. Or, on peut adopter une perspective différente et

considérer que le collaborateur lui-même est un acteur clef du développement de la confiance. Nous avons vu que la confiance est un phénomène qui se fonde en partie sur la réciprocité dans l'échange. Or, un manager peut-il construire la confiance de son collaborateur si ce dernier ne se montre pas réceptif à ses tentatives d'influence et plus spécifiquement, ne contribue pas, par ses comportements au cercle vertueux de la réciprocité ? Nous avons considéré la confiance du manager envers son collaborateur comme allant de soi, compte tenu de l'asymétrie de pouvoir entre les deux protagonistes. Cependant, le manager est également dans une situation de dépendance vis-à-vis de ses collaborateurs, bien que plus faiblement, et est en général évalué au travers des résultats de son équipe. Il doit donc lui-même pouvoir compter sur la mobilisation de son équipe vers l'objectif commun. Or, cette mobilisation ne dépend pas uniquement de son mode de comportement mais également de la volonté de ses collaborateurs d'assumer leur part du contrat psychologique qui régit la relation. Or, la recherche a montré que nous ne sommes pas tous égaux face à la notion d'obligation perçue. Si certains individus perçoivent fortement les devoirs de réciprocité qui leur incombent, d'autres vont considérer comme normal les bénéfices que le manager leur fournit et ne pas ressentir aussi fortement cette obligation. Chaque individu a sa propre perception des obligations liées à son rôle. Si certains vont considérer comme normal de dépasser le cadre formel de leurs responsabilités pour le bien de l'organisation, d'autres vont se cantonner aux obligations formelles définies dans leur fiche de poste. Ces aspects peuvent être en partie appréhendés à travers le concept d'idéologie de l'échange développé par Eisenberger et al. (1986). Les auteurs définissent l'idéologie de l'échange comme les croyances de l'employé concernant la justesse d'aider l'organisation à atteindre ses objectifs en échange d'un traitement favorable.

Les collaborateurs : des besoins individuels différents

D'autres caractéristiques personnelles du collaborateur sont susceptibles de conditionner l'efficacité des pratiques de leadership du manager. On peut notamment mentionner que tous les individus n'ont pas nécessairement les mêmes besoins psychologiques, ou n'accordent pas la même importance à chacun des besoins fondamentaux de l'être humain. Pietromonaco et Barrett (2006) définissent deux principaux styles d'attachement qui répondent à deux besoins fondamentaux de l'être humain. Ainsi, selon eux, on peut vouloir entrer en relation avec un partenaire pour répondre à des besoins d'appartenance, d'inclusion ou d'intimité ou encore pour répondre à des besoins d'estime de

soi et de régulation des émotions. Ces deux styles d'attachement sont susceptibles de conditionner l'efficacité des pratiques d'échange et d'appartenance à construire la confiance. L'influence des caractéristiques personnelles sur le développement de la confiance apparait donc comme une seconde voie de recherche future que nous souhaitons souligner.

Le leadership peut-il s'apprendre?

Les caractéristiques personnelles du manager sont également susceptibles de jouer un rôle clef dans la construction et le maintien de la confiance. Tous les managers peuvent-ils développer des compétences de leadership ? Il conviendrait, à l'instar de Whitener et al. (1998) de s'interroger sur les facteurs individuels susceptibles de conditionner l'adoption d'une forme ou l'autre de pratiques de leadership. En particulier, les pratiques d'appartenance supposent que le manager dispose d'un certain charisme, que de nombreux théoriciens envisagent comme une disposition naturelle de l'individu qui ne peut s'apprendre que dans une certaine mesure (Stogdill, 1948 ; Mann, 1959 ; Lord, De Vader et Alliger, 1986). Il conviendrait donc de déterminer les caractéristiques personnelles qui permettent de repérer les managers ayant un fort potentiel dans ce domaine à des fins de sélection et de recrutement.

Des variables contextuelles nombreuses

Outre le rôle des caractéristiques personnelles, notre recherche ne tient pas compte de l'ensemble des variables contextuelles susceptibles d'affecter la relation de confiance qui se noue entre un manager et son collaborateur. Nous avons précédemment évoqué le rôle du climat organisationnel comme étant susceptible d'impacter les relations du modèle. Notre recherche a voulu mettre en lumière que la relation entre un manager et son collaborateur évoluait dans un contexte collectif susceptible d'impacter le développement et le maintien de la confiance. Or, nous avons fait émerger le pouvoir de position comme facteur susceptible de conditionner l'efficacité des différentes stratégies. Pourtant, nous reconnaissons que de nombreux autres facteurs peuvent intervenir. On peut par exemple citer le rôle de la diversité dans les équipes de travail. On peut en effet penser que dans un contexte multiculturel, le manager peut rencontrer plus de difficultés à faire émerger une identité de groupe qui se traduisent par de la cohésion et de l'entre-aide dans les équipes. En effet, comment incarner des valeurs collectives auxquelles chacun des collaborateurs puisse s'identifier si on considère des équipes multiculturelles ne partageant pas nécessairement les mêmes valeurs où

n'accordant pas la même importance à chacune d'elle. La problématique de la construction de confiance dans un contexte multiculturel apparait comme une voie de recherche prometteuse.

Des phénomènes de groupe évalués par un acteur unique

Ces considérations nous amènent à une autre limite de nos travaux liée à la méthodologie employée. Pour des raisons d'accès au terrain et de simplicité de mise en œuvre du design, nous avons appréhendé nos concepts à travers les perceptions d'un acteur unique. Or, les pratiques de leadership sont un construit perceptuel qui peut considérablement varier d'un individu à l'autre. On peut donc penser que les différents membres de l'équipe encadrée peuvent ne pas partager les mêmes perceptions sur les pratiques de leadership de leur manager. Il conviendrait donc à ce titre de réaliser des études de cas afin de suivre les dynamiques d'interaction au sein du groupe et plus spécifiquement d'identifier les processus d'émergence du leadership dans le groupe. En outre, nous avons considéré le leadership comme la résultante des comportements du manager. Or, un autre angle d'approche est possible qui considère le leadership comme la résultante d'une dynamique collective dans un contexte spécifique. Il pourrait ainsi paraitre approprié de considérer les pratiques de leadership à travers une approche systémique.

Des données déclarées et auto-administrées

La méthodologie par questionnaires auto-administrés présente également quelques limites qu'il convient de souligner. Ce mode de collecte des données s'intéresse aux perceptions et aux intentions des répondants. Si les données relatives aux perceptions sont nécessairement recueillies auprès de la population étudiée par des modes déclaratifs, les données comportementales peuvent être recueillies par des moyens complémentaires. De futures recherches devraient explorer les comportements de confiance réels par expérimentation. Cette méthodologie permettrait en outre de contrôler en partie les facteurs contextuels susceptibles d'intervenir dans les relations du modèle.

Une population spécifique : validité externe de la recherche ?

En outre, nous avons testé notre modèle de recherche sur la population des anciens diplômés des grandes écoles d'ingénieurs françaises. Ce choix ouvre un certain nombre de questionnements quant à la possible généralisation des résultats obtenus. Lors de la discussion des résultats, de nombreuses questions ont été soulevées relativement à l'influence de ce choix sur les résultats obtenus. Il conviendrait donc de tester notre modélisation sur des échantillons plus larges et plus divers afin de valider et d'étendre nos résultats auprès d'autres populations.

Pour conclure, ce travail de recherche ouvre de nombreuses pistes de recherche, en particulier, dans le domaine de la prise en compte du contexte dans l'étude de la confiance. Ce champ de recherche, aujourd'hui relativement vierge, offre de nombreuses implications pour le développement des compétences des managers. L'étude des violations de confiance apparait également comme une voie de recherche prometteuse. Nous invitons ainsi les chercheurs à approfondir ce domaine de recherche, en particulier autour du thème de la reconquête de la confiance, qui offre de nombreuses implications managériales. Nous envisageons ainsi la suite de nos travaux de recherche dans ces deux voies de recherche et ce travail de thèse comme les prémisses de nos activités futures.

Bibliographie

Alexander S., et Ruderman, M. (1987), "The role of procedural justice and distributive justice in organizational behavior", *Social Justice Research,* Vol.1, N°2, p.177-197.

Anastasi A. et Urbina S. (1997), *Psychological testing,* (7th ed.), Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Antonakis J., Avolio B. J. et Sivasubramaniam N. (2003), « Context and Leadership: An Examination of the Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire », *Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 3, p. 261–295.

Arendt H. (1994), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Edition Calmann-Levy.

Ashforth, B. E., et Mael, F. A. (1992): "*The dark side of organizational identification".* Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas.

Avolio B. J. (1999), *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations,* Sage Publications, Thousand Oaks.

Avolio B. J., Bass B. M., et Jung D. I. (1999), "Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No. 4, p. 441–462.

Avolio B.J., et Bass B.M. (1995), "Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership", *Leadership Quarterly*, Vol. 6, p. 199-218.

Avolio, B. J., et Bass, B. M. (1988), « Transformational Leadership: Charisma and Beyond ». In J. G. Hunt et alii., *Emerging Leadership Vistas*, Lexington, Lexington Book, pp. 29-49.

Axelrod R. (1984), *The* evolution *of cooperation,* New York, Basic Books.

Barabel M. et Meier O. (2006), *Manageor,* Paris, Dunod.

Barber B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ.

Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*, Paris, Edition PUF.

Barnard, C.I. (1948), *Organization and Management*, Cambridge, Harvard University Press.

Baron R.M. et Kenny D. A. (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, N°6, p. 1173-1182.

Bass B. M. (1985), “Leadership: Good, better, best”, *Organizational Dynamics*, Vol. 13, N°3, p. 26-40.

Bass B.M. (1990), *Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications,* (3rd ed.). London: Collier Macmillan Publishers.

Bass B.M. (1998), *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*, Erlbaum, Mahwah, NJ.

Bass B.M. (1999), “Two decades of research and development in transformational leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology,* Vol.8, N°1, p. 9–32.

Bass B. M. (2008), *The Bass handbook of leadership*, New York, NY: Free Press.

Bass B.M. et Avolio B. J. (1995), *Mutlifactor leadership questionnaire: Rater form (5× short)*, Palo Alto, CA, Mind Garden.

Bass B.M. et Avolio B. J. (1995), *The Multifactor Leadership Questionnaire (5X)*, Mind Garden, Palo Alto, CA.

Bass B.M. et Avolio B. J. (1994), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Bass B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations,* Free Press, New York.

Bass B.M. (1998), *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact,* Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Inc.

Bass B.M. et Avolio B.J. (1997), *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Redwood City.

Bass B.M., Avolio B.J. et Goodheim L. (1987), “Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level”, *Journal of Management*, Vol. *13*, N°1, p. 7–19.

Baudry B. (1999), « L’apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme. Une relecture des travaux de Williamson », *Revue économique*, Vol. 50, N° 1, p. 45-69.

Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J-M. (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources ». In R-A. Thiétart et al., (Eds.), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, pp. 224-256.

Bennis W. et Nanus B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper & Row.

Bergeron J.L. (1979), « Le leadership I : traits personnels et comportements des leaders ». In J.L. Bergeron, N.C Léger, J. Jacques et L. Bélanger (Eds.), *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.

Bernard L.L. (1926), *An introduction to social psychology,* New York, Holt.

Bernoux P., et Servet J.M. (1997), « *La construction sociale de la confiance », Revue Française de sociologie*, Vol. 38, N° 38-4, p.842.

Bhattacharya R., Devinney T. M., et Pillutla M. M. (1998), "A Formal Model of Trust Based on Outcomes", *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°3, p. 459-472.

Bidault F., Jarillo J.-C., (1995) : « La confiance dans les transactions économiques », *Confiance, entreprise et société. Mélanges en l'honneur de Roger Delay Termoz*, (dir.) Bidault F., Gomez PY. et Marion G., Eska, coll. « Essais ».

Bigley G. et Pearce J. (1998), « Straining for shared meaning in organizational science: Problems of trust and distrust », *The Academy of Management Review*, vol. 23, N°3, p. 405-421.

Blake R. et Mouton J. (1964), *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence,* Houston, Gulf Publishing Co.

Blau P. (1964), *Exchange and Power in social life*, New York, Wiley.

Bonoma T.V. (1976), "Conflict Cooperation and Trust in Three Power Systems", *Behavioral Science*, Vol. 21, p 499 – 514.

Boon S.D. et Holmes J.G. (1991): "The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk". In R. A. Hinde et J. Groebel (Eds.), *Cooperation and Prosocial Behavior*, New York, Cambridge Univ. Press. P. 167-182.

Bornarel F. (2004), « La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil », *Thèse de doctorat*, Université de Paris 12, Val-de-Marne.

Bornarel F. (2007), « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue française de gestion*, Vol.6, N°175, p. 95-109.

Bouffartigue P. (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La dispute.

Bourdieu P, (1990), *The Logic of Practice,* Cambridge, polity Press.

Bournois F., Point S., et Voynnet-Fourboul C. (2002), "L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur", *Revue Française de Gestion*, N° 137, pp. 71-84.

Boyle R., et Bonacich P. (1970), "The development of trust and mistrust in mixed-motives games", *American Sociological Association,* Vol. 33, N°2, p. 123-139.

Bradach J. L., et Eccles R.G. (1989), " Price, Authority and Trust: From Ideal Form to Plural Forms ", *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, p. 97-118.

Brewer M. B. (1981), "Ethnocentrism and its role in interpersonal trust". In M. B. Brewer et B. E. Collins (Eds.), *Scientific inquiry and the social sciences,* San Francisco, Jossey-Bass, p. 214-231.

Brewer M. B. et Schneider S. K. (1990), "Social identity and social dilemmas: A double-edged sword". In D. Abrams et M. A. Hogg (Eds.), *Social Identity Theory: Constructive and critical advances*, Harvester, Wheatsheaf.

Brewer M. B., et Kramer R. M. (1985), "The psychology of intergroup attitudes and behavior", *Annual Review of Psychology*, Vol.36, p. 219-243.

Brewer M. B., et Kramer, R. M. (1986), "Choice behavior in social dilemmas: Effects of social identity, group size and decision framing", Journal *of Personality and Social Psychology*, Vol. 50, N°3, p.543-549.

Brewer M. B.et Brown R. J. (1998), "Intergroup relations". In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, et G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, (4th ed.), vol. 2, New York, McGraw-Hill, p. 554-594.

Bromiley P. et Cummings L. L. (1995), "Transaction costs in organizations with trust". In R. Bies, B. Sheppard et R. Lewicki (Eds.), *Research on negotiations in organizations,* Vol. 5, Greenwich, CT JAI Press, p. 219-247.

Brousseau É. (2000), « Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat ». In F. Aubert et J. P. Sylvestre (Eds.), *Confiance et Rationalité,* INRA Edition.

Browne M. W. et Shapiro A. (1987), "Adjustments for kurtosis in factor analysis with elliptically distributed errors", *Journal of the Royal Statistical Society*, *Series B (Methodological),* Vol. 49, p. 346–352.

Bryman A.(1989), *Quantity and Quality in Social Research,* London, Unwin Hyman.

Burke C. S., Sims D. E., Lazzara E. H., et Salas E. (2007), "Trust in leadership: A multi-level review and integration", *The Leadership Quarterly,* Vol.18, N°6, p. 606-632.

Burns J. M. (1978), *Leadership,* New York, Harper & Row.

Burrell G. et Morgan G. (1979), "Sociological Paradigms and Organizational Analysis". In B. R. Barley (Eds.), "Sociological Paradigms and Organizational Analysis", Sloan Management Review, Vol. 21, N°4, p. 90.

Butler J. K., Cantrell R.S., et Flick R. J. (1999), "Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams", *Organization Development Journal,* Vol. 17, No. 1, p. 13-28.

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, p. 19–28.

Butler, J. K. (1991), "Towards understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory", *Journal of Management*, Vol. 17, N°3, p. 643-663.

Bycio P., Hackett R. D., et Allen J. S. (1995), « Further Assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership ». *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 N°4, p. 468–478.

Caceres R. C., et Vanhamme J. (2003), « Les processus modérateurs et médiateurs : Distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 18, N°2, p. 67-100.

Campoy E. (2004), « *Le contrat psychologique à la lumière de la citoyenneté organisationnelle »*, *Cahiers de Recherche du CERGORS*, Université Paris 1 Sorbonne.

Campoy E., et Neveu V. (2005), « Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique », *Actes de la journée recherche CEROG-AGRH "stress, burnout et conflits de rôles »,* Aix- en-Provence, Mai.

Cattell R. B. (1966), “The scree test for the number of factors”, *Multivariate Behavioral Research,* Vol. 1, p. 245-276.

Charreire S. et Durieux F. (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche ». In R.A. Thiétart (Eds.), *Méthodes de recherche en management*, *2ème édition*, Paris, Dunod, p.57-81.

Chemers M. M. (2000), “Leadership Research and Theory: A Functional Integration”, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,* Vol. 4, N°1, p. 27-43.

Chevalier-Kuszla C. (1999), « Ethnologie et recherche comptable », A paraître dans *l’Encyclopédie de la Comptabilité, du Contrôle et de l’Audit*.

Chiles T. H., et McMackin, J. F. (1996), “Integrating variable risk preference, trust, and transaction cost economics”, *Academy of Management Review,* Vol. 21, N°1, p. 73-99.

Chin W.W. (1998), “Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling”, *MIS Quarterly*, Vol. 22, N°1, p. 7-16.

Clark M. S., et Mills, J. (1979), “Interpersonal attraction in exchange and communal relationships”, *Journal of Personality and Social Psychology,* Vol. 37, N°1, p.12-24.

Claye-Puaux S. (2002), « Rôle et élaboration de la gestion des ressources humaines dans les chaînes logistiques amont tendues. Une recherche exploratoire dans le secteur automobile », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, CRET-LOG, Université d’Aix- Marseille II.

Cohen E. (1996), « Epistémologie des sciences de gestion », *Encyclopédie de Gestion*, décembre, Vol.24.

Coleman J. S. (1990), *Foundations of social theory*, Cambridge, MA Belknap Press.

Conger J. A. et Kanungo R. N. (1998), *Charismatic leadership in organizations,* Thousand Oaks, CA Sage.

Conger J. A., Kanungo R. N., et Menon S. T. (2000), “Charismatic leadership and follower effects”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 7, p. 747-67.

Cook J. et Wall T. (1980), “New York attitude measures of trust, organizational and personal need non-fulfilment”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, N°1, p. 39-52.

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, p. 39−52.

Covey S. R. (1992), *Principle-Centered Leadership*, New York, Fireside.

Cox J. (1999), “Trust, reciprocity, and other-regarding preferences of individuals and groups”, *Working Paper*, Department of Economics, University of Arizona.

Cronbach L. J. (1951), “Coefficient alpha and the internal structure of tests”, *Psychometrika*, Vol. 16, N°3, p. 297-334.

Cummings L.L. et Bromiley P. (1996), “The organizational trust inventory (OTI): development and validation". In R. M. Kramer et T. R. Tyler (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, p. 302-30.

Dasgupta P. (1988), “Trust as a commodity”. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Malring and breaking cooperative relations*, Cambridge, MA, Basil Blackwell, p. 49-72.

Dasguta P. (1988), *Making and Breaking Cooperative Relations*, New York, Basil Blackwell.

David A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion », *Conférence de l’AIMS*, Mai, Ecole Centrale de Paris.

Dawes R. M. Van de Kragt A. J. et Orbell J. M. (1990), “Cooperation for the benefit of us-Not me, or my conscience”. In J. Mansbridge (Ed.), *Beyond Self-interest*, Chicago, University of Chicago Press, p. 97–110.

Dawes R. M., Orbell J. M., et Van de Kragt A. J. (1988), “Not me or them but we: The importance of group identity in eliciting cooperation in dilemma situations”, *Acta Psychologica*, Vol. 68, Issue 1-3, p. 83–97.

Deci E. L., Connell J. P., et Ryan R. M. (1989), “Self-determination in a work organization”, *Journal of Applied Psychology,* Vol.74, N°4, p. 580-590.

Den Hartog D.N., Van Muijen J. J., et Koopman P.L. (1997), “Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, No. 1, p. 19-34.

Desmarais C. et Abord de Chatillon E, (2010), “Are there still Differences between the Roles of Private and Public Sector Managers?, *Public management review*, Vol. 12, N°1, p. 127-149.

Deutsch M. (1958), “Trust and suspicion”, *Journal of Conflict Resolution,* Vol.2, N°4, p. 265-279.

Deutsch M. (1962), *Cooperation and trust: Some theoretical notes*, Oxford, Nebraska symposium on motivation, Nebraska University Press, p. 275-320.

DeVellis R. F. (2003), *Scale Development* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA, Sage Publications.

Didellon L., et Valette-Florence P. (1996), « L'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles : présentation et recommandation d'usage », *Actes des XXIIème Journées Nationales des IAE*, Toulouse, p. 111-127.

Dietz G., et Den Hartog D. N. (2006), « measuring trust inside organizations". *Personal Review*, Vol.35, N°5, p. 557-588.

Dirks K. T., et Ferrin D. L. (2002), "Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, N° 4, p. 611-28.

Doney P. M., Joseph C., et Michael M. (1998), "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust," *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°3, p. 601-620.

Doucet O., Simard G., et Tremblay M. (2008), « L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement », *Relations industrielles*, Vol. 63, N°4, p. 625-647.

Dovidio J. F. et Gaertner S. L. (1993), "Stereotypes and evaluative intergroup bias". In D. M. Mackie et D. L. Hamilton (Eds.), *Affect, cognition, and stereotyping: Interactive processes in group perception,* New York, Academic Press, p. 167-193.

Drath W. H. et Palus C. J. (1994). *Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice,* Greensboro, NC, Center for Creative Leadership.

Driscoll J. W. (1978), "Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction", *Academy of Management Journal*, Vol. 21, N°1, p. 44-56.

Drucker P.F. (1966), *The Effective Executive,* New York, Harper & Row Publishers.

Dumdum U. R. Lowe K. B. et Avolio B. J. (2002), "A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension". In B. J. Avolio et F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Oxford, JAI Press, p. 35–66.

Dunn J. et Schweitzer M. (2005), « Why good employees make unethical decisions: The role of reward systems, organizational culture and managerial oversight ». In R. E. Kidwell et C.L. Martin (Eds.), *Managing Organizational Deviance*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 39-60.

Durkheim E. (1996), *De la division du travail social*, Paris, Quadrige-PUF.

Durkheim E. (1996), *Les règles de la méthode sociologique*, (rééd.) 1895, PUF.

Dutton J. E., Dukerich J. M., et Harquail C. V. (1994), "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, N°2, p. 239-263.

Early P. C. (1986), "Trust, perceived importance of praise and criticism, and work performance: An examination of feedback in the United States and England", *Journal of Management,* Vol. 12, p. 457-473.

Edgar S. (1992), *Organizational Culture and Leadership, Second Edition*, San Francisco, Jossey-Bass.

Einarsen S., Aasland M. S., et Skogstad A., (2007), "Destructive leadership behaviour : A definition and conceptual model", *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, N°3, p. 207-216.

Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S., et Sowa D. (1986), « Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology,* Vol. 71, N°3, p. 500-507.

Erdem F., et Ozen J. (2003), « Cognitive and affective dimensions of trust in developing team performance », *Team Performance Management*, vol. 9, N° 5/6, p. 131-135.

Erickson A., Shaw J., et Agabe Z. (2007), "An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 1, N°3, p. 26–43.

Erickson A., Shaw J., et Agabe Z. (2007), "An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 1, N°3, p. 26–43.

Etzioni A. (1971), *Nine aspects of the policy of open admissions,* Washington DC, American Association for Higher Education, (ERIC Document Reproduction Service No. 050696).

Évrad Y. Pras B. et Roux E. (2003), *Market : études et recherches marketing,* 3ème éd., Paris, Dunod.

Evrard Y. Pras B. et Roux E. (2009), *MARKET : Fondements et Méthodes des recherches en marketing, 4ième édition*, Paris, Dunod.

Eymard-Duvernay F. (1990), « L'entreprise comme dispositif de coordination », *papier pour les séminaires Cristo*, IREP-D, CSI.

Fairholm G. (1994), *Leadership and the Culture of Trust*, Praeger, Westport, CT.

Farris G., Senner E., et Butterfield D. (1973), “Trust, culture and organizational behavior”, *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society,* Vol. 12, N°2, p. 144-157.

Favereau O. (1989), *« Marchés internes, marchés externes »*, *Revue Economique*, Vol. 40, N°2, p. 273-328.

Ferris G., Zinko R., Brouer R., Buckley M. R., et Harvey M. (2007), “Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, N°3, p. 195–206.

Fiedler F. E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, New York, McGraw-Hill.

Field T. (2003), “Workplace bullying”, *British Medical Journal*, Vol. 326, p. 776–777.

Fine G., et Holyfield L. (1996): “Secrecy, trust and dangerous leisure: Generating group cohesion in voluntary organisations”, *Social Psychology Quarterly*, Vol. 59, N°1, p. 22–38.

Fiske A. P. (1990), “Relativity within Moose (“Mossi”) culture: Four incommensurable models for social relationships”. *Ethos*, Vol. 18, N°2, p. 180-204.

Fiske S. T. et Taylor S. E. (1991), *Social cognition*, New York, McGraw-Hill.

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, p. 115-130.

Fornell C., et Larcker D. F. (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, N°1, p. 39–50.

French J. R. P. et Raven B. (1959). “The bases of social power”. In D. Cartwright (Eds.), *Studies in social power*, Ann Arbor, University of Michigan Press, p. 150–167.

Friedman I. (1991), “High and low-burnout schools: School culture aspects of teacher burnout”, *Journal of Educational Research*, Vol. 85, N°5, p.325-333.

Friedman R. A. (1993), “Bringing mutual gains bargaining to labor negotiations: The role of trust, understanding, and control”, *Human Resource Management*, Vol. 32, N°4, p. 435-459.

Frischer J., et Larsson K. (2000), “Laissez-faire in research education- an inquiry into a Swedish doctoral program”, *Higher Education Policy*, Vol. 13, N°2, p. 131−155.

Frost D. E., et Stahelski A. J. (1988), “The systematic measurement of French and Raven’s bases of social power in workgroups”, *Journal of Applied Social Psychology,* Vol. 18, N°5, p. 375-389.

Fukuyama F. (1994), *Trust, the social virtues and the creation of prosperity*, New York, Free Press.

Fuller J. B., Patterson C. E. P., Hester K., et Stringer D. Y. (1996), "A quantitative review of research on charismatic leadership", *Psychological Reports,* Vol. 78, p. 271–287.

Gabarro J. J. (1978), "The development of trust influence and expectations". In A. G. Athos et J. J. Gabarro (Eds.), inter*personal behavior: Communication and understanding in relationships,* Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, p. 290-303.

Gabarro J. J. (1990), "The development of working relationships". In J. Gallagher R.E. Kraut et C. Egido (Eds.), "*Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative work"* Hiilsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, p. 79.

Gambetta D. (1988), *Trust: Making and breaking cooperative relation,*New York, Basil Blackwell.

Gerbing D. W. et Anderson J. C. (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and its Assessment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, N°2, p. 186-192.

Gerbing D.W., Hamilton J.G., et Freeman E.B. (1994), "A Large-scale Second-order Structural Equation Model of the Influence of Management Participation on Organizational Planning Benefits," *Journal of Management*, Vol. 20, N°4, p. 859-885.

Giddens A. (1990), *The Consequences of Modernity,* Stanford, Stanford University Press.

Giddens A. (1993), «Une théorie critique de la modernité avancée». In M. Audet et H. Bouchikhi (Eds.), *Structuration du social et modernité avancée,* Canada, les presses de l'université de Laval, p. 537- 561.

Giffin K. (1967), "The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process", *Psychological Bulletin*, Vol. 68, N°2, p. 104-120.

Gill J, et Johnson P, (1991), *Research Methods for Managers,* London, Paul Chapman Publishing.

Gillespie N. (2003), "Measuring trust in work relationships: The Behavioral Trust Inventory", *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Seattle.

Gillespie N. A. et Mann L. (2004), "Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 6, p. 588–607.

Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Hawthorne, NY, Aldine Press.

Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, traduit de l'anglais par A. Kihm, Paris, Edition de Minuit, (Le sens commun), p. 230.

Gomez P.Y. (1995), « Le statut de la confiance dans la théorie économique ». In F. Bidault et al., *Confiance, entreprise et société*, Paris, Eska.

Goodwin V.L., Wofford J.C. et Whittington L.E. (2001), "A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, p. 759-774.

Graen G. B., et Uhl-Bien M. (1995), « Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, N°2, p. 219-247.

Graen G. et Cashman J. F. (1975), "A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach". In J. G. Hunt et L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*, Kent, OH, Kent State University Press, p. 143-165.

Granovetter M. (2002), *La construction sociale de l'entreprise : Autour des travaux de Marc Granovetter*, France, Huault, p. 9-14.

Granovetter, M. (1985), "Economic action and social structure", *American Journal of Sociology,* Vol. 91, p. 481-510.

Greenberg J. (1993), "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice". In R. Cropanzano (Ed.), *Justice* in *the workplace*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, p. 79-103.

Gulati R. R. (1995), "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, N°1, p. 85-112.

Hair J. F. Anderson R. E. Tatham, R. L. et Black W. C. (1998), *Multivariate Data Analysis, (5th Edition)*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Harrisson D. (1999), « Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d'innovation ». In C. Thuderoz V. Mangematin et D. Harrisson (Eds.), *La confiance : approches*

économiques et sociologiques, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin Éditeur Europe, p. 209-236.

Hart K. M., Capps H. R., Cangemi J. P., et Caillouet L. M. (1986), "Exploring organizational trust and its multiple dimensions: A case study of General Motors", *Organization Development Journal,* Vol. 4, N°2, p. 31-39.

Harvey M., Treadway D., et Heames J. (2007), "The occurrence of bullying in global organizations: A model and issues associated with social/emotional contagion", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 37, N°11, p. 2576–2599.

Hater J. J., et Bass B. M. (1988), "Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology,* Vol. 73, N°4, p. 695–702.

Hauch V. (2001), « Choix rationnel ou construit social : comment concevoir la confiance ? », *Revue Sciences de Gestion*, N°30, p. 157-176.

Hemphill J. K. et Coons A. E. (1957), "Development of the leader behavior description questionnaire". In R. M. Stogdill (Eds.), *Handbook of leadership: A survey of theory and research,* New York: Free Press.

Hersey P. (1989), *Le leader situationnel*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Hersey P. et Blanchard K. H. (1977), *Management of organizational behavior: Utilizing ressources,* Prentice-Hall.

Hess C. W., et Wagner B. T. (1999), "Factor structure of the Rahim Leader Power Inventory (RLPI) with clinical female student supervisee", *Educational & Psychological Measurement,* Vol. 59, N°6, p. 1004–1016.

Hilton J. L., et Von Hippel W. (1996), « Stereotypes", *Annual Review of Psychology*, Vol. 47, p. 237-271.

Hinkin T. R., et Schriesheim C. A. (1989), "Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) bases of social power", *Journal of Applied Psychology,* Vol. 74, N°4, p. 561-567.

Hogan R., et Hogan J. (2001), "Assessing leadership: A view from the dark side", *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 9, N°1–2, p. 40–51.

Hogg M. A., et Terry D. J. (2000), “Social identity and self-categorization processes in organizational contexts”, *Academy of Management Review,* Vol.25, N°1, p. 121–140.

Holden R. R., et Fekken G. C. (1990), “Structured psychopathological test item characteristics and validity”, *Psychological Assessment - Journal of Consulting and Clinical Psychology*, Vol. 2, N°1, p. 35–40.

Hollander E. P. (1978), *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Leadership,* New York, The Free Press.

Hollander, Stanley C. (1986), “The marketing concept: A déjà vu”. In G. Fisk (Eds.), *Marketing management technology as a social process*, New York, Praeger, p. 3–29.

Hooper A. et Potter J. (1997), *The Business of Leadership*, Ashgate.

Horn J. L. (1965), “A rationale and test for the number of factors in factor analysis”. *Psychometrika,* Vol. 30, N°2, p. 179-185.

Hosmer L.T. (1995), “Trust: the connecting link between organizational theory and philosophic ethics", *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°2, p. 379-403.

House R. J. Hanges P. J. Ruiz-Quintanilla S. A. Dorfman P. W. Javidan M. Dickson M.W. et GLOBE (1999), “Cultural Influences on Leadership: Project GLOBE”. In W. Mobley J. Gessner et Arnold V. (Eds.), *Advances In Global Leadership*, Stamford, CT JAI Press, p. 171-233.

House R. J., et Mitchell R. R. (1974, Fall), “Path-goal theory of leadership”, *Journal of Contemporary Business,* Vol. 3, N°4, p. 81-98.

House R.J. (1971), “A path-goal theory of leader effectiveness”, *Administrative Science Quarterly,* Vol. 16, N°3, p. 321-339

Howell J. M., et Avolio B. J. (1993), “Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance”, *Journal of Applied Psychology,* Vol. 78, N°6, p. 891–902.

Howell J. M., et Hall-Merenda K. E. (1999),”The ties that bind: The impact of leader–member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, N°5, p. 680–694.

Huberman M. et Miles M., (1984), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelle, De Boeck Université.

Igalens J. et Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en Gestion des ressources humaines,* Economica.

Jeffries F. L., et Reed R. (2000), "Trust and Adaptation in Relational Contracting", *Academy of Management Review*, Vol. 25, N°4, p. 873-882.

Jennings E. E. (1971), *Floutes to the executive suite*, New York, McGraw-Hill.

Jensen M., et Meckling W. (1976), "*Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure", Journal of Financial Economic*, Vol. 3, N°4, p. 305-360.

Johnson-George C. et Swap W. (1982), "Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43, N°6, p. 1306−1317.

Jolibert A. et Jourdan P. (2006), *Marketing Research,* Paris, Dunod

Jones G. R., et George J. M. (1998), "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°3, p. 531-546.

Jöreskog K. G. et Sörbom D. (1984), *LISREL VI: Analysis of linear structural relationships by maximum likelihood, instrumental variables, and least squares methods*, Computer program, Moorsville, Scientific Software.

Jöreskog K.G. (1971), "Statistical analysis of a set of congeneric tests", *Psychometrica*, vol. 36, N°2, p. 109-133.

Judge T. A., Bono J. E., Ilies R., et Gerhardt M. W. (2002), "Personality and leadership: A qualitative and quantitative review", *Journal of Applied Psychology,* Vol. 87, N°4, p. 765–780.

Judge T. A., et Bono J. E. (2000), "Five-factor model of personality and transformational leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, N°5, p. 751– 765.

Judge T. A., et Piccolo R. F. (2004), "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of their Relative Validity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, N°5, p. 755–768.

Jung D. I., et Avolio B. J. (2000), "Opening the black box: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, N°8, p. 949-64.

Kaiser H. F. (1960), “The application of electronic computers to factor analysis”. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 20, p. 141-151.

Katz D. et Kahn R. L. (1978), *The social psychology of organizations, 2nd Ed,*New York, NY, John Wiley and Sons.

Kee H.W., et Knox R. E. (1970), “Conceptual and methodological considerations in the study of trust”, *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 14, N°3, p. 357−366.

Keelan, E. (2000), “Bully for you”, *Accountancy*, Vol. 125, N°1281, p. 56.

Kellerman B. (2004), *Destructive leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Cambridge, Mass, Harvard Business School Press.

Kellerman B. (2004), *Destructive leadership: What it is, how it happens, why it matters*, Cambridge, Mass, Harvard Business School Press.

Kelley H. H. et Thibaut J. W. (1978), *Interpersonal relations: A theory of interdependence,* New York, Wiley.

Kenny D. A., et Judd C. M. (1984), “Estimating the nonlinear and interactive effects of latent variables”, *Psychological Bulletin*, Vol. 96, N°1, p. 201-210.

Kirkpatrick S., et Locke E. (1996), “Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, N°1, p. 36-51.

Kline R. B. (2005), *Principles and Practice of structural equation modeling*: *Second Edition*, New York, Guilford Press.

Kline R. B. (2010), *Principles and Practice of structural equation modeling: Third Part*, New York, Guilford Press.

Kœnig G. (1994), « Introduction : repérage des lieux », Dossier janvier-février, «L’apprentissage organisationnel : pratiques et théories », *Revue française de gestion*, N° 97, p. 78.

Konovsky M. A., et Cropanzano R. (1991), “Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, N°5, p. 698-707.

Konovsky M. A., et Pugh S. D. (1994), “Citizenship behavior and social exchange”, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N°3, p. 656-669.

Korsgaard M. A., et Roberson L. (1995), “Procedural justice in performance evaluation”, *Journal of Management,* Vol. 21, N°4, p. 657-699.

Kotter J.P. (1996), *Leading Change,* Boston, Harvard Business School Press.

Kouzes J. M. et Posner B.Z. (2002), *The Leadership Challenge (3e éd.)*, San Francisco, Jossey-Bass.

Kramer R. M. (1994), “The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations”, *Motivation and Emotion*, Vol. 18, N°2, p. 199-227.

Kramer R. M. (1996), “Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: Trust and the intuitive auditor at work”. In R. M. Kramer et T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA Sage, p. 216−245.

Kramer R. M. (1999), “Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 50, p. 569-598.

Kramer R. M. Brewer M. B. et Hanna B. A. (1996), “Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision”. In R. M. Kramer et T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA Sage, p. 357-389.

Kramer R. M. et Messick D. M. (1998), “Getting by with a little help from our enemies: Collective paranoia and its role in intergroup relations”. In C. Sedikides (Ed.), *Intergroup cognition and intergroup behavior*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaurn Associates, p. 233-255.

Kramer R. M. et Tyler T. R. (1996), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA Sage.

Kramer R. M., et Brewer M. B. (1984), “Effects of group identity on resource use in a simulated commons dilemma”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, N°5, p.1044-1057.

Kramer R.M. et Goldman L. (1995): “Helping the group or helping yourself? Social motives and group identity in resource dilemmas”. In D.A. Schroeder (Ed.), *Social dilemmas: Perspectives on individuals and groups*, London, Praeger, Westport, Connecticut.

Kreps D. (1990), "Corporate Culture and Economic Theory". In J. Alt et K. Shepsle (Eds.), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge, University Press.

Kuhnert K. W., et Lewis P. (1987), “Transactional and transformational leadership: A constructive developmental analysis”, *Academy of Management Review,* Vol. 12, N°4, p. 648–657.

L. Karpik (1998), *« La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson»*, *Revue Economique*, Vol. 49, N°4, p. 1043-1056.

Lallement M. (1994), « Théorie des jeux et équilibres sociaux », *Revue du MAUSS*, N°4, p. 115-133.

Lam S. S. K. (1997), “Validity and reliability of the Rahim Leader Power Inventory: An investigation in Hong Kong”, *International Journal of Management,* Vol.14, p. 643–645.

Lapidot Y., Kark R., et Shamir B., (2007), “The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, N°1, pp. 16-34.

Larzelere R., et Huston T. (1980), “The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships”, *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 42, p. 595−604.

Levin I.M. (2000), “Vision revisited”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 36, N° 1, p. 91-107.

Lewicki R. J. et Bunker B. B. (1995), “Trust in relationships: a model of development and decline”. In B. B. Bunker et J. Z. Zubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice,* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, p. 133-173.

Lewicki R. J. et Bunker B. B. (1996), “Developing and maintaining trust in work relationships”. In R. M. Kramer et T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research,* Thousand Oaks, CA, Sage,p. 114–139.

Lewicki R. J., McAllister D. J., et Bies R. J. (1998), “Trust and distrust: new relationships and realities”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°3, p. 438-458.

Lewin K., Lippitt R., et White R. K. (1939), “Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates”, *Journal of Social Psychology*, Vol.10, N°2, p. 271−301.

Lewis J. D., et Weigert A. (1985), “Trust as a social reality”, *Social Forces*, Vol. 63, N°4, p. 967-985.

Lin G. C., Wen Z., Marsh H.W. et Lin H. S., (2010), "Structural equation models of latent interactions: Clarification of orthogonalizing and double-mean-centering strategies", *Structural Equation Modeling*, Vol. 17, p. 374-391.

Lind, E. A. (1997), "Litigation and claiming in organizations: Antisocial behavior or quest for justice?". In R. A. Giacalone et J. Greenberg (Eds.), *Antisocial behavior in organizations*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 150-171..

Lipman-Blumen J. (2006), *The allure of toxic leadership: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*, New York, Oxford University Press.

Lipman-Blumen J. (2006), *The allure of toxic leadership: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them,* New York, Oxford University Press.

Little T. D., Bovaird J. A., et Widaman K. F. (2006), "on the Merits of Orthogonalizing Powered and Product Terms: Implications for modeling Interactions Among Latent Variables", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 13, N°4, p. 497-519.

Locke J. (1977), "An Essay Concerning Human Understanding". In J. Yolton (Eds.), *The Locke Reader,* Cambridge, Cambridge University Press.

Lord R.G., De Vader C.L. et Alliger G.M. (1986), "A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, p. 402-410.

Lowe K. B., Gardner W. L. (2000), "Ten Years of the Leadership Quarterly: Contributions and Challenges for the Future", *Leadership Quarterly*, Vol. 11, N°4, p. 459–514.

Lowe K., Kroeck K.G., et Sivasubramaniam N. (1996), "Effectiveness of transformational and transactional leadership styles: A meta-analytic view", *Leadership Quarterly*, Vol. 7, N°3, p.385–425.

Luhmann N. (1979), *Trust and Power,* Chichester, Wiley.

Luhmann N. (2000), "Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives. In D. Gambetta (eds.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, University of Oxford, chapter 6, Department of Sociology, electronic edition, http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/luhmann94-107.pdf, p. 94-107.

MacCrimmon. K. R. et Wehrung D. A. (1986), *Taking risks: The management of uncertainty*, New York, Free Press.

MacKenzie S.B., Podsakoff P.M. et Rich G.A. (2001), "Transformational and transactional leadership and salesperson performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, N° 2, p. 115-34.

Malhotra Y. (2004)," Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development, Knowledge Management Measurement", *State of research 2003-2004*,[online],http://www.kmnetwork.com/KnowledgeManagementMeasurementResearch.pdf

Mangematin V. (1999), « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production». In D. Harrisson, V. Mangematin et C. Thuderoz (Eds.), *La confiance : approche économique et sociologiques*, Boucherville (Québec), 21 pages.

Mann R.D. (1959), "A review of the relationships between personality and performance in small groups", *Psychological Bulletin,* Vol. 56, p. 241-270.

Marsh H. W. (1996), "Positive and negative global self-esteem: A substantively meaningful distinction or artifactors?", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, N°4, p. 810–819.

Marsh H. W., Hau K-T., et Wen Z. (2004), "In Serach of Golden Rules: Comment on Hypothesis-Testing Approaches to Setting Cutoff Values for Fit Indexes and Dangers in Overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) Findings", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 11, N°3, p. 320-341.

Marsh H. W., Hau K-T., et Wen Z. (2006), "Structural Equation Models of Latent interaction and Quadratic Effects". In G. Hancock (Eds.), *Structural equation modeling a second course*, Greenwich, IAP Information Age Publ, p. 225- 265.

Marsh H. W., Wen Z., Hau K-T., Little T. D., Bovaird J. A. et Widaman K. F. (2007), "Unconstrained Structural Equation Models of Latent Interactions: Contrasting Residual- and Mean-Centered Approaches", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol. 14, N°4, p. 570-580.

Marzano M. (2010), *Le contrat de défiance*, Paris, Grasset.

Marzano M. (2012), « Qu'est ce que la confiance ? », *RIMHE, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme,* N°1, mars/avril.

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, p. 709–734.

McAllister D. J. (1995), “Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, *Academy of Management Journal,* Vol. 38, N°1, p. 24–59.

McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.

McKnight D. H., Cummings L. L., et Chervany N. L. (1998): “Initial trust formation in new organizational relationships”, *Academy of Management Review*, Vol.23, N°3, p. 473−490.

Messick D.M., Wilke H., Brewer M.B., Kramer R.M., Zemke P.E., et Lui L. (1983), “Individual adaptations and structural change as solutions to social dilemmas”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 44, N°2, p. 294–309.

Meyerson D. Weick K. E. E. Kramer H. M. (1996), “Swift trust and temporary groups”. In R. M. Kramer et T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA, Sage, p.166-195.

Miles R. E. et Creed W. E. D. (1995),“Organizational forms and managerial philosophies: A descriptive and analytical review”. In B. M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior,* Greenwich, CT, JAI Press, p. 333-372.

Miles R. E., et Snow C. C. (1992), “Causes of failure in network organizations”, *California Management Review,* Summer, Vol. 34, N°4, p.53-72.

Miller G. J. (1992), *Managerial dilemmas: The political economy of hierarchy*, New York, Cambridge University Press.

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d’organisation.

Mishra A. K. (1996), “Organizational responses to crisis: The centrality of trust”. In R. M. Kramer et T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 261-287.

Mishra A. K., et Spreitzer G. M. (1998), “Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign”, *Academy of management Review*, Vol. 23, N°3, p. 568-588.

Morrow J.R. Hansen J. L. et BATISTA J. (1999), « Measurement Issues in trust research: Are we measuring what we think we're measuring? », *Proceedings of the International Food and Agribusiness Management Association's World*, Florence, Italy. June.

Muchinsky P.M. (1977), Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol. 20, p. 592-607.

Neveu V. (2005), « La confiance organisationnelle : une approche en terme de contrat psychologique », *thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

Nooteboom B. (2006), "Forms, sources and processes of trust". In R. Bachmann et A. Zaheer, *Handbook of trust research*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, p.247-263.

Northouse P. G. (2004), *Leadership: Theory and Practice (3rd ed.)*, Thousand Oaks, California, Sage Publications.

O'Connor B. P. (2000), "SPSS and SAS programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer's MAP test", *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Vol. 32, N°2, p. 396-402.

Olafsson R. F., et Johannsdottir H. L. (2004), "Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of bullying", *British Journal of Guidance & Counselling*, Vol. 32, N°3, p. 319–333.

Orbell J., Dawes R., et Schwartz-Shea P. (1994), "Trust, social categories, and individuals: the case of gender", *Motivation and Emotion*, Vol. 18, N°2, p. 109- 128.

Orléan A. (1994), « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *La revue du M.A.U.S.S Semestrielles, collection "recherches »*, N°4, p. 17-36.

Orléan A. (2000), "La théorie de la confiance et ses limites", *Cahiers de socio-économie*, *« la confiance en question »*, L'Harmattan, p. 59-77.

Ouchi W. G. (1981), *Theory* Z, New York, MA Addison-Wesley.

Pearce J., Robbins D. K., et Robinson R. B. (1987), "The impact of grand strategy and planning formality on financial performance", *Strategic Management Journal*, Vol.8, N°2, p. 125-135.

Peyreffite A. (1995), *La Société de Confiance*, Paris, Odile Jacob.

Piaget J. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard – Encyclopédie de la pléiade.

Pietromonaco P.R. et Barrett L.F., (2006), "What can you do for me?: Attachment style and motives underlying esteem for partners", *Journal of Research in Personality*, Vol. 40, p. 313-338.

Pillai R., Schriesheim C.A., et Williams E.S. (1999), "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study", *Journal of Management*, Vol. 25, N°6, p. 897-933.

Podsakoff P., Mackenzie S., Moorman R., et Fetter R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", The *Leadership Quarterly*, Vol. 1, N°2, p. 107-142.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., et Bommer W.H. (1996), "Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and OCB", *Journal of Management*, Vol. 22, N°2, p. 259-98.

Popper K. (1959). In Popper K. (1973), *La logique de la découverte scientifique*, Paris, Payot.

Porter L.W. Lawler E.E. et Hackman J.R. (1975), *Behavior in Organizations,* New York, McGraw-Hill.

Powell, W. W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, p. 295-336.

Pruitt D. G. (1981), *Negotiation Behavior*, Orlando, FL Academic Press.

Rafferty A. E. et Griffin M. A. (2004), "Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions", *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, N°3, p. 329–354.

Rahim M. A. (1988), "The development of a leader power inventory", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 23, N°4, p. 491–502.

Rahim M. A., et Magner M. R. (1996), "Confirmatory factor analysis of the bases of leader power: First-order factor model and its invariance across groups", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 31, N°4, p. 495–516.

Rauch C.F. et Behling O. (1984), "Functionalism: Basis for alternate approach to the study of leadership". In J.G. Hunt D.M. Hosking C.A Schriesheim et R. Stewart (eds), *Leaders and*

managers: International perspectives on managerial behavior and leadership, New York, Elmsford, Pergamon Press, p. 45-62.

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, p. 95-112.

Richards D. et Engel S. (1986), "After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions". In J. D. Adams (Eds.), *Transforming leadership: From vision to results*, Alexandria, VA, Miles River Press, p. 199-214.

Rindskopf D., et Rose T. (1988), "Some theory and applications of confirmatory second-order factor analysis", *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 23, N°1, p. 51-67.

Ring P., et Van de Ven A. (1994),"Developmental Processes of Cooperative Inter-organizational Relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N°1, p. 90-118.

Ring P.S., et Van de Ven A. (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, N°7, p. 483-498.

Roberts K.H. et O'Reilly C.A. (1974), "Failures in upward communication in organizations: three possible culprits", *Academy of Management Journal*, Vol. 17, p. 205–15.

Robinson S. L. (1996), "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, N°4, p. 574-599.

Robinson S. L., et Morrison E. W. (1995), "Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, N°3, p. 289-298.

Rosen B., et Jerdee T. H. (1977), "Influence of subordinate characteristics on trust and use of participative decision strategies in a management simulation", *Journal of Applied Psychology,* Vol. 62, p. 628-631.

Rotter J. B. (1971), "Generalized expectancies for interpersonal trust", *American Psychologist*, Vol. 26, N°5, p. 443–452.

Rotter J.B. (1967), "A new scale for the measurement of interpersonal trust", *Journal of Personality,* Vol. 35, N°4, p. 615-665.

Rousseau D. M. (2001), "Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, N°4, p. 511–541.

Rousseau D. M., Sitkin S. B., Burt R. S., et Camerer C. (1998), “Not so different after all: A cross-discipline view of trust”, *Academy of Management Review,* Vol. 23, N°3, p. 393–404.

Rousseau D.M., et Tijoriwala S.A. (1998), "Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 19, N°1, p. 679-695.

Roussel P. (2005), « Méthodes de développement d’échelles pour questionnaires d’enquête ». In P. Roussel et F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines, méthodes de recherches en sciences humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck.

Roussel P. Durrieu F. Campoy E. El Akremi A. (2002), *Méthodes d’équations structurelles: Recherche et Applications en Gestion*, Paris, Economica.

Rushton J. P. (1980), A*ltruism, socialization, and society*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Sabel C. F. (1993), “Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy”. In R. Swedberg (Eds.), *In Ex-Plorations in Economic Sociology*, New York, Russell Sage Foundation, p. 104-144.

Sako M. (1997), “Does Trust Improve Business Performance?”. In C. Lane et R. Buchmann (eds.), *Trust Within and Between Organizations*, New York, Oxford University Press, p. 88-118.

Salais R. (1989), "L’analyse économique des conventions du travail", *Revue Economique,* Vol. 40, N° 2, p. 199-240.

Salais R. (1989), « L’analyse économique des conventions du travail », *Revue économique*, Vol. 40, N°2, p. 199-240.

Sapienza H. J., et Korsgaard M. A. (1996), “Procedural Justice in Entrepreneur-investor relations”, The *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N°3, p. 544-574.

Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique*, Etats-Unis, Edition Economica.

Scanzoni J. (1979), “Social processes and power in families”. In W. Burr R. Hill F. Nye et I. Reiss (Eds.), *Contemporary Theories about the Family,* New York, The Free Press, p. 295-316.

Schlenker B. R., Helm B., et Tedeschi J. T. (1973), “The Effects of Personality and Situational Variables on Behavioral Trust”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 25, N°3, p. 419-427.

Schmitt N.W., et Stultz D. M. (1985), “Factors defined by negatively keyed items : the results of careless respondants ?”, *Applied psychological measurement*, Vol. 9, N°4, p. 367-373.

Schoorman F. D., Mayer R. C., et Davis J. H. (2007), “An integrative model of organizational trust: past, present, and future”, *Academy of Management Review*, Vol. 32, N°2, p. 344-354.

Schriesheim C. A. et Eisenbach R. J., (1995), “An exploratory and confirmatory factor-analytic investigation of item wording effects on the obtained factor structures of survey questionnaire measures”, *Journal of Management*, Vol. 21, p.1177–1193.

Schriesheim C. A., House R. J., et Kerr S. (1976), “Leader initiating structure: a reconciliation of discrepant research results and some empirical tests”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 15, N°2, p. 297-321.

Schriesheim C. A., Powers K. J., Scandura T. A., Gardner C.C. et Lankau M. J., (1993), “Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments”, *Journal of Management*, Vol. 19, p. 385-417.

Shamir B. (1995), “Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, N°1, p. 19-47.

Shapiro D. L., Sheppard B. H., et Cheraskin L. (1992), “Business on a handshake”, *Negotiation Journal*, Vol. 8, N°4, p. 365-377.

Shapiro S. P. (1987): “The social control of impersonal trust”, *American Journal of Sociology,* Vol. 93, N°3, p. 623-658.

Sheppard B. H., et Sherman D. M. (1998), “The grammars of trust: A model and general implications”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, N°3, p. 422−437.

Simmel G. (1999), *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation,* Paris, PUF.

Simon E. (2007), « La confiance dans tous ses états », *Revue Française de Gestion*, Vol 6, N° 175, p. 83-94.

Sims R. R. (1994), “Human resource management's role in clarifying the new psychological contract”, *Human Resource Management*, Vol. 33, N°3, p. 373-382.

Sitkin S. B., Roth N. L. (1993), “Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/ distrust”, *Organization Science*, Vol. 4, N°3, p. 367-392.

Sosik J. J., Avolio B. J., et Kahai S. S. (1997), “Effects of leadership style and anonymity on group potency and effectiveness in a group decision support system environment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, N°1, p. 89–103.

Stogdill R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research,*New York, Free Press.

Stogdill R.M. (1948), “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature”, *Journal of Psychology,* Vol. 25, p. 35-71.

Tajfel H. (1978), “Social categorization, social identity and social comparison”. In Tajfel H. (Eds.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, Academic Press, p. 61-76.

Tajfel H. (1982), *Social identity and intergroup relations*, Cambridge, Cambridge University Press.

Tajfel H. et Forgas J. P. (1981), “Social categorization: Cognitions, values and groups”. In J. P. Forgas (Eds.), *Social cognition: Perspectives on everyday understanding*, London, Academic Press, p. 113-140.

Tajfel H. et Turner J. C. (1986), “The social identity theory of intergroup behavior”. In S. Worchel et W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations (2nd ed)*, Chicago, Nelson-Hall, p.7-24.

Tannenbaum A. S., et Schmitt W.H. (1958), “How to choose a leadership pattern”, *Harvard Business Review,* Vol. 36, March-April, p. 95-101.

Teissier N. (2006), « L’impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail », *Management et Avenir,* Vol.8, N°2, p. 143-158.

Tepper B. J. (2000), “Consequences of abusive supervision”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N°2, p. 178−190.

Thiétart R.A. et coll (2003), *Méthodes de recherche en management, 2ème éd.*, Paris, Dunod.

Thuderoz C. (1999), « Pourquoi interroger la notion de confiance? ». C. Thuderoz V. Mangematin et D. Harrisson (Eds.), *La confiance : approches économiques et sociologiques*, Boucherville (Québec), Gaëtan Morin Europe.

Tichy N. M. et DeVanna M. A. (1990), *The Transformational Leader (2nd ed.),*New York, John Wiley.

Tremblay M. et Simard G. (2005), « La mobilisation des ressources humaines : L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », *Gestion*, Vol. 30, N°2, p. 60-68.

Turner J. C. (1987), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory,* Oxford, Blackwell.

Tyler T. R. et Dawes R. M. (1993), "Fairness in groups: Comparing the self-interest and social identity perspectives". In B. A. Mellers et J. Baron (Eds.), *Psychological perspectives on justice,* New York, Cambridge University Press, p. 87-108.

Tyler T. R. et Degoey P. (1996), "Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions". In R. M. Kramer T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations,* Thousand Oaks, CA, Sage, p. 331-357.

Tyler T. R. et Lind E. A. (1992), "A relational model of authority in groups". In M. Zanna (Eds.), *Advances in experimental social psychology,* New York, Academic Press, p. 115-191.

Tyler T. R., et Degoey P. (1995), "Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 69, N°3, p. 482-497.

Valette-Florence P. (1998), "A causal analysis of Means-End Hierarchies in a cross-cultural Context: Methodological Refinements", *Journal of Business Research*, Vol. 42, N°2, p. 161-166.

Vallerand R. J. (1989), «Vers une méthodologie de validation transculturelle de questionnaires psychologiques : implications pour la recherche en langue française», *Psychologie Canadienne,* Vol. 30, N°4, p. 662-689.

Van de Kragt A., Orbell J., et Dawes R.M. (1983), "The minimal contribution set as a solution to public goods problems", *American Political Science Review*, Vol. 77, N°1, p. 112-122.

Velicer W. F. (1976), "Determining the number of components from the matrix of partial correlations". *Psychometrika*, Vol. 41, N°3, p. 321-327.

Vergez A. et Huisman D. (1960), *Logique,* Paris, Nathan.

Von Neumann J. et Morgenstern O. (1953), "Theory of Games and Economic Behavior", Princeton, NJ, Princeton University Press.

Vroom V. H. et Yetton P. (1973), *Leadership and* decision *making,* Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.

Waldman D. A., Bass B. M., et Yammarino F. J. (1990), "Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership", *Group & Organization Management,* Vol. 15, N°4, p. 381–394.

Wallis N. C., Yammarino F.J., et Feyerherm A. (2011), "Individualized leadership: A qualitative study of senior executive leaders", *The Leadership Quarterly*, Vol. 22, N°1, p. 182-206.

Weber M. (1971), *Economie et Société*, tome I, Paris, Plon.

Weber M. (1992), *Economie et Société. Tome 1*, Plon, Presse-Pocket, collection « Agora », p. 285-349.

Whitener E. M., Brodt S. E., Korsgaard M. A., et Werner J. M. (1998), "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", *Academy of Management Review,* Vol. 23, N°3, p.513-530.

Williams M. (2001), "In Whom We Trust: Group Membership As an Affective Context for Trust", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, N°3, pp. 377-396.

Williamson O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.

Williamson O. E. (1993), "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, p. 131-145.

Wilson C. B. (1991), "US businesses suffer from workplace trauma", *Personnel Journal,* Vol. 70, N°7, p. 47–50.

Yammarino F. J. et Bass B. M. (1990), "Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among Naval officers: Some preliminary findings". In K. E. Clark et M. R. Clark (Eds.), *Measures of leadership,* West Orange, NY, Leadership Library of America, p. 151–169.

Young L. et Daniel K. (2003), "Affectual Trust in the Workplace", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 N°1, p. 139-155.

Yukl G. (1971), "Toward a behavioral theory of leadership", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 6, N°4, p. 414–440.

Yukl G. (1998), *Leadership in Organization*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Yukl G. (2002), *Leadership in organizations*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Yukl G. (2010), *Leadership in organizations, 7th ed.*, Prentice-Hall, Upper Saddle Creek, N.J.

Yukl G., et Falbe C. M. (1990), "Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, N°2, p. 132-140.

Zaheer A., McEvily B., et Perrone V. (1998), "Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance", *Organization Science*, Vol. 9, N° 2, p. 141-159.

Zaleznik A. (1992), "Managers and Leaders: Are They Different?", *Harvard Business Review, March-April*, 126-135.

Zand D. (1972), "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quaterly*, Vol. 17, N° 2, p. 229-239.

Zucker L. G. (1986), "Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920". In B. M. Staw et L. L. Cummings (Eds,), *Research in Organizational behavior,* Greenwich, CT, JAI Press, p. 53-111.

Annexes

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Description de l'échantillon pour l'analyse qualitative exploratoire _____ 380
Annexe 2 : Tableaux de codage pour l'analyse exploratoire qualitative _____ 383
Annexe 3 : Questionnaire d'enquête quantitative _____ 388
Annexe 4 : Mail de contact des répondants _____ 399
Annexe 5 : Syntaxe de double centrage _____ 400
Annexe 6 : Description de l'échantillon quantitatif _____ 402
Annexe 7 : Analyses descriptives des données quantitatives _____ 405
Annexe 8 : Extrait de la 19éme enquête socio-économique auprès des ingénieurs diplômés des écoles françaises _____ 431

Annexe 1 : Description de l'échantillon pour l'analyse qualitative exploratoire

1. Caractéristiques individuelles des répondants

Genre des répondants

	N	%
Femme	8	57%
Homme	6	43%
Total	14	100%

Age des répondants

	N	%
Moins de 30 ans	3	21%
Entre 30 et 40 ans	5	36%
Entre 40 et 50 ans	4	29%
Plus de 50 ans	2	14%
Total	14	100%

Niveau d'études des répondants

	N	%
Bac ou moins	2	14%
Bac + 2 et 3	4	29%
Bac + 4	2	14%
Bac +5 et plus	6	43%
Total	14	100%

2. Caractéristiques d'emploi des répondants

Statut d'emploi des répondants

	N	%
Employé ou ouvrier	3	21%
Agent de maîtrise	4	29%
Cadre	7	50%
Total	14	100%

Ancienneté des répondants dans l'entreprise

	N	%
Moins de 2 ans	4	29%
Entre 2 et 4 ans	3	21%
Entre 4 et 7 ans	6	43%
Plus de 7 ans	1	7%
Total	14	100%

Ancienneté de la relation avec le manager

	N	%
Moins de 2 ans	4	29%
Entre 2 et 4 ans	6	43%
Plus de 4 ans	4	29%
Total	14	100%

Domaine principal d'activité

	N	%
Production et fonctions connexes	3	21%
Etudes, recherche et conception	1	7%
Systèmes d'information, informatique	2	14%
Commercial, marketing	4	29%
Administration, Gestion	4	29%
Total	14	100%

3. Caractéristiques de l'entreprise des répondants

Secteur d'activité de l'entreprise des répondants

	N	%
Industrie	3	21%
Energie	1	7%
Construction	2	14%
Agro-alimentaire	2	14%
Services et tertiaires	6	43%
Total	14	100%

Effectif de l'entreprise des répondants

	N	%
Moins de 20	4	29%
20 à 499	3	21%
500 à 1999	5	36%
2000 ou plus	2	14%
Total	14	100%

Annexe 2 : Tableaux de codage pour l'analyse exploratoire qualitative

Les tableaux suivants présentent pour chaque catégorie retenue, les sous-catégories correspondantes ayant pu être identifiées ainsi que quelques extraits de verbatim directement issus du discours des répondants.

Le codage des pratiques de leadership

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« je me rappelle un salon dentaire où il était là, il donnait un coup de main pour porter les cartons d'échantillons. »	Se montrer exemplaire	Influence idéalisée
« amener les personnes à penser à la société plutôt que de penser à leur intérêt personnel. »	Susciter l'adhésion au projet (intérêt collectif vs intérêt personnel)	
« c'est vrai que c'est une personne qui fédérait ses équipes »	Encourager l'entre-aide, la coopération, et fédérer les équipes	

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« c'est quelqu'un de toujours positif qui donne envie de se donner »	Se montrer confiant et enthousiaste dans l'atteinte des objectifs	Motivation inspirante
« le manager, lui, il est là pour donner des directives stratégiques à ses collaborateurs »	Définir la stratégie et les moyens à mettre à œuvre	
« Un responsable qui avait comme mot d'ordre la transparence, on était informé de tout ce qui se passait avec ses responsables à lui »	Faire circuler les informations	

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« une personne qui cherche justement la coopération, qui va favoriser la communication »	Participation à la prise de décisions	Stimulation intellectuelle
« Et la confiance elle va se manifester par la délégation aussi sans que ce soit, enfin une délégation assez libre où on est assez autonome dans ses tâches. »	Délégation de responsabilités	
« L'intérêt notamment pour les propositions qu'on fait, qui prend en considération les propositions faites et qui cherche à échanger avec nous parce qu'elle voit qu'il y a un bénéfice. »	Echanges d'idées, collaboration	

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« M'aider à progresser, pas dans la partie technique parce que on va dire, je devais prendre du volume moi-même mais on va dire d'un point de vue diplomatie, gestion des problèmes, organisation. »	Partage de connaissance, Développement des compétences, formation	Considération individuelle
« il était capable de s'adapter aux personnalités de chacun dans l'équipe »	Individualisation de la supervision	
« c'est permettre à l'autre de réaliser les choses d'une façon qu'il s'est approprié et de respecter cette façon »	Respect de l'individualité, du savoir-faire	
« En fait, j'ai vraiment l'impression d'être actif dans le processus, on a construit ensemble l'évolution de ma carrière. »	Considération des besoins et attentes individuelles	
« je pouvais très bien lui dire, aujourd'hui j'en ai vu que 4 et lui donner des raisons valables et il me croyait et il me soutenait en me disant, ben demain ça ira mieux. »	Encouragements, soutien	

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« *reconnaître les qualités de la personne qui s'investit* »	Reconnaissance de l'implication, de la qualité du travail	Récompense contingente
« il savait aussi dire devant les patrons, féliciter les gens devant ses responsables à lui. »	Reconnaissance vis-à-vis de la hiérarchie	
« des primes, une sorte de récompense du travail qu'on fournit et de notre investissement aussi »	Contingence de la récompense	
« Pour moi une parole donnée, c'est une parole donnée, bon après il peut y avoir des aléas qui justifient mais quand on s'engage avec quelqu'un pour moi c'est, faut que ce soit vrai. »	Tenue des engagements	

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« Une fois qu'on a un souci, on sait qu'on peut en parler et qu'on sera écouté. »	Prise en compte des problèmes	Management par exception passif et Laissez-faire
« je ne suis jamais resté en plan, je ne me suis jamais trouvé dans une situation où j'avais vraiment un problème, besoin de l'avoir et j'arrive pas à l'avoir. Il a toujours été disponible sans jamais aucune conséquence à déplorer. »	Réactivité – accessibilité - disponibilité	
« la prise de décision et d'initiative, le fait de savoir trancher dans une situation. »	Prise de décisions Organisation – coordination du travail	
« Dans, les difficultés, il est là voilà, bien sûr, il sait réagir, trouver des solutions »	Recherche de solutions	

<u>Le codage des formes de confiance</u>

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« Y a des choses sur lesquelles j'arrive à lui faire confiance, quand j'ai besoin d'informations techniques, quand j'ai besoin de conseils »	Acceptation de dépendance	Confiance cognitive
« Quand on lui parle des projets en cours, des problèmes de ressources. Pour trouver les meilleurs compromis dans les priorités. On exprime sa confiance en parlant de la situation. »	Partage d'informations sensibles	

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« Je dirais purement professionnel au départ et après c'est sûr qu'il y a des liens qui se créent. Parce qu'après on ne s'est pas vu qu'au travail, on a partagé autre chose quoi. »	Partage –lien - amitié	Confiance affective
« J'ai eu un problème de santé il y a trois semaines et je lui ai dit. C'est très personnel mais je lui ai dit. »	Dévoilement d'informations personnelles sensibles	

Le codage des modes de production de la confiance

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« Pour moi, quand on parle de confiance, il y a minimum 2 personnes et elle doit aller dans les deux sens. »	Réciprocité	Relation d'échange
« Je sens que malgré les postes qui nous différencient, on est sur un terrain d'équilibre »	Equilibre de la relation	
« C'était réciproque (...) je pense qu'il protégeait mes intérêts parce qu'il savait inconsciemment que j'allais protéger les siens. »	Obligations mutuelles	

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« L'important c'est que je sente qu'il y a une adhésion au projet de l'entreprise. »	Objectifs communs	Appartenance au groupe
« Ca touche avant tout mes valeurs c'est totalement à l'opposé de mes valeurs et de même ce que je serais capable de faire »	Valeurs partagées	
« Un climat relatif à une ambiance de groupe. Un climat qui ne soit pas pesant pour moi, qui soit assez ressemblant à ce dans quoi j'aime évoluer »	Climat de travail	

Le codage du pouvoir de position du manager

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« Il était complètement à l'ouest de la réalité du marché »	Connaissance de l'environnement, du métier	Pouvoir de légitimité
« De toute façon, tout le monde sait très bien qu'il n'est pas à sa place, d'ailleurs, il n'aurait jamais dû avoir autant de responsabilités et tout le monde le reconnait, mais bon »	Légitimité perçue dans l'organisation (équipe de travail, direction)	

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« Sur la négociation sur les salaires, c'est le directeur d'agence qui s'en occupe. »	Décisions relatives à la rémunération	Pouvoir de récompense
« En définitive, pour les promotions, c'est de lui que dépend la décision finale »	Décisions relatives à l'avancement	

Extraits de verbatim	Sous-catégorie	Catégorie
« Ben, il peut très bien me remettre la faute sur le dos, auprès de la direction, je veux dire, avec toutes les conséquences que ça implique »	La réputation	Pouvoir de sanction
« Disons qu'il peut tout simplement bloquer ma progression dans l'entreprise, en faisant un mauvais rapport, au moment de l'évaluation annuelle par exemple »	L'avancement, les primes	
« Déjà, les reproches, ça ne fait jamais plaisir et puis ça peut aller plus loin aussi »	Les réprimandes verbales	

Annexe 3 : Questionnaire d'enquête quantitative

Bonjour et merci beaucoup de participer à cette enquête!

Elle s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale et s'intéresse à votre relation avec votre manager. Vos réponses sont anonymes et strictement confidentielles.

1. Sélection des répondants

Les six premières questions sont destinées à évaluer si vous faites bien partie de la cible que nous souhaitons atteindre

Avez-vous un manager dans le cadre de vos fonctions (une personne sous la responsabilité de laquelle vous travaillez)?

oui O non O

Travaillez-vous depuis plus de 6 mois sous la responsabilité de votre manager?

oui O non O

Votre manager intervient-il (elle) dans la définition de vos tâches?

oui O non O

Votre manager est-il (elle) la personne à qui vous vous référez pour toute question relative au travail?

oui O non O

Votre manager contrôle-t-il (elle) la bonne réalisation de votre travail?

oui O non O

Votre manager est-il (elle) la personne qui vous évalue?

oui O non O

2. La confiance envers votre manager

Prenez-un instant pour penser à votre manager direct !

Comment définiriez-vous la relation que vous entretenez avec votre manager ? (optionnel)

Voilà quelques exemples de phrases qui ont été citées par des employés à propos de leur manager direct.

2.1 Concernant votre manager, dans quelle mesure êtes-vous en accord avec les propositions suivantes ?

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai confiance en ses compétences relationnelles	O	O	O	O	O	O	O
Je discute ouvertement avec lui (ou avec elle) de mes problèmes ou difficultés qui pourraient être potentiellement utilisées contre moi	O	O	O	O	O	O	O
Je discute ouvertement avec lui (ou elle) de mes sentiments au travail y compris les sentiments négatifs et les frustrations	O	O	O	O	O	O	O
Je lui confie des problèmes personnels qui affectent mon travail	O	O	O	O	O	O	O
Si je suis indisponible, je lui confie le soin de régler une affaire importante à ma place	O	O	O	O	O	O	O

2.2 Toujours à propos de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je lui demande de recommander ma candidature quand je postule à un autre emploi	O	O	O	O	O	O	O
Je m'appuie sur lui (ou sur elle) pour être soutenu(e) dans des situations difficiles	O	O	O	O	O	O	O
Je me fie à ses compétences et aptitudes professionnelles	O	O	O	O	O	O	O
Je me fie à ses jugements pour tout ce qui concerne le travail	O	O	O	O	O	O	O
Si je suis indisponible, je m'en remets à lui (ou à elle) pour présenter mon travail correctement aux autres employés	O	O	O	O	O	O	O

2.3 Toujours à propos de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je partage avec lui (ou elle) des informations sensibles liées au travail que je ne souhaite pas voir circuler	O	O	O	O	O	O	O
Je partage des sentiments personnels avec lui (ou elle)	O	O	O	O	O	O	O
Je partage mes convictions personnelles avec lui (ou avec elle)	O	O	O	O	O	O	O
Je partage mes idées originales avec lui (ou avec elle) sans craindre qu'il (ou elle) se les attribue	O	O	O	O	O	O	O
Je suis ses conseils pour les questions importantes	O	O	O	O	O	O	O

3. Le leadership de votre manager

Dans l'ensemble, pensez-vous que votre manager possède une forme de leadership ? Pouvez-vous m'expliquer pourquoi ? (optionnel)

3.1 Les affirmations ci-dessous permettent d'évaluer le leadership de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il (ou elle) suscite en moi de la fierté d'être associé à lui (ou elle)	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) a une vision de l'organisation du type "Tant que ça marche, on ne touche à rien"	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) agit de façon à gagner mon respect	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) attend que les choses tournent mal avant de prendre une action corrective	O	O	O	O	O	O	O

3.2 Toujours à propos du leadership de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il (ou elle) attire l'attention sur les irrégularités, les erreurs, les exceptions et les écarts par rapport aux normes	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) attire mon attention sur le non respect des normes	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) cherche différents points de vue pour résoudre les problèmes	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) clarifie ce qu'on peut s'attendre à recevoir si les objectifs de performance sont atteints	O	O	O	O	O	O	O

3.3 Toujours à propos du leadership de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il (ou elle) concentre toute son attention sur la gestion des erreurs, des plaintes et des échecs	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) est absent lorsqu'on a besoin de lui (ou elle)	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) estime que les problèmes doivent devenir chroniques avant d'agir	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) évite de prendre des décisions	O	O	O	O	O	O	O

3.4 Toujours à propos du leadership de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il (ou elle) évite de s'impliquer lorsque des problèmes importants se présentent	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) exprime clairement une vision convaincante du futur	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) exprime sa satisfaction quand j'atteins les objectifs	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) fait preuve de force et d'assurance	O	O	O	O	O	O	O

3.5 Toujours à propos du leadership de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il (ou elle) insiste sur l'importance d'avoir une forte volonté d'atteindre les buts fixés	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) insiste sur l'importance de l'esprit d'équipe	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) m'accorde de l'aide en échange de mes efforts	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) m'aide à développer mes aptitudes	O	O	O	O	O	O	O

3.6 Toujours à propos du leadership de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il (ou elle) manifeste sa confiance en l'atteinte des objectifs	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) me considère comme ayant des besoins, aptitudes et aspirations différentes de ceux des autres	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) me suggère de nouvelles façons d'aborder la réalisation de mes tâches	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) me traite comme un individu à part entière plutôt que comme un simple membre du groupe	O	O	O	O	O	O	O

3.7 Toujours à propos du leadership de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il (ou elle) m'incite à regarder les problèmes sous différents angles	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) ne parvient pas à réagir jusqu'à ce que les problèmes deviennent sérieux	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) parle de ses valeurs et convictions les plus importantes	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) parle des tâches à accomplir avec enthousiasme	O	O	O	O	O	O	O

3.8 Toujours à propos du leadership de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il (ou elle) parle du futur de façon optimiste	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) prend bien note de toutes les erreurs	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) prend du temps pour me former et pour faire du coaching	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) remet en question les hypothèses importantes pour savoir si elles sont appropriées	O	O	O	O	O	O	O

3.9 Toujours à propos du leadership de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il (ou elle) spécifie précisément qui a la responsabilité d'atteindre les objectifs de performance	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) tarde à répondre aux questions urgentes	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) tient compte des conséquences morales et éthiques des décisions prises	O	O	O	O	O	O	O
Il (ou elle) va au-delà de ses propres intérêts pour le bien du groupe	O	O	O	O	O	O	O

4. Le pouvoir de votre manager

La position de votre manager dans votre entreprise lui confère un certain statut. Ce statut lui permet d'avoir une certaine influence que nous souhaitons évaluer.

Dans quelle mesure votre relation avec votre manager influence votre vie professionnelle ?

4.1 Les affirmations ci-dessous permettent d'évaluer le pouvoir de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Il semble normal que mon manager décide ce que je dois faire.	O	O	O	O	O	O	O
Je dois obéir à mon manager car il est mon supérieur hiérarchique.	O	O	O	O	O	O	O
Le statut de mon manager lui donne le droit d'attendre de moi que je suive ses directives.	O	O	O	O	O	O	O
Le statut de mon manager lui donne le droit de diriger mes activités comme il l'entend.	O	O	O	O	O	O	O

4.2 Toujours à propos du pouvoir de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Le statut de mon manager ne lui donne pas le droit de changer les procédures de mon travail.	O	O	O	O	O	O	O
Mon manager peut me renvoyer si je néglige mes tâches	O	O	O	O	O	O	O
Mon manager peut me renvoyer si ma performance est constamment en dessous des standards	O	O	O	O	O	O	O
Mon manager peut me sanctionner par écrit si mon travail est constamment en dessous des standards	O	O	O	O	O	O	O

4.3 Toujours à propos du pouvoir de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Mon manager peut me sanctionner si j'arrive régulièrement en retard au travail	O	O	O	O	O	O	O
Mon manager peut me sanctionner verbalement si je refuse de suivre ses instructions	O	O	O	O	O	O	O
Mon manager peut prendre des mesures disciplinaires pour insubordination.	O	O	O	O	O	O	O
Mon manager peut s'arranger pour suspendre mes augmentations si mon travail est insatisfaisant.	O	O	O	O	O	O	O

4.4 Toujours à propos du pouvoir de votre manager, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les propositions suivantes !

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Mon manager peut intervenir pour mon avancement en cas de travail remarquable.	O	O	O	O	O	O	O
Mon manager peut m'obtenir une prime suite à une bonne évaluation de mon travail.	O	O	O	O	O	O	O
Mon manager peut informer son (sa) manager si la qualité de mon travail est particulièrement bonne.	O	O	O	O	O	O	O
Mon manager peut recommander une promotion pour moi si mon travail est constamment au-dessus de la moyenne.	O	O	O	O	O	O	O
Mon manager est en droit d'attendre de moi que je suive ses instructions.	O	O	O	O	O	O	O

5. A propos de vous et de votre entreprise

Nous avons besoin de quelques informations concernant vous ainsi que l'entreprise dans laquelle vous travaillez. Cela nous est utile à des fins statistiques et ne remet nullement en cause l'anonymat et la confidentialité de vos réponses.

5.1 Vos caractéristiques personnelles

Etes-vous ?

Un homme O Une femme O

Quel âge avez-vous ?

Depuis combien d'années environ travaillez-vous dans votre entreprise actuelle?

Depuis combien d'années environ êtes-vous dans votre poste actuel ?

Depuis combien d'années environ êtes-vous sous la responsabilité de votre manager actuel?

Combien de personnes travaillent sous la responsabilité directe de votre manager ?

Avez-vous vous-même des responsabilités d'encadrement ?

oui O non O

Avez-vous le statut de cadre ?

oui O non O

Si oui, à quelle catégorie de cadres appartenez-vous ?

Cadre de la fonction publique	O
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise	O
Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise	O

A quelle fréquence en moyenne êtes-vous en contact avec votre manager (mail+téléphone+contact direct)?

Quotidiennement	De façon hebdomadaire	De façon bi-mensuelle	De façon mensuelle	Moins que mensuellement
O	O	O	O	O

Dans quel domaine exercez-vous principalement vos activités ?

Production et fonctions connexes	O
Etudes, recherche et conception	O
Systèmes d'information, informatique	O
Commercial, marketing	O
Administration, Gestion	O
Direction générale	O
Enseignement	O
Divers autres	O

5.2 Les caractéristiques de votre entreprise

Votre entreprise exerce la plupart de ses activités dans le secteur suivant :

Agriculture, sylviculture et pêche	O
Industrie	O
Bâtiment, travaux publics	O
Services et tertiaire	O

Quel est l'effectif de votre entreprise ?

moins de 20	O
20 à 499	O
500 à 1999	O
2000 ou plus	O

Si vous êtes intéressé(e) par recevoir les résultats de cette enquête, merci d'indiquez ci-dessous votre adresse mail. Cette information ne remet nullement en cause l'anonymat et la stricte confidentialité de vos réponses.

Merci d'avoir participé à cette enquête

Annexe 4 : Mail de contact des répondants

Bonjour cher Centralien, chère Centralienne,

Je m'appelle Marie-Aude DUPONT et je suis moi-même issue de l'école Centrale Marseille (Promotion 2002). Je suis aujourd'hui spécialisée en Recherche dans l'enseignement supérieur, de cette grande discipline qu'est le « Management des Ressources Humaines ». Je mène actuellement une enquête qui s'intéresse aux « Pratiques Managériales ».

Je me tourne vers vous aujourd'hui dans le cadre de mes recherches pour bénéficier de votre expérience dans ce domaine. En effet, le profil diversifié des Ingénieurs Centraliens m'intéresse particulièrement. Vous êtes répartis dans tout type d'entreprises et exercez des fonctions diverses et variées grâce à votre formation.

Aidez-moi à faire avancer la recherche!

Il vous suffit de répondre à ce questionnaire en ligne en cliquant sur le lien ci-dessous. Il vous prendra une quinzaine de minutes maximum! Ce questionnaire est strictement anonyme et confidentiel. Il s'agit principalement de répondre à des questions fermées concernant votre relation avec votre manager direct.

http://www.sphinxonline.net/ABID/ENQUETE/index.htm
(si le lien ne fonctionne pas, veuillez le copier le dans la barre d'adresse internet)

Cette recherche aboutira à la publication d'articles de recherche dans des revues spécialisées en Gestion des Ressources Humaines et Management. Pour vous remercier de votre participation, je vous propose de vous faire parvenir les résultats de l'étude en exclusivité! Pour cela, il vous suffit de remplir la case email prévue à cet effet à la fin du questionnaire. Je vous ferai parvenir l'article en question dés sa parution.

Je vous remercie par avance de toute l'aide que vous pourrez m'apporter.

Cordialement,

Marie-Aude DUPONT

CERGAM (Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix Marseille)

Annexe 5 : Syntaxe de double centrage

Dans cette annexe, nous présentons la syntaxe de double centrage pour le test des effets modérateurs, appliquée au pouvoir de légitimité du manager.

Calcul des moyennes de l'ensemble des variables du modèle

```
AGGREGATE
/OUTFILE=*
MODE=ADDVARIABLES
OVERWRITEVARS=YES
/PRESORTED
/mINSP2 = MEAN(INSP2)
/mINSP3 = MEAN(INSP3)
/mINSP4 = MEAN(INSP4)
/mSTIM3 = MEAN(STIM3)
/mSTIM4 = MEAN(STIM4)
/mCI4 = MEAN(CI4)
/mRC1  = MEAN(RC1)
/mMPEA2 = MEAN( MPEA2)
/mMPEA3 = MEAN( MPEA3)
/mMPEA4 = MEAN( MPEA4)  .
/mLF1_INV = MEAN(LF1_INV)
/mLF4_INV = MEAN(LF4_INV)
/mMPEP4_INV= MEAN(MPEP4_INV)
/mPL5 = MEAN(PL5)
/mPL3 = MEAN(PL3)
/mPL6_INV = MEAN(PL6_INV)
/mFIAB1 = MEAN(FIAB1)
/mFIAB2 = MEAN(FIAB2)
/mFIAB9 = MEAN(FIAB9)
/mFIAB10 = MEAN(FIAB10)
/mDEV1 = MEAN(DEV1)
/mDEV2 = MEAN(DEV2) .
```

Premier centrage des variables du modèle

```
COMPUTE INSP2C = INSP2-mINSP2 .
COMPUTE INSP3C = INSP3-mINSP3 .
COMPUTE INSP4C = INSP4-mINSP4 .
COMPUTE STIM3C = STIM3-mSTIM3 .
COMPUTE STIM4C = STIM4-mSTIM4 .
COMPUTE MPEA2C =MPEA2-mMPEA2 .
COMPUTE MPEA3C =MPEA3-mMPEA3 .
COMPUTE MPEA4C =MPEA4-mMPEA4 .
COMPUTE CI4C = CI4-mCI4 .
COMPUTE RC1C = RC1-mRC1 .
COMPUTE LF1_INVC = LF1_INV-mLF1_INV .
COMPUTE LF4_INVC = LF4_INV-mLF4_INV .
COMPUTE MPEP4_INVC = MPEP4_INV-mMPEP4_INV .
COMPUTE PL5C = PL5 -mPL5  .
```

```
COMPUTE PL3C = PL3 -mPL3 .
COMPUTE PL6_INVC = PL6_INV -mPL6_INV  .
COMPUTE FIAB1C = FIAB1 -mFIAB1  .
COMPUTE FIAB2C = FIAB2 -mFIAB2  .
COMPUTE FIAB9C = FIAB9 -mFIAB9  .
COMPUTE FIAB10C = FIAB10 -mFIAB10  .
COMPUTE DEV1C = DEV1-mDEV1 .
COMPUTE DEV2C = DEV2-mDEV2 .
```

Création des variables d'interaction

```
COMPUTE INSP2CXPL5C =  INSP2C*PL5C .
COMPUTE INSP3CXPL3C =  INSP3C*PL3C .
COMPUTE INSP4CXPL6_INVC =  INSP4C*PL6_INVC .
COMPUTE CI4CXPL5C = CI4C*PL5C .
COMPUTE  RC1CXPL3C =   RC1C*PL3C .
COMPUTE LF1_INVCXPL5C =   LF1_INVC*PL5C .
COMPUTE MPEP4_INVCXPL3C =  MPEP4_INVC*PL3C .
COMPUTE LF4_INVCXPL6_INVC =  LF4_INVC*PL6_INVC .
EXECUTE .
```

Calcul des moyennes des variables d'interaction

```
AGGREGATE
/OUTFILE=*
MODE=ADDVARIABLES
OVERWRITEVARS=YES
/PRESORTED
/mINSP2CXPL5C = MEAN(INSP2CXPL5C)
/mINSP3CXPL3C = MEAN(INSP3CXPL3C)
/mINSP4CXPL6_INVC = MEAN(INSP4CXPL6_INVC)
/mCI4CXPL5C = MEAN(CI4CXPL5C)
/mRC1CXPL3C = MEAN(RC1CXPL3C)
/mLF1_INVCXPL5C = MEAN(LF1_INVCXPL5C)
/mMPEP4_INVCXPL3C = MEAN(MPEP4_INVCXPL3C)
/mLF4_INVCXPL6_INVC = MEAN(LF4_INVCXPL6_INVC) .
```

Centrage des variables d'interaction

```
COMPUTE INSP2CXPL5C_C = INSP2CXPL5C-mINSP2CXPL5C .
COMPUTE INSP3CXPL3C_C = INSP3CXPL3C-mINSP3CXPL3C .
COMPUTE INSP4CXPL6_INVC_C = INSP4CXPL6_INVC-mINSP4CXPL6_INVC .
COMPUTE CI4CXPL5C_C = CI4CXPL5C-mCI4CXPL5C .
COMPUTE RC1CXPL3C_C = RC1CXPL3C-mRC1CXPL3C .
COMPUTE LF1_INVCXPL5C_C = LF1_INVCXPL5C-mLF1_INVCXPL5C .
COMPUTE MPEP4_INVCXPL3C_C = MPEP4_INVCXPL3C-mMPEP4_INVCXPL3C .
COMPUTE LF4_INVCXPL6_INVC_C = LF4_INVCXPL6_INVC-mLF4_INVCXPL6_INVC .
EXECUTE .
```

Annexe 6 : Description de l'échantillon quantitatif

Les caractéristiques des répondants en termes d'âge et de genre ne sont pas décrites ici compte tenu du détail fourni sur ces aspects dans le corps de la thèse. Lorsque nous disposons des informations, nous fournissons la distribution dans la population d'étude à titre de comparaison.

1. Caractéristiques des entreprises des répondants

Taille de l'entreprise

Effectif de l'entreprise	% dans la population	% dans l'échantillon
Moins de 20 salariés	9,1%	5,5%
de 20 à 499 salariés	25,8%	15,5%
de 500 à 1 999 salariés	13,9%	14,7%
2000 salariés et plus	51,2%	64,3%

Secteur d'activité de l'entreprise

Secteur d'activité de l'entreprise	% dans la population	% dans l'échantillon
Agriculture, sylviculture et pêche	2,8%	1,3%
Industrie	49,4%	49,6%
Bâtiment, travaux publics	5,5%	6,7%
Services et tertiaire	42,3%	42,4%

2. Caractéristiques de l'emploi

Catégorie de cadres

Catégorie de cadres	%
Cadre de la fonction publique	13,8%
Ingénieurs et cadres techniques d'entreprise	83,5%
Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise	2,7%

Ancienneté dans l'entreprise

Ancienneté dans l'entreprise	% dans l'échantillon
Moins de 2 ans	12%
Entre 2 et 4 ans	31%
Entre 4 et 7 ans	46%
Plus de 7 ans	11%

Ancienneté au poste actuel

Ancienneté au poste actuel	% dans l'échantillon
Moins de 2 ans	34%
Entre 2 et 4 ans	41%
Plus de 4 ans	25%

Activité dominante des répondants

Activité dominante	% dans la population	% dans l'échantillon
Production et fonctions connexes	22,4%	19,8%
Etudes, recherche et conception	33,1%	39,2%
Systèmes d'information, informatique	16,5%	22,4%
Commercial, marketing	9,4%	6,3%
Administration, Gestion	4,5%	4,3%
Direction générale	6,9%	3,2%
Enseignement	2,4%	1,1%
Divers autres	4,8%	3,7%

3. Caractéristiques de la relation avec le manager

Ancienneté de la relation avec le manager

Ancienneté de la relation avec le manager	% dans l'échantillon
Moins de 2 ans	48%
Entre 2 et 4 ans	41%
Plus de 4 ans	11%

Fréquence des interactions avec le manager

Fréquence des interactions	%
Quotidiennement	61,6%
De façon hebdomadaire	29,6%
De façon bi-mensuelle	3,7%
De façon mensuelle	3,2%
Moins que mensuellement	1,9%

Annexe 7 : Analyses descriptives des données quantitatives

Enoncé de confiance cognitive FIAB1 :

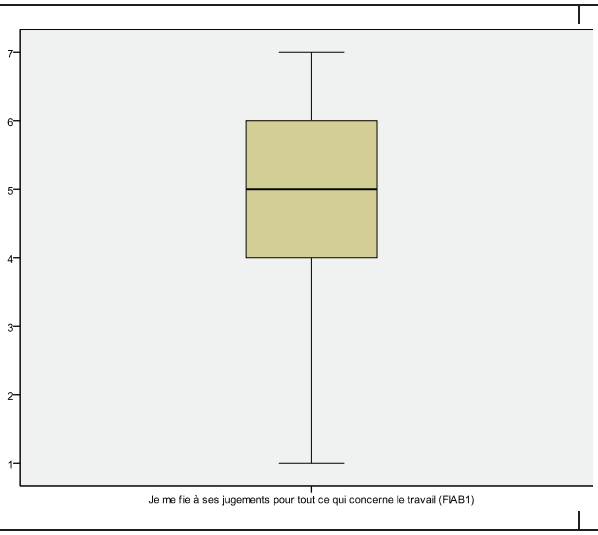
« Je me fie à ses jugements pour tout ce qui concerne le travail »

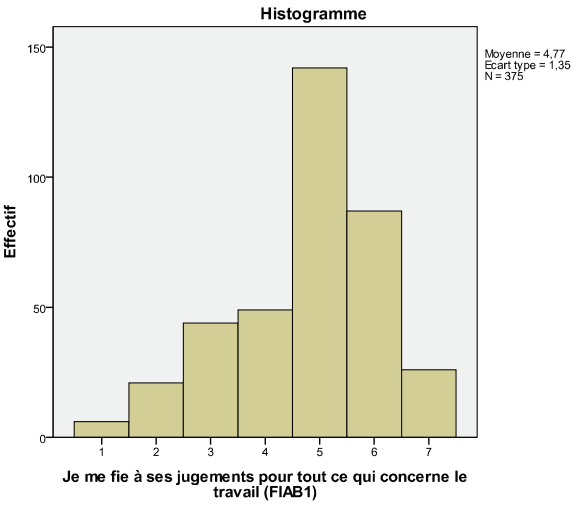
Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Je me fie à ses jugements pour tout ce qui concerne le travail (FIAB1)	Moyenne		4,77	,070
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,64	
		Borne supérieure	4,91	
	Moyenne tronquée à 5%		4,82	
	Médiane		5,00	
	Variance		1,823	
	Ecart-type		1,350	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,643	,126
	Aplatissement		,040	,251

Boîte à moustache et histogramme





Enoncé de confiance cognitive FIAB2 :

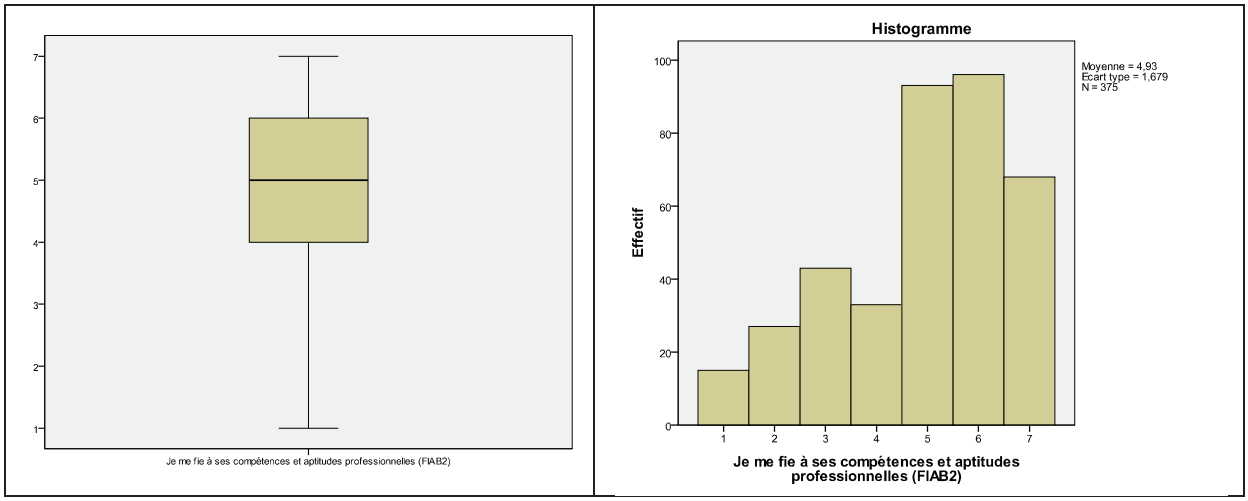
« Je me fie à ses compétences et aptitudes professionnelles »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Je me fie à ses compétences et aptitudes professionnelles (FIAB2)	Moyenne		4,93	,087
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,75	
		Borne supérieure	5,10	
	Moyenne tronquée à 5%		5,02	
	Médiane		5,00	
	Variance		2,818	
	Ecart-type		1,679	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,676	,126
	Aplatissement		-,444	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de confiance cognitive FIAB9 :

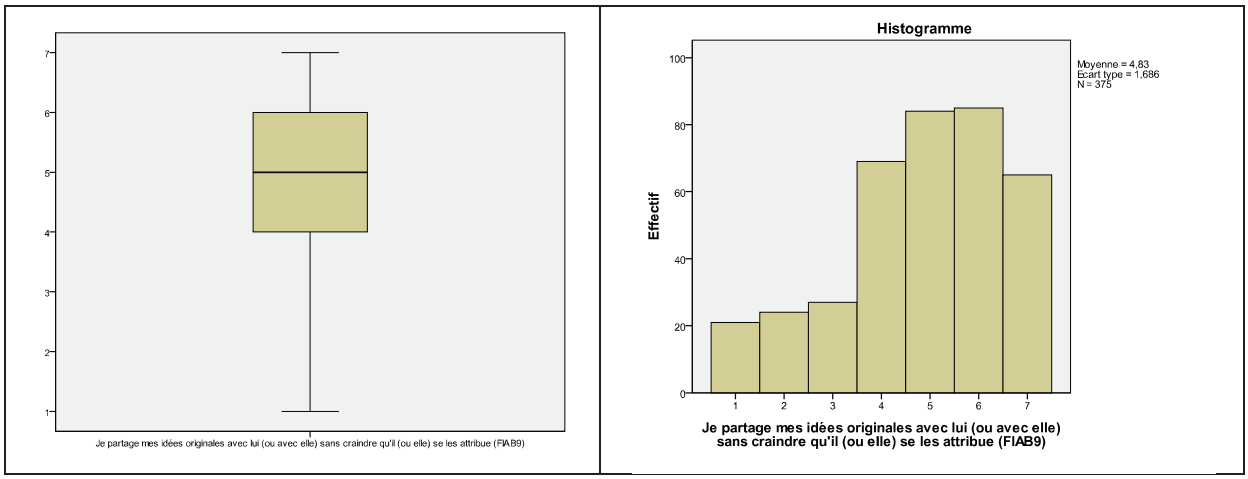
« Je partage mes idées originales avec lui (ou avec elle) sans craindre qu'il (ou elle) se les attribue »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Je partage mes idées originales avec lui (ou avec elle) sans craindre qu'il (ou elle) se les attribue (FIAB9)	Moyenne		4,83	,087
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,66	
		Borne supérieure	5,00	
	Moyenne tronquée à 5%		4,92	
	Médiane		5,00	
	Variance		2,842	
	Ecart-type		1,686	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,632	,126
	Aplatissement		-,337	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de confiance cognitive FIAB10 :

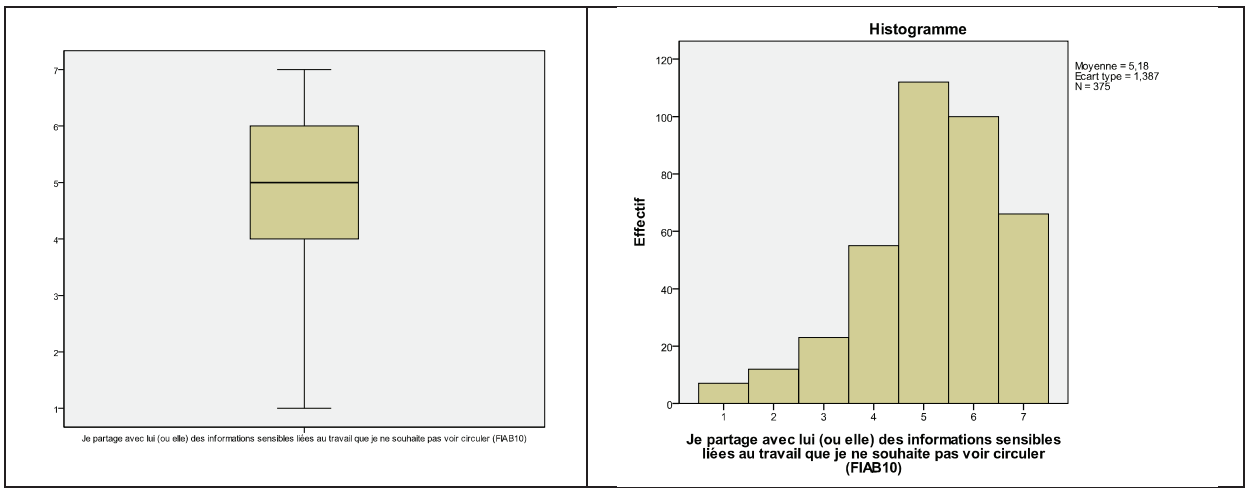
« Je partage avec lui (ou elle) des informations sensibles liées au travail que je ne souhaite pas voir circuler »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Je partage avec lui (ou elle) des informations sensibles liées au travail que je ne souhaite pas voir circuler (FIAB10)	Moyenne		5,18	,072
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	5,04	
		Borne supérieure	5,32	
	Moyenne tronquée à 5%		5,27	
	Médiane		5,00	
	Variance		1,923	
	Ecart-type		1,387	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,777	,126
	Aplatissement		,472	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de confiance affective DEV1 :

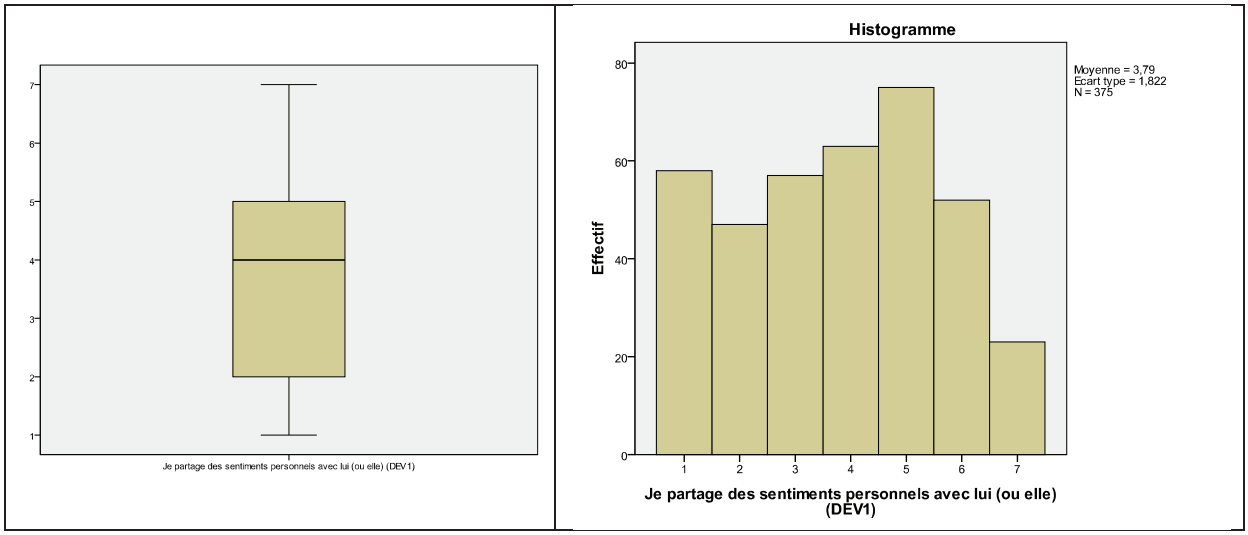
« Je partage des sentiments personnels avec lui (ou elle)»

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Je partage des sentiments personnels avec lui (ou elle) (DEV1)	Moyenne		3,79	,094
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,61	
		Borne supérieure	3,98	
	Moyenne tronquée à 5%		3,77	
	Médiane		4,00	
	Variance		3,319	
	Ecart-type		1,822	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		3	
	Asymétrie		-,053	,126
	Aplatissement		-1,084	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de confiance affective DEV2 :

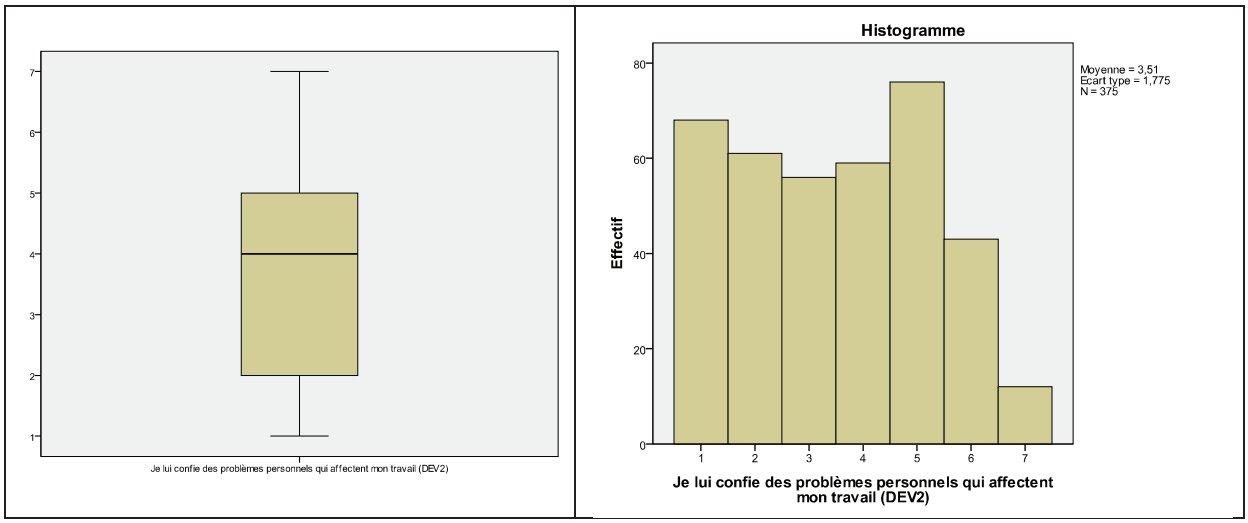
« Je lui confie des problèmes personnels qui affectent mon travail »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Je lui confie des problèmes personnels qui affectent mon travail (DEV2)	Moyenne		3,51	,092
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,33	
		Borne supérieure	3,69	
	Moyenne tronquée à 5%		3,47	
	Médiane		4,00	
	Variance		3,149	
	Ecart-type		1,775	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		3	
	Asymétrie		,068	,126
	Aplatissement		-1,152	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership MI2 :

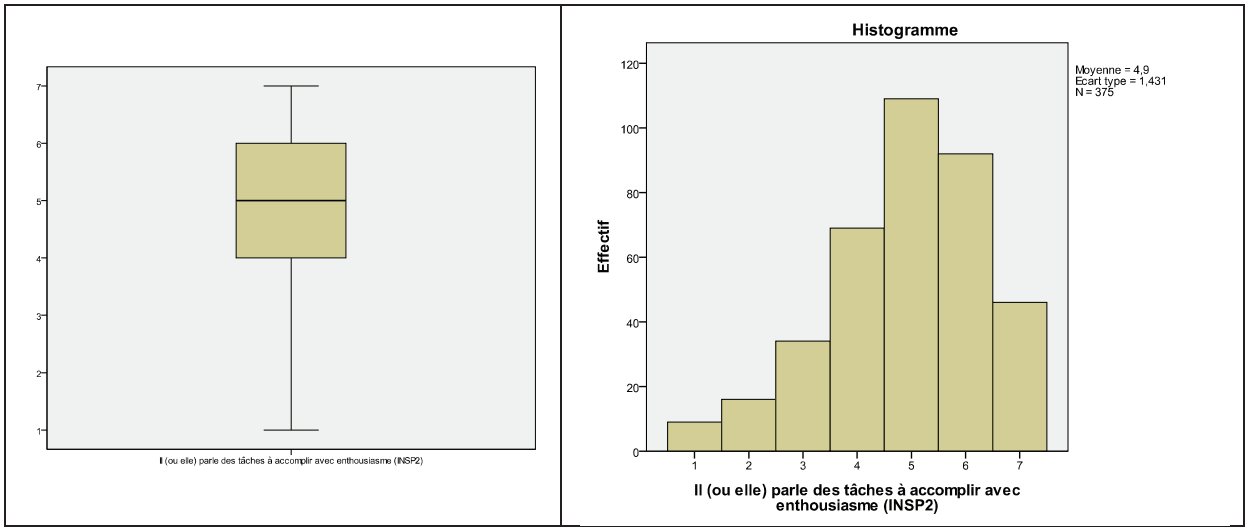
« Il (ou elle) parle des tâches à accomplir avec enthousiasme »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) parle des tâches à accomplir avec enthousiasme (INSP2)	Moyenne		4,90	,074
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,76	
		Borne supérieure	5,05	
	Moyenne tronquée à 5%		4,97	
	Médiane		5,00	
	Variance		2,046	
	Ecart-type		1,431	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,608	,126
	Aplatissement		,048	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership MI3 :

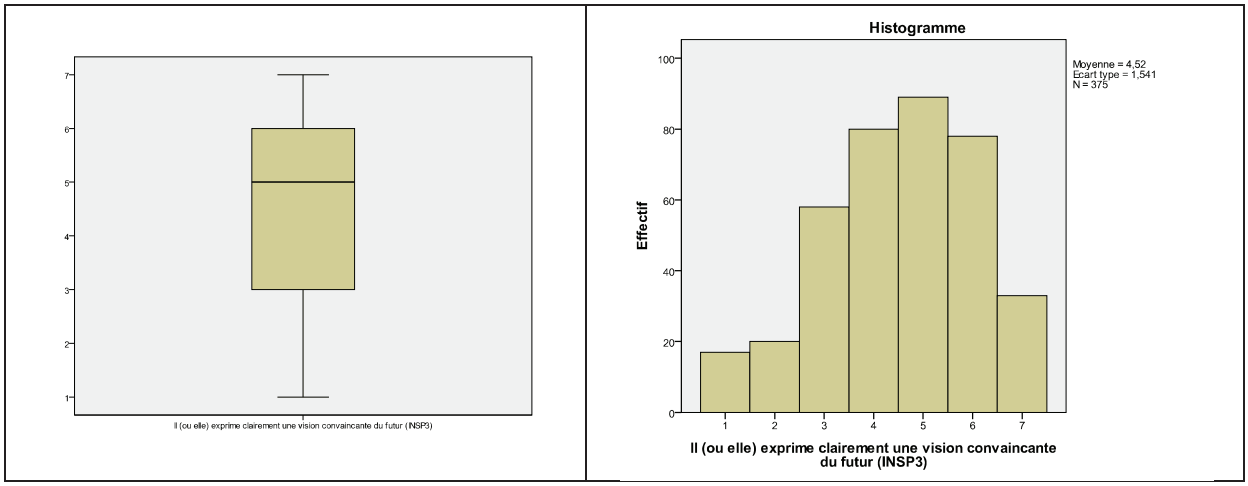
« Il (ou elle) exprime clairement une vision convaincante du futur »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) exprime clairement une vision convaincante du futur (INSP3)	Moyenne		4,52	,080
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,36	
		Borne supérieure	4,68	
	Moyenne tronquée à 5%		4,57	
	Médiane		5,00	
	Variance		2,373	
	Ecart-type		1,541	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		3	
	Asymétrie		-,375	,126
	Aplatissement		-,439	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership MI4 :

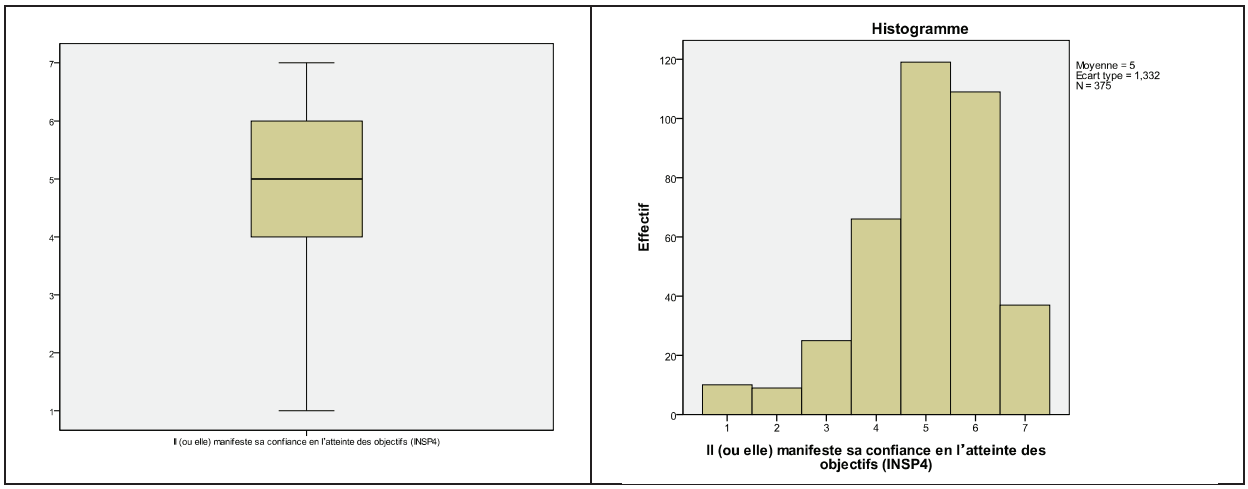
« Il (ou elle) manifeste sa confiance en l'atteinte des objectifs »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) manifeste sa confiance en l'atteinte des objectifs (INSP4)	Moyenne		5,00	,069
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,86	
		Borne supérieure	5,14	
	Moyenne tronquée à 5%		5,09	
	Médiane		5,00	
	Variance		1,775	
	Ecart-type		1,332	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,845	,126
	Aplatissement		,817	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership SI3 :

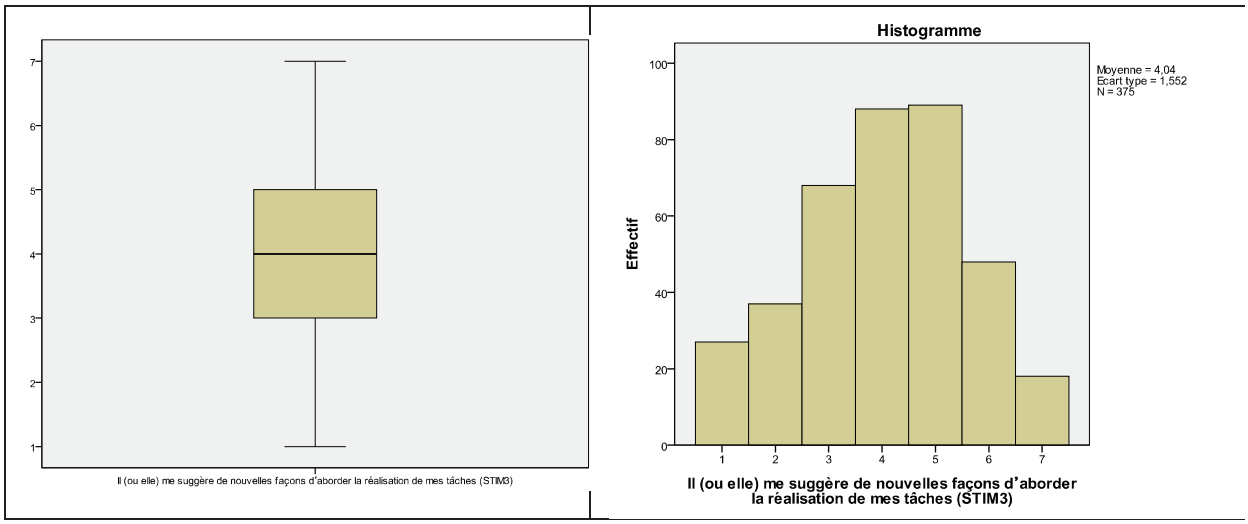
« Il (ou elle) me suggère de nouvelles façons d'aborder la réalisation de mes tâches »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) me suggère de nouvelles façons d'aborder la réalisation de mes tâches (STIM3)	Moyenne		4,04	,080
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,89	
		Borne supérieure	4,20	
	Moyenne tronquée à 5%		4,05	
	Médiane		4,00	
	Variance		2,410	
	Ecart-type		1,552	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,179	,126
	Aplatissement		-,594	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership SI4 :

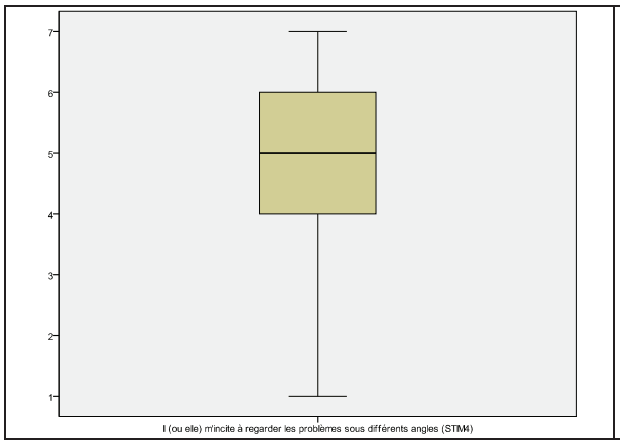
« Il (ou elle) m'incite à regarder les problèmes sous différents angles »

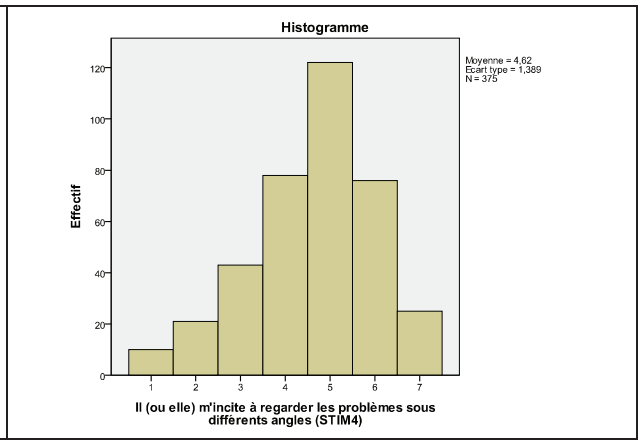
Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) m'incite à regarder les problèmes sous différents angles (STIM4)	Moyenne		4,62	,072
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,48	
		Borne supérieure	4,77	
	Moyenne tronquée à 5%		4,67	
	Médiane		5,00	
	Variance		1,930	
	Ecart-type		1,389	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,520	,126
	Aplatissement		-,033	,251

Boîte à moustache et histogramme





Enoncé de leadership CI4 :

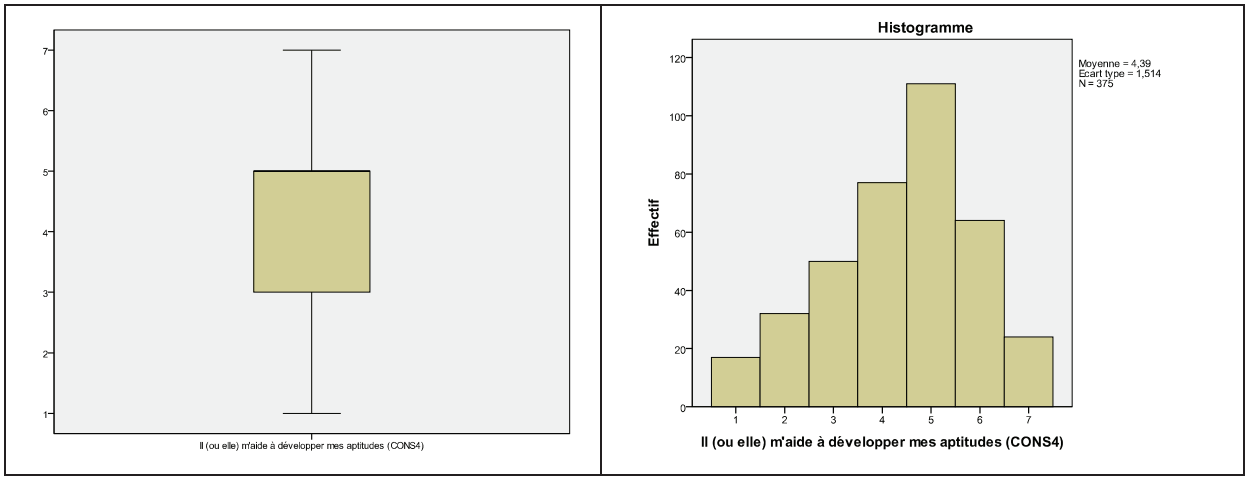
« Il (ou elle) m'aide à développer mes aptitudes »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) m'aide à développer mes aptitudes (CONS4)	Moyenne		4,39	,078
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,24	
		Borne supérieure	4,54	
	Moyenne tronquée à 5%		4,43	
	Médiane		5,00	
	Variance		2,292	
	Ecart-type		1,514	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,401	,126
	Aplatissement		-,420	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership RC1 :

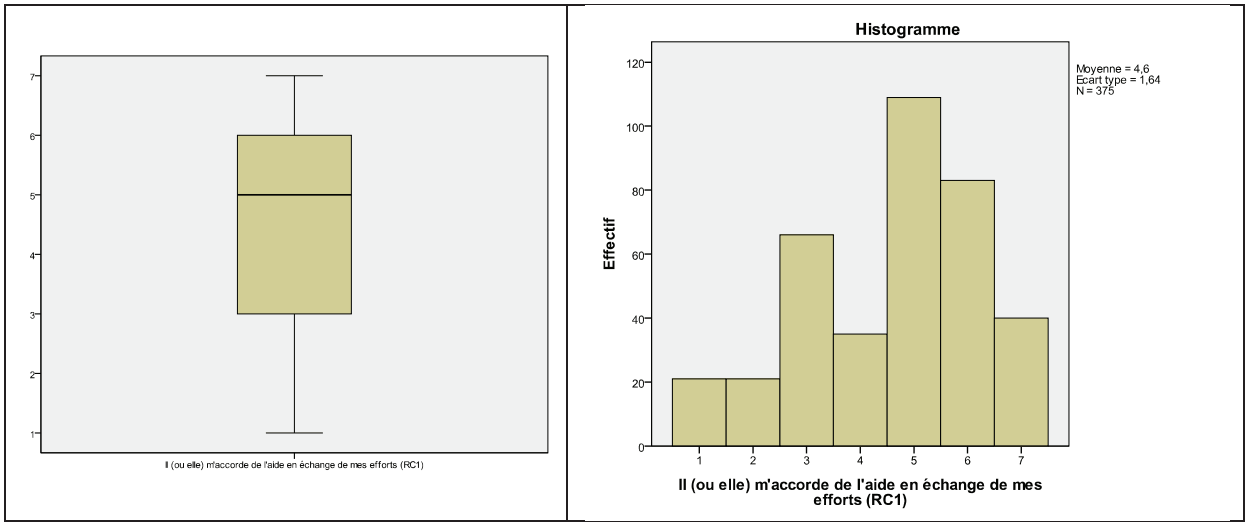
« Il (ou elle) m'accorde de l'aide en échange de mes efforts »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) m'accorde de l'aide en échange de mes efforts (RC1)	Moyenne		4,60	,085
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,43	
		Borne supérieure	4,76	
	Moyenne tronquée à 5%		4,66	
	Médiane		5,00	
	Variance		2,690	
	Ecart-type		1,640	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		3	
	Asymétrie		-,506	,126
	Aplatissement		-,560	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership MPEA2 :

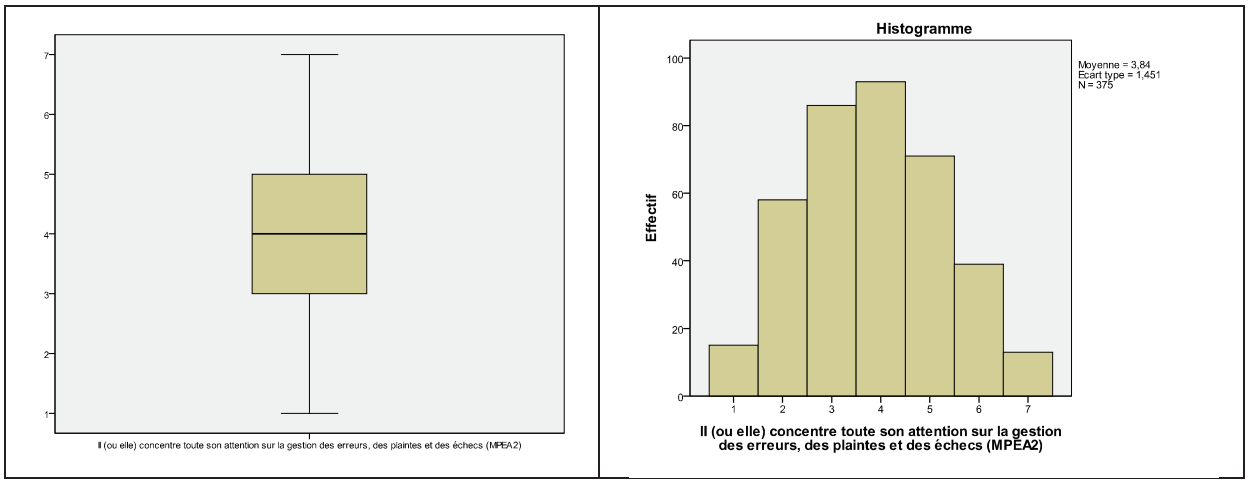
« Il (ou elle) concentre toute son attention sur la gestion des erreurs, des plaintes et des échecs »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) concentre toute son attention sur la gestion des erreurs, des plaintes et des échecs (MPEA2)	Moyenne		3,84	,075
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,70	
		Borne supérieure	3,99	
	Moyenne tronquée à 5%		3,83	
	Médiane		4,00	
	Variance		2,106	
	Ecart-type		1,451	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		,134	,126
	Aplatissement		-,601	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership MPEA3 :

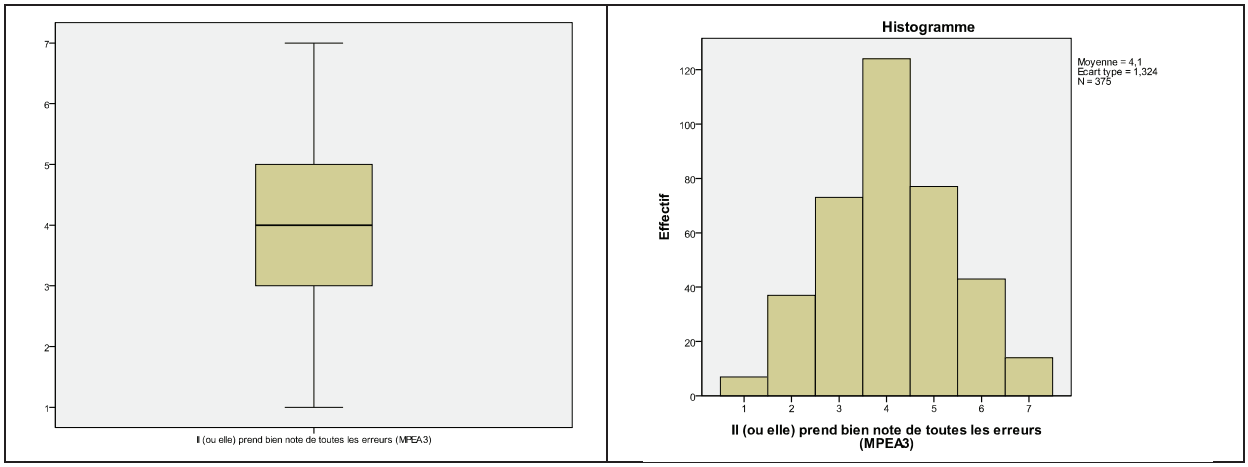
« Il (ou elle) prend bien note de toutes les erreurs »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) prend bien note de toutes les erreurs (MPEA3)	Moyenne		4,10	,068
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,96	
		Borne supérieure	4,23	
	Moyenne tronquée à 5%		4,09	
	Médiane		4,00	
	Variance		1,752	
	Ecart-type		1,324	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		,054	,126
	Aplatissement		-,304	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership MPEA4 :

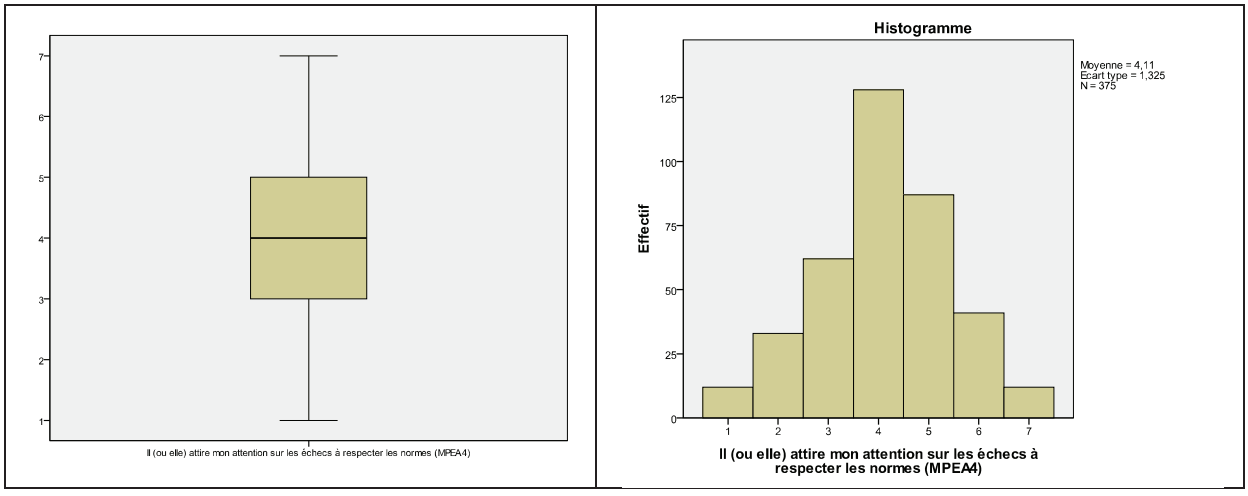
« Il (ou elle) attire mon attention sur le non respect des normes »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) attire mon attention sur les échecs à respecter les normes (MPEA4)	Moyenne		4,11	,068
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	3,97	
		Borne supérieure	4,24	
	Moyenne tronquée à 5%		4,12	
	Médiane		4,00	
	Variance		1,755	
	Ecart-type		1,325	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,147	,126
	Aplatissement		-,127	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership MPEP4 :

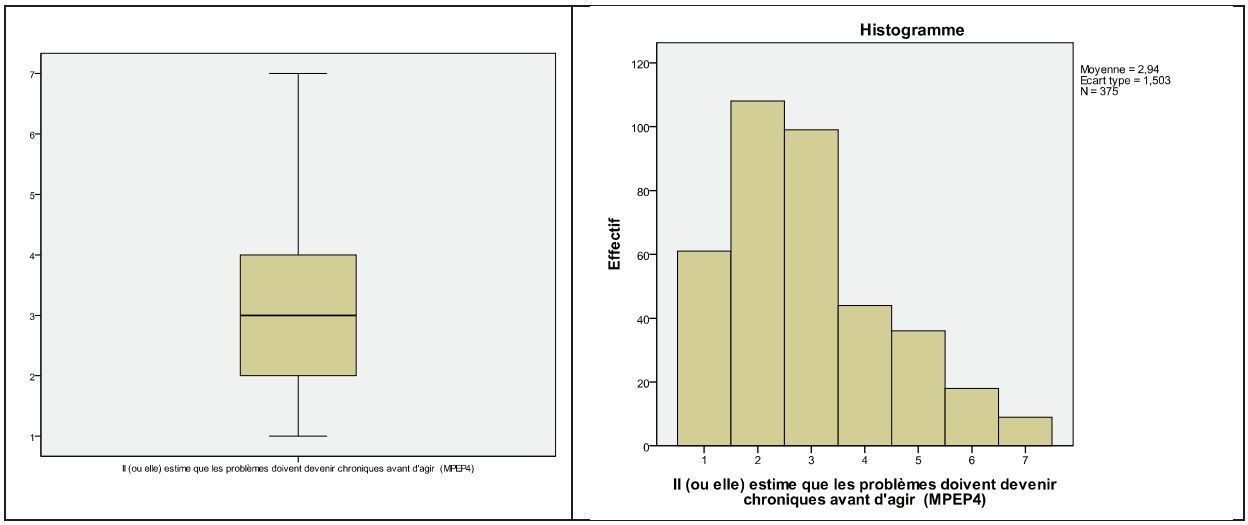
« Il (ou elle) estime que les problèmes doivent devenir chroniques avant d'agir »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) estime que les problèmes doivent devenir chroniques avant d'agir (MPEP4)	Moyenne		2,94	,078
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	2,78	
		Borne supérieure	3,09	
	Moyenne tronquée à 5%		2,85	
	Médiane		3,00	
	Variance		2,258	
	Ecart-type		1,503	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		,761	,126
	Aplatissement		,009	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership LF1 :

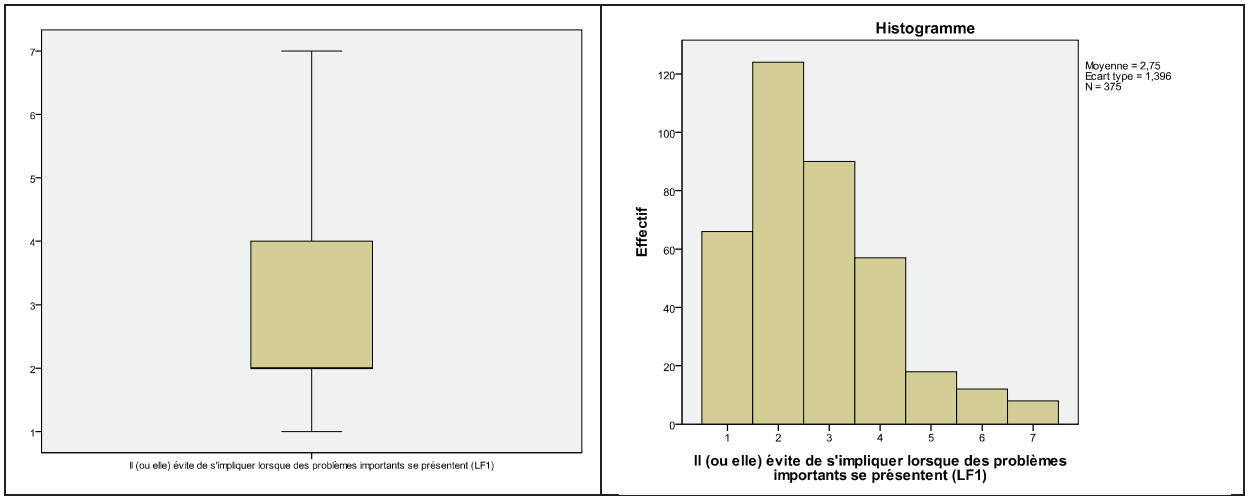
« Il (ou elle) évite de s'impliquer lorsque des problèmes importants se présentent »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) évite de s'impliquer lorsque des problèmes importants se présentent (LF1)	Moyenne		2,75	,072
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	2,60	
		Borne supérieure	2,89	
	Moyenne tronquée à 5%		2,64	
	Médiane		2,00	
	Variance		1,949	
	Ecart-type		1,396	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		,934	,126
	Aplatissement		,710	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de leadership LF4 :

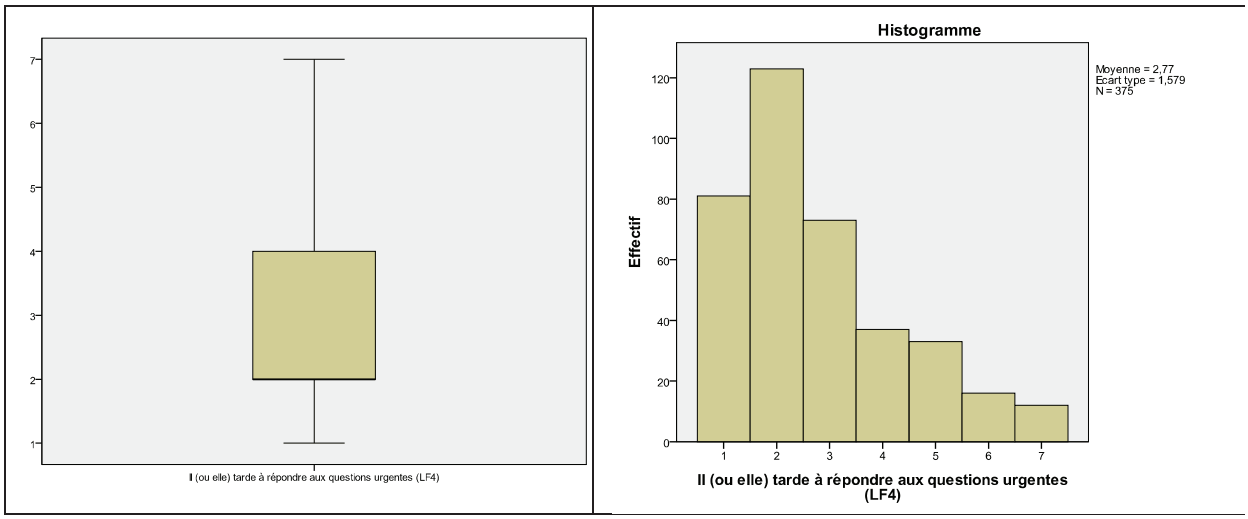
« Il (ou elle) tarde à répondre aux questions urgentes »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Il (ou elle) tarde à répondre aux questions urgentes (LF4)	Moyenne		2,77	,082
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	2,61	
		Borne supérieure	2,93	
	Moyenne tronquée à 5%		2,65	
	Médiane		2,00	
	Variance		2,493	
	Ecart-type		1,579	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		,940	,126
	Aplatissement		,176	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de pouvoir PR1 :

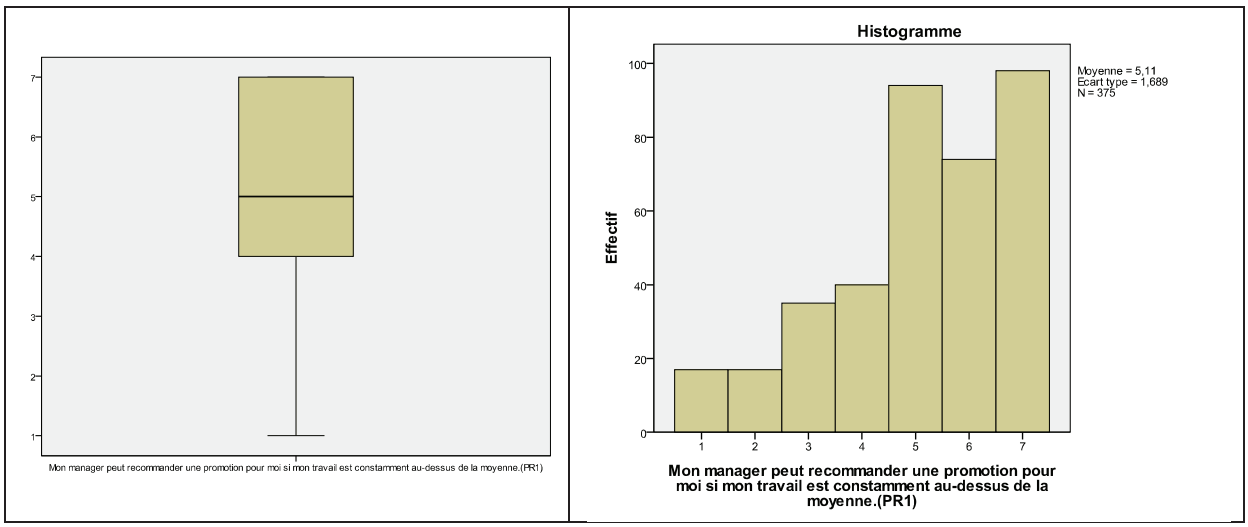
« Mon manager peut recommander une promotion pour moi si mon travail est constamment au-dessus de la moyenne. »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Mon manager peut recommander une promotion pour moi si mon travail est constamment au-dessus de la moyenne.(PR1)	Moyenne		5,11	,087
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,94	
		Borne supérieure	5,28	
	Moyenne tronquée à 5%		5,23	
	Médiane		5,00	
	Variance		2,852	
	Ecart-type		1,689	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		3	
	Asymétrie		-,759	,126
	Aplatissement		-,188	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de pouvoir PR4 :

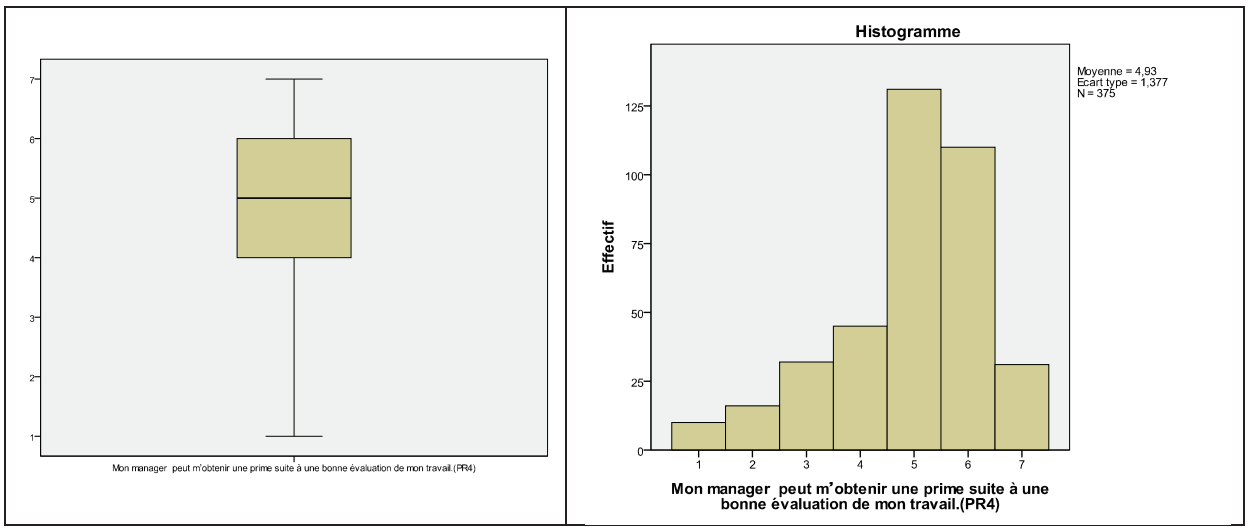
« Mon manager peut m'obtenir une prime suite à une bonne évaluation de mon travail. »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Mon manager peut m'obtenir une prime suite à une bonne évaluation de mon travail.(PR4)	Moyenne		4,93	,071
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,79	
		Borne supérieure	5,07	
	Moyenne tronquée à 5%		5,01	
	Médiane		5,00	
	Variance		1,897	
	Ecart-type		1,377	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,898	,126
	Aplatissement		,577	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de pouvoir PS2 :

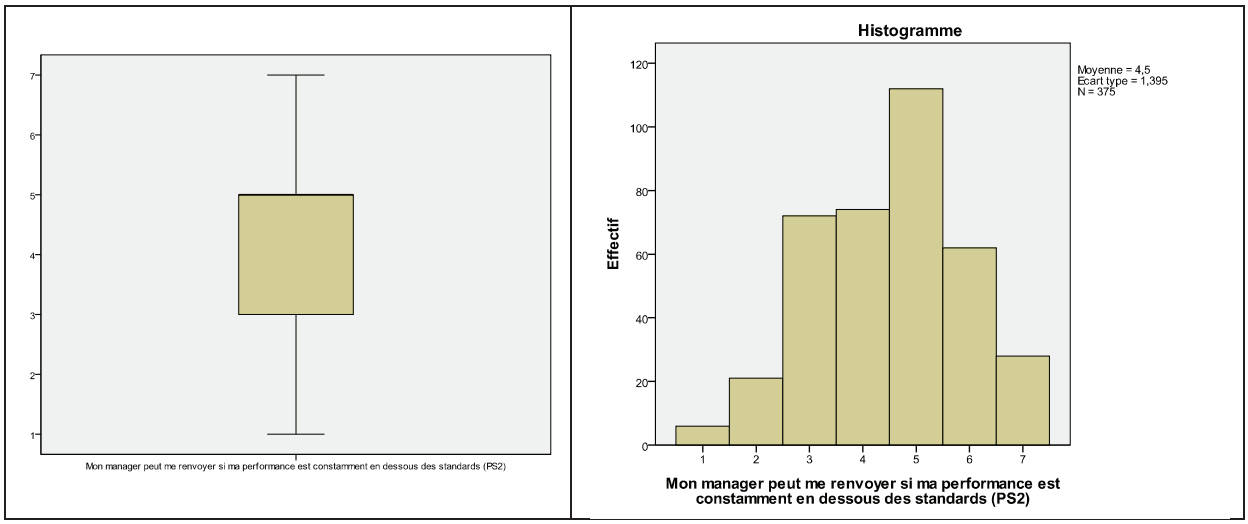
« Mon manager peut me renvoyer si ma performance est constamment en dessous des standards »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Mon manager peut me renvoyer si ma performance est constamment en dessous des standards (PS2)	Moyenne		4,50	,072
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,36	
		Borne supérieure	4,64	
	Moyenne tronquée à 5%		4,52	
	Médiane		5,00	
	Variance		1,946	
	Ecart-type		1,395	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,178	,126
	Aplatissement		-,509	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de pouvoir PS5 :

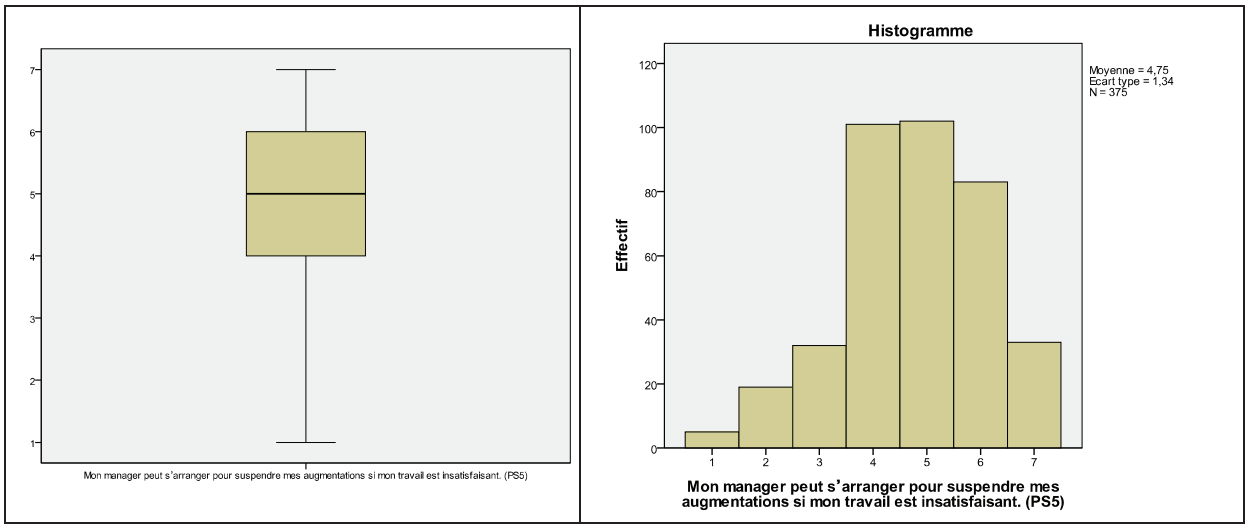
« Mon manager peut s'arranger pour suspendre mes augmentations si mon travail est insatisfaisant. »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Mon manager peut s'arranger pour suspendre mes augmentations si mon travail est insatisfaisant. (PS5)	Moyenne		4,75	,069
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,62	
		Borne supérieure	4,89	
	Moyenne tronquée à 5%		4,79	
	Médiane		5,00	
	Variance		1,797	
	Ecart-type		1,340	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,377	,126
	Aplatissement		-,113	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de pouvoir PL3 :

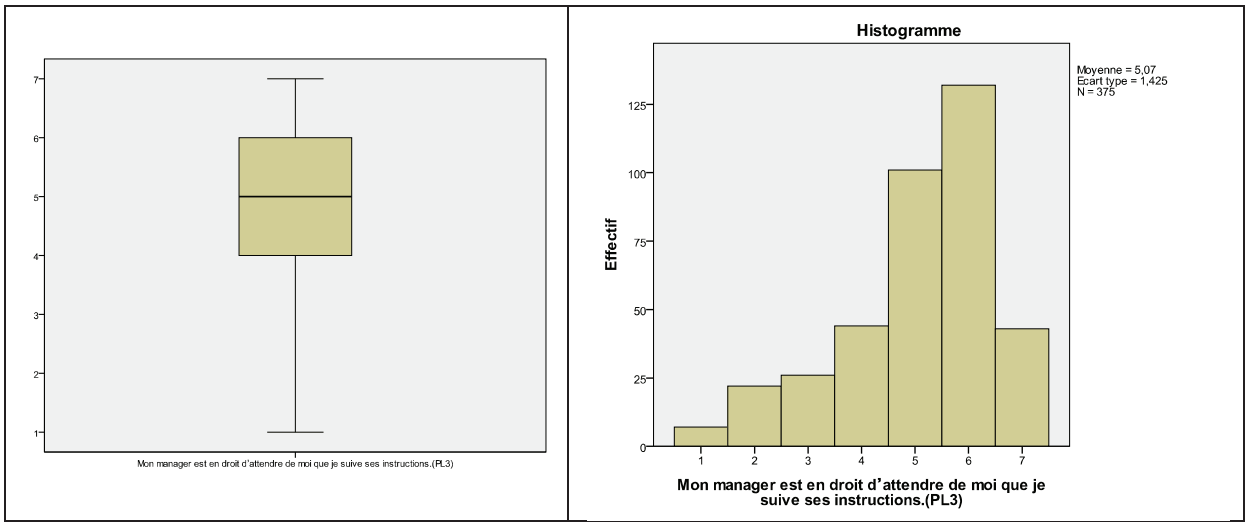
« Mon manager est en droit d'attendre de moi que je suive ses instructions. »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Mon manager est en droit d'attendre de moi que je suive ses instructions.(PL3)	Moyenne		5,07	,074
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,93	
		Borne supérieure	5,22	
	Moyenne tronquée à 5%		5,16	
	Médiane		5,00	
	Variance		2,032	
	Ecart-type		1,425	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,917	,126
	Aplatissement		,348	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de pouvoir PL5 :

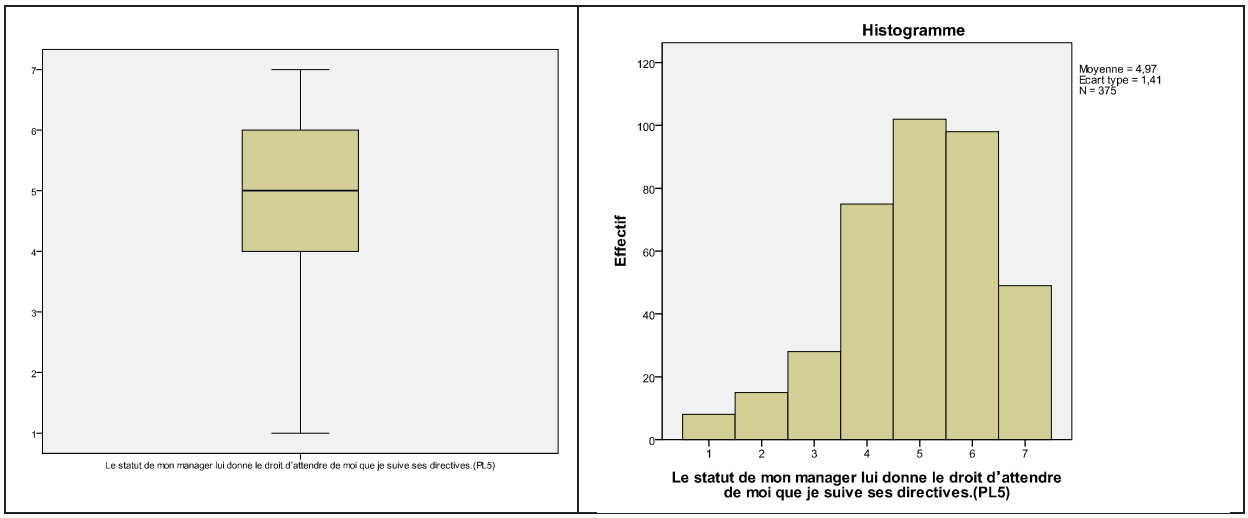
« Le statut de mon manager lui donne le droit d'attendre de moi que je suive ses directives. »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Le statut de mon manager lui donne le droit d'attendre de moi que je suive ses directives.(PL5)	Moyenne		4,97	,073
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	4,82	
		Borne supérieure	5,11	
	Moyenne tronquée à 5%		5,04	
	Médiane		5,00	
	Variance		1,988	
	Ecart-type		1,410	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		-,628	,126
	Aplatissement		,123	,251

Boîte à moustache et histogramme



Enoncé de pouvoir PL6 :

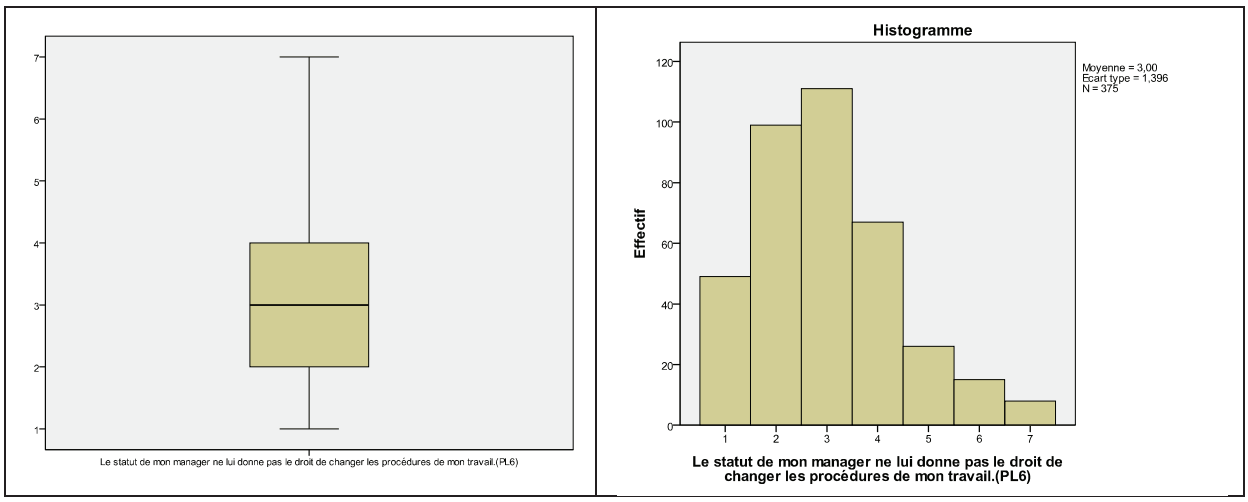
« Le statut de mon manager ne lui donne pas le droit de changer les procédures de mon travail. »

Statistiques descriptives

Descriptives

			Statistique	Erreur standard
Le statut de mon manager ne lui donne pas le droit de changer les procédures de mon travail.(PL6)	Moyenne		3,00	,072
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure	2,86	
		Borne supérieure	3,14	
	Moyenne tronquée à 5%		2,92	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,949	
	Ecart-type		1,396	
	Minimum		1	
	Maximum		7	
	Intervalle		6	
	Intervalle interquartile		2	
	Asymétrie		,698	,126
	Aplatissement		,292	,251

Boîte à moustache et histogramme



Annexe 8 : Extrait de la 19éme enquête socio-économique auprès des ingénieurs diplômés des écoles françaises

INGÉNIEURS ET SCIENTIFIQUES DE FRANCE

Juin 2008

Les ingénieurs dans la société et leur rémunération

19e enquête socio-économique

conduite par les Ingénieurs et Scientifiques de France (CNISF)

auprès des ingénieurs diplômés

des écoles françaises

Contact presse : Jean-Patrick Blin – AB3C
Tél. 01 53 30 74 00 – Fax. 01 53 30 74 09
e-mail : jeanpatrick@ab3c.com

Sommaire

19e enquête socio-économique CNISF p. 03

Les ingénieurs et leurs revenus en 2007 p. 04
- Remarques p. 04
- Distribution des salaires bruts annuels en 2007 p. 04
- Salaires bruts annuels médians 2007 en fonction de l'âge et de l'activité dominante p. 04
- Salaires 2007 en fonction de l'âge et du sexe p. 04
- Salaires médians annuels 2007 en fonction de l'âge et du secteur économique p. 06
- Part variable du salaire en 2007 p. 06
- Evolutions de salaire envisagées pour 2008 p. 06
- Compléments au salaire en 2007 p. 06
- Retraites des ingénieurs en 2007 p. 06
- Engagement des ingénieurs dans la vie sociale p. 07

Ingénieurs de moins de 65 ans : caractéristiques sociodémographiques p. 08
- Âge et genre p. 08
- Catégories socioprofessionnelles p. 08
- Vie de couple et enfants p. 08

Ingénieurs diplômés : le marché du travail en 2007 p. 10
- Recrutements p. 10
- Pénurie d'ingénieurs : mythe ou réalité ? p. 10
- Mobilité et changements professionnels p. 11
- Ingénieurs et l'étranger p. 11
- Ouverture du métier d'ingénieur aux femmes p. 11

Ingénieurs diplômés : de la formation à l'emploi p. 12
- Formation des ingénieurs diplômés p. 12
  - *Modalités de la formation* p.12
  - *Spécificités à l'issue de la formation* p. 13
- Premier emploi des ingénieurs diplômés p. 13
  - *Insertion dans le premier emploi* p. 13
  - *Etudes complémentaires* p. 13
  - *Caractéristiques du premier emploi* p. 13

Ingénieurs diplômés : conditions de travail p. 15
- Responsabilités p. 15
- Heures supplémentaires p. 15
- Niveau de satisfaction professionnelle p. 16
- Niveau de stress au travail p. 17
- Position centrale dans l'innovation p. 18

Les entreprises qui emploient des ingénieurs en France p. 19
- Location géographique des entreprises p. 19
- Principaux secteurs d'activité des entreprises p. 19
- Activité dominante des ingénieurs dans les entreprises p. 20

INGENIEURS DE MOINS DE 65 ANS : CARACTERISTIQUES SOCIODEMOGRAPHIQUES

ÂGE ET GENRE

60 % de l'ensemble des ingénieurs ont moins de 40 ans. En effet, alors que plus de 30 000 diplômés sortent des écoles chaque année depuis 2005, seulement 7 000 à 8 000 « baby boomers » partent en retraite. 83 % des ingénieurs entre 55 et 59 ans sont toujours en activité, contre 43 % des 60-64 ans.

17,7 % des ingénieurs sont des femmes. La part de celles qui sont en activité est un peu plus faible : 16,9 %. L'âge moyen de l'ensemble des ingénieurs est de 38,3 ans. Les femmes sont plus jeunes que les hommes, respectivement 33,5 ans et 39,3 ans.

Répartition des ingénieurs de moins de 65 ans, selon l'âge (effectif : 662 600)

Classe d'âge	Ensemble %	Part des femmes %
Moins de 30 ans	26,5 %	27,5 %
30 à 34 ans	18,4 %	20,9 %
35 à 39 ans	15,5 %	17,1 %
40 à 44 ans	11,4 %	14,1 %
45 à 49 ans	8,8 %	10,7 %
50 à 54 ans	7,5 %	10,7 %
55 à 59 ans inclus	6,2 %	4,6 %
60 à 64 ans	5,6 %	4,3 %
Moyenne		17,7 %

CATEGORIES SOCIOPROFESSIONNELLES

Situation au 31/12/2007	
Activité professionnelle comme cadre	89,1 %
Autre activité professionnelle	3,6 %
En recherche d'emploi	3,3 %
Sans activité professionnelle	4,0 %
Effectif correspondant	662 800

VIE DE COUPLE ET ENFANTS

Huit ingénieurs sur dix vivent en couple. Parmi eux, 74 % ont un(e) conjoint(e) qui exerce une activité professionnelle.

74 % des femmes ingénieures vivent en couple. Alors qu'elles sont sensiblement plus souvent en couple que les hommes dans les classes d'âge les plus jeunes, elles sont plus souvent seules après 45 ans. Leurs conjoints sont presque toujours en activité.

Alors que 56,6 % des femmes ont un conjoint qui est aussi ingénieur diplômé ; les hommes dans cette situation ne sont que 17,6 %. 97 % des conjoints des femmes ont une activité professionnelle. Ils sont bien plus souvent ingénieurs ou cadres (75 %) que ne le sont les conjointes des hommes ingénieurs (47 %).

LES ENTREPRISES QUI EMPLOIENT LES INGENIEURS EN FRANCE

LOCATION GEOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES

En toute logique, les entreprises employant le plus d'ingénieurs en France sont situées dans les régions les plus industrialisées ou celles qui regroupent les sièges sociaux.
C'est donc la région parisienne qui concentre la majorité de ces emplois (45 %), suivie de Rhône-Alpes (11,7 %), Midi-Pyrénées (6,0 %) et Provence-Alpes-Côte d'Azur-Corse (5,4 %).

PRINCIPAUX SECTEURS D'ACTIVITE DES ENTREPRISES

Secteurs d'activité des entreprises employant des ingénieurs en 2007

Secteurs d'activité	%
Agriculture, sylviculture et pêche	**2,8 %**
Industrie	**49,4 %**
dont Energie	*7,1 %*
dont Matériel électrique, électronique, informatique	*8,4 %*
dont Constructions automobiles, navales, matériels de transport	*8,9 %*
Bâtiment, travaux publics	**5,5 %**
Services et tertiaire	**42 %**
dont SSII	*10,8 %*
dont Sociétés de services en ingénierie	*7,5 %*
dont Fonctions publiques	*6,2 %*
TOTAL (Effectif 530 600)	**100,0 %**

Si l'on s'intéresse à la répartition des informaticiens selon les grands domaines de l'informatique, 41,9 % sont dans les Systèmes d'information. Ils sont 29,6 % en informatique de gestion, 11,0 % dans les Réseaux/télécommunications et 9,0 % dans l'informatique industrielle. L'Internet et le multimédia ne concentre que 5,8 % des ingénieurs informaticiens, l'informatique embarquée 2,8 %.

Le poids de la fonction Conception dans le métier d'ingénieur connaît une nette progression depuis la première enquête socio-économique de 1958 : de 16 % alors, les fonctions Etudes, recherche, développement pèsent aujourd'hui 43 % du total des emplois. Il faut noter cependant un plafonnement de ces activités liées à la conception depuis une dizaine d'années.

Poids des fonctions études/recherche/développement dans le total des emplois

Année	%
1963	20 %
1967	24,2 %
1971	26 %
1979	31 %
1989	38 %
2000	44,8 %
2004	44,5 %
2006	44 %
2007	43 %

ACTIVITE DOMINANTE DES INGENIEURS DANS LES ENTREPRISES

Répartition des ingénieurs selon leur activité dominante

Activité	%
Production et fonctions connexes	**22,4 %**
Production, exploitation, process, travaux	8,7 %
Maintenance, entretien	1,8 %
Organisation, gestion de la production	4,0 %
Achats	1,7 %
Approvisionnements	0,2 %
Logistique	1,3 %
Qualité, hygiène, sécurité, environnement	4,2 %
Autre production	0,5 %
Etudes, recherche et conception	**33,1 %**
Recherche fondamentale	1,0 %
Recherche et développement	10,5 %
Conception	3,0 %
Ingénierie, études techniques, essais	15,7 %
Conseil, études non techniques, journaliste	2,4 %
Autre étude	0,5 %
Systèmes d'information, informatique	**16,5 %**
Production et exploitation	1,6 %
Développement et intégration	6,9 %
Support et assistance	1,1 %
Etudes, conseil en systèmes d'information	4,9 %
Direction, gestion des systèmes d'information	1,4 %
Autre informatique	0,5 %
Commercial, marketing	**9,4 %**
Commercial, après vente, avant vente	2,8 %
Chargé d'affaires, chargé de marché	2,5 %
Technico-commercial	1,6 %
Marketing, communication produits	1,9 %
Autre commercial	0,5 %
Administration, Gestion	**4,5 %**
Direction générale	**6,9 %**
Enseignement	**2,4 %**
dont enseignement supérieur	*1,4 %*
Divers autres	**4,8 %**

Taille des entreprises du secteur privé

Taille de l'entreprise	%
Moins de 20 salariés	9,1 %
de 20 à 499 salariés	25,8 %
de 500 à 1 999 salariés	13,9 %
2000 salariés et plus	51,2 %

Table des matières détaillée

Introduction générale 5

Partie I. Une exploration théorique et empirique des leviers managériaux de production de confiance 13

CHAPITRE 1 : Comprendre la confiance et ses modes de production dans la relation managériale 14

Introduction 15

Section I : La confiance : vers une définition du concept 16

1.1 L'apport fécond des différentes disciplines au concept de confiance 16
1.1.1 L'approche économique du concept 19
1.1.2 L'approche sociale du concept 22
1.1.3 La confiance en gestion des ressources humaines 25
1.2 Définition retenue pour l'étude 27

Section II : Différentes formes de relations de confiance 29

2.1 Les bases de la confiance 30
2.1.1 La base cognitive de la confiance 30
2.1.2 La base affective de la confiance 31
2.1.3 La base comportementale de la confiance 31
2.2 Les typologies de la confiance dans la littérature 32
2.3 Notre conception de la confiance 35
2.3.1 La confiance cognitive 36
2.3.2 La confiance affective 37
2.3.3 Synthèse sur les formes de confiance 38

Section III : Les leviers managériaux de production de la confiance 40

3.1 Les approches théoriques des modes de production de la confiance 40
3.1.1 Le développement de la confiance sous l'angle de l'approche rationnelle 40
3.1.2 Le développement de la confiance sous l'angle de la théorie de l'échange social 42
3.1.3 Le développement de la confiance sous l'angle de la catégorisation sociale 45
3.2 La production de confiance dans la relation managériale 49
3.3 Bilan des travaux actuels et positionnement de la recherche 51
3.3.1 Les pratiques du manager et la production de confiance 52
3.3.2 Positionnement de la recherche 55

Synthèse du chapitre 1 57

CHAPITRE 2 : L'influence des pratiques de leadership du manager sur la production de confiance : la nécessité d'une approche contingente 59

Introduction 60

Section I : Le leadership : vers une définition du concept appliquée à la relation managériale 61

1.1 Les différentes approches du leadership 61
1.1.1 L'approche des traits des leaders et les théories comportementales 61
1.1.2 Les théories situationnelles 63
1.1.3 Les modèles transactionnels 64
1.1.4 Les modèles transformationnels 65
1.2 Définition du concept de leadership 68
1.2.1 Distinguer management et leadership 68
1.2.2 Définir le leadership 70

Section II : La « Full Range Leadership Theory » : une approche intégratrice des styles de leadership 74

2.1 Les différentes styles de leadership dans la littérature 74
2.2 La distinction entre les styles transactionnel et transformationnel 77
2.3 Description des pratiques associées aux différents styles de leadership 80
2.3.1 Les pratiques de leadership associées au style transformationnel 82
2.3.2 Les pratiques de leadership associées au style transactionnel 83
2.3.3 Les pratiques de leadership associées au style laissez-faire 84

Section III : Les pratiques de leadership et la production de confiance 85

3.1 La « Full Range Leadership Theory » et les modes de production de confiance 85
3.2 Bilan des études actuelles sur les liens leadership - confiance 87
3.2.1 Styles de leadership et confiance 88
3.2.2 Pratiques de leadership et confiance 89
3.2.3 Des résultats contrastés 92
3.3 La nécessité d'une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership à construire la confiance 94

Synthèse du chapitre 2 96

CHAPITRE 3 : Design général de la recherche et pré-étude qualitative :Vers un modèle de recherche 98

Introduction 99

Section 1 : Mise en œuvre de la recherche : des questions de recherche aux modalités de leur investigation empirique 101

1.1 Répondre aux objectifs de la recherche 101
1.1.1 Les objectifs de la recherche 101

1.1.2 Design et méthodologie générale 104
1.2 Positionnement épistémologique de la recherche 105
1.2.1 Préambule sur la question du statut de la connaissance en recherche 106
1.2.2 Objet de recherche et positionnement 108
1.2.3 Choix méthodologiques et positionnement 109
1.2.4 Synthèse 110

Section II. Objectifs et méthodologie de la pré-étude qualitative 111

2.1 Objectifs de l'étude 111
2.2 Méthodologie de l'étude 112
2.2.2 Le recueil des données : choix de la technique et sélection des répondants 112
2.2.3 La méthode d'analyse des données 114

Section III : Résultats de l'étude qualitative 118

3.1 Les deux modes de production de la confiance dans le discours des répondants 118
3.1.1 La confiance au cœur de la relation d'échange dans le discours des répondants 118
3.1.2 La confiance et le sentiment d'appartenance au groupe dans le discours des répondants 120
3.1.3 Les formes de confiance en fonction des modes de production 122
3.2 Les pratiques de leadership et la production de confiance 124
3.2.1 Les pratiques d'échange du leadership et la confiance envers le manager 124
3.2.2 Les pratiques d'appartenance du leadership et la confiance envers le manager 135
3.3 L'identification des variables contextuelles 140

Section IV. Présentation du modèle de recherche et définition de la population d'étude 144

4.1 Présentation du modèle de recherche 144
4.1.1 Les hypothèses sur l'influence des pratiques de leadership sur les formes de confiance 144
4.1.2 Les hypothèses sur l'influence modératrice du pouvoir de position du manager 147
4.1.3 Vers une représentation simplifiée du modèle de recherche 153
4.2 Le choix d'une population spécifique 155

Synthèse du chapitre 3 161

Partie II. Une validation quantitative du modèle de recherche 163

CHAPITRE 4 : Méthodologie de l'étude quantitative 164

Introduction 165

Section I : Construction et diffusion du questionnaire 166
1.1 Présentation des instruments de mesure 166
1.1.1 La mesure de la confiance envers le manager 167
1.1.2 La mesure des pratiques de leadership 171
1.1.3 La mesure du pouvoir de position du manager 174
1.1.4 La mesure des variables signalétiques 177
1.2 Elaboration et diffusion du questionnaire 178
1.2.1 La sélection des répondants 178

1.2.2 La structure globale du questionnaire 181
1.2.3 Le pré-test du questionnaire 182
1.2.4 La prise de contact avec les répondants 184

Section II : Méthodologie de test des modèles de mesure et de structure 186

2.1 Présentation des traitements préliminaires aux analyses statistiques 186
2.1.1 Le traitement des valeurs aberrantes et extrêmes 186
2.1.2 Le traitement des valeurs manquantes 187
2.1.3 La normalité de la distribution des variables 188
2.2 Présentation des techniques de validation des échelles de mesure 188
2.2.1 Théorie de la mesure et critères de qualité d'un instrument de mesure 189
2.2.2 L'analyse exploratoire de l'échelle : analyse en composantes principales 195
2.2.3 L'analyse confirmatoire de l'échelle : équations structurelles sur modèles de mesure 198
2.3 Méthodologie de test des relations structurelles 207
2.3.1 Les équations structurelles sur le modèle de structure général 207
2.3.2 La méthodologie de test des effets modérateurs 208

Synthèse du chapitre 4 211

CHAPITRE 5 : Traitements préliminaires et résultats de la validation des outils de mesure 212

Introduction 213

Section I : Description de l'échantillon et traitements préliminaires 214

1.1 Traitement des valeurs aberrantes, extrêmes et manquantes 214
1.2 Redressement de l'échantillon 216
1.3 La question de la normalité des distributions 219

Section II : Epuration et validation de l'échelle de confiance 220

2.1 Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de confiance 220
2.1.1 Conditions d'application de l'analyse en composante principale 220
2.1.2 Dimensionnalité de l'échelle de confiance 221
2.1.3 Test des solutions envisagées 222
2.2 Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de confiance 226
2.3 Fiabilité et validité de l'échelle de confiance 230
2.4 Présentation de l'échelle de confiance retenue pour la suite des analyses 231

Section III : Epuration et validation de l'échelle des pratiques de leadership 233

3.1 Analyse factorielle exploratoire de l'échelle des pratiques de leadership 233
3.1.1 Conditions d'application de l'analyse en composante principale 233
3.1.2 Dimensionnalité de l'échelle de pratiques de leadership 234
3.1.3 Test des solutions envisagées 235
3.2 Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle des pratiques de leadership 241
3.3 Fiabilité et validité de l'échelle de pratiques de leadership 246
3.4 Présentation de l'échelle de pratiques de leadership retenue pour la suite des analyses 247

Section IV : Epuration et validation de l'échelle de pouvoir de position du manager _____ 251

4.1 Analyse factorielle exploratoire de l'échelle de pouvoir de position du manager _____ 251
4.1.1 Conditions d'application de l'analyse en composante principale _____ 251
4.1.2 Dimensionnalité de l'échelle de pouvoir de position _____ 252
4.1.3 Mise en œuvre de l'analyse en composantes principales avec trois dimensions _____ 253
4.2 Analyse factorielle confirmatoire de l'échelle de pouvoir de position du manager _____ 255
4.3 Fiabilité et validité de l'échelle de pouvoir de position du manager _____ 256
4.4 Présentation de l'échelle de pouvoir de position du manager retenue pour la suite des analyses _ 257

Section V : Validité et qualité d'ajustement du modèle de mesure global_____ 259

5.1 Validité discriminante du modèle de mesure global _____ 259
5.2 Qualité d'ajustement du modèle de mesure global _____ 261

Synthèse du chapitre 5 _____ 262

CHAPITRE 6 : Résultats du test du modèle structurel _____ 263

Introduction_____ 264

Section I : Test des hypothèses directes_____ 265

1.1 Vers une re-spécification des hypothèses directes _____ 265
1.2 Les résultats du test des hypothèses directes _____ 270
1.2.1 L'influence des pratiques d'appartenance sur la confiance cognitive _____ 271
1.2.2 L'influence des pratiques d'échange économique sur la confiance cognitive _____ 272
1.2.3 L'influence des pratiques d'échange social sur la confiance affective _____ 272
1.2.4 Test du modèle structurel général _____ 273

Section II : Test des effets modérateurs _____ 279

2.1 Vers une re-spécification des hypothèses relatives aux effets modérateurs _____ 279
2.2 Les résultats du test des hypothèses modératrices _____ 285
2.2.1 Le rôle modérateur du pouvoir de récompense du manager _____ 285
2.2.2 Le rôle modérateur du pouvoir de sanction du manager _____ 290
2.2.3 Le rôle modérateur du pouvoir de légitimité du manager _____ 295

Section III : Synthèse des résultats sur le test du modèle structurel _____ 300

3.1 Synthèse des résultats et présentation du modèle général _____ 300
3.2 Présentation des trois modèles obtenus selon le type de pouvoir considéré _____ 302
3.2.1 Premier modèle empirique relatif au rôle du pouvoir de récompense sur les relations du modèle _____ 302
3.2.2 Second modèle empirique relatif au rôle du pouvoir de sanction sur les relations du modèle 304
3.2.3 Troisième modèle empirique relatif au rôle du pouvoir de légitimité sur les relations du modèle _____ 306

Synthèse du chapitre 6 _____ 308

CHAPITRE 7 : Discussion des résultats *310*

Introduction **311**

Section I : Retour sur la mesure des deux principaux concepts **312**

1.1 Vers une conception tridimensionnelle de la confiance envers le manager direct 312
1.2 Les questions relatives aux pratiques de leadership 315
1.2.1 La question du nombre de pratiques de leadership 315
1.2.2 La question de la gestion par exception forme active 317
1.2.3 La question de la structure du modèle 318

Section II : Retour sur les principales hypothèses de la recherche **320**

2.1 Le rôle des pratiques d'appartenance et d'échange dans le développement de la confiance cognitive 320
2.1.1 Un climat organisationnel stable 322
2.1.2 Une mauvaise communication interne 322
2.1.3 Des modes de rémunération indexés sur les résultats 323
2.1.4 Une faible interdépendance au sein des équipes 323
2.1.5 La France : un pays avec des valeurs individualistes très ancrées 324
2.2 Le rôle des pratiques d'échange social dans le développement de la confiance affective 325
2.2.1 La stimulation intellectuelle : source de stress et d'ambigüité 326
2.2.2 La stimulation intellectuelle : une fuite du manager 326
2.2.3 Des répondants intrinsèquement motivés par leur travail 326
2.2.4 Des managers dépassés par les technologies modernes 327
2.2.5 La stimulation intellectuelle : un outil de mesure trop restreint 327

Section III : Retour sur le rôle du pouvoir de position dans le développement de la confiance **329**

3.1 Produire la confiance en fonction du pouvoir du manager 329
3.2 Le pouvoir du manager : une opportunité pour construire la confiance 331

Synthèse du chapitre 7 **334**

Conclusion générale *336*

Contributions théoriques **336**

Contributions méthodologiques **339**

Contributions managériales **341**

Limites et voies de recherche **344**

Bibliographie *349*

Annexes _____ *379*

Annexe 1 : Description de l'échantillon pour l'analyse qualitative exploratoire _____ **380**

Annexe 2 : Tableaux de codage pour l'analyse exploratoire qualitative _____ **383**

Annexe 3 : Questionnaire d'enquête quantitative _____ **388**

Annexe 4 : Mail de contact des répondants _____ **399**

Annexe 5 : Syntaxe de double centrage _____ **400**

Annexe 6 : Description de l'échantillon quantitatif _____ **402**

Annexe 7 : Analyses descriptives des données quantitatives _____ **405**

Annexe 8 : Extrait de la 19éme enquête socio-économique auprès des ingénieurs diplômés des écoles françaises _____ **431**

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : REPRESENTATION SIMPLIFIEE DU MODELE DE RECHERCHE 154
FIGURE 2 : REPRESENTATION SIMPLIFIEE DU MODELE DE RECHERCHE 162
FIGURE 3: TAUX DE REPONSES AU QUESTIONNAIRE 185
FIGURE 4 : ETAPES SIMPLIFIEES DU PROCESSUS DE MODELISATION PAR LES EQUATIONS STRUCTURELLES 199
FIGURE 5 : REPRESENTATION D'UN EFFET MODERATEUR DE M SUR LA RELATION ENTRE X ET Y 208
FIGURE 6 : CRITERE DU SCREE ET DU COUDE SUR L'ECHELLE DE CONFIANCE 221
FIGURE 7 : TEST DE HORN (1965) SUR L'ECHELLE DE CONFIANCE 222
FIGURE 8 : SOLUTION BIDIMENSIONNELLE APRES AFC SUR L'ECHELLE DE CONFIANCE 227
FIGURE 9 : SOLUTION TRIDIMENSIONNELLE APRES AFC SUR L'ECHELLE DE CONFIANCE 228
FIGURE 10 : MODELE DE SECOND ORDRE COMPOSE DE TROIS FACETTES D'ORDRE 1 APRES AFC SUR L'ECHELLE DE CONFIANCE 229
FIGURE 11 : CRITERE DU SCREE ET DU COUDE SUR L'ECHELLE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP 234
FIGURE 12 : TEST DE HORN (1965) SUR L'ECHELLE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP 235
FIGURE 13 : SOLUTION A QUATRE DIMENSIONS APRES AFC SUR L'ECHELLE DE PRATIQUES DE LEADERSHIP 242
FIGURE 14 : SOLUTION A CINQ DIMENSIONS APRES AFC SUR L'ECHELLE DE PRATIQUES DE LEADERSHIP 243
FIGURE 15 : MODELE DE SECOND ORDRE COMPOSE DE CINQ FACETTES D'ORDRE 1 APRES AFC SUR L'ECHELLE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP 245
FIGURE 16 : CRITERE DU SCREE ET DU COUDE POUR L'ECHELLE DE POUVOIR DE POSITION DU MANAGER 252
FIGURE 17 : TEST DE HORN (1965) POUR L'ECHELLE DE POUVOIR DE POSITION DU MANAGER 253
FIGURE 18 : SOLUTION APRES AFC SUR L'ECHELLE DU POUVOIR DE POSITION DU MANAGER 255
FIGURE 19: NOUVEAU MODELE THEORIQUE DE L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP SUR LES FORMES DE CONFIANCE ENVERS LE MANAGER 270
FIGURE 20 : SCHEMA DU MODELE STRUCTUREL APRES SIMPLIFICATION 274
FIGURE 21 : MODELE EMPIRIQUE DE L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP SUR LES FORMES DE CONFIANCE ENVERS LE MANAGER 276
FIGURE 22 : SCHEMA DU MODELE AVEC LE ROLE MODERATEUR DU POUVOIR DE RECOMPENSE DU MANAGER 289
FIGURE 23 : SCHEMA DU MODELE AVEC LE ROLE MODERATEUR DU POUVOIR DE SANCTION DU MANAGER 294
FIGURE 24 : SCHEMA DU MODELE AVEC LE ROLE MODERATEUR DU POUVOIR DE LEGITIMITE DU MANAGER 299
FIGURE 25: MODELE EMPIRIQUE DE L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP SUR LES FORMES DE CONFIANCE ENVERS LE MANAGER 301
FIGURE 26 : MODELE EMPIRIQUE OBTENU EN TENANT COMPTE DES EFFETS DU POUVOIR DE RECOMPENSE DU MANAGER 303
FIGURE 27 : MODELE EMPIRIQUE OBTENU EN TENANT COMPTE DES EFFETS DU POUVOIR DE SANCTION DU MANAGER 305
FIGURE 28 : MODELE EMPIRIQUE OBTENU EN TENANT COMPTE DES EFFETS DU POUVOIR DE SANCTION DU MANAGER 307

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : LES TYPES DE CONFIANCE EN FONCTION DES BASES RATIONNELLES ET EMOTIONNELLES 33
TABLEAU 2 : MISE EN PERSPECTIVE DES DIFFERENTES TYPOLOGIES DE LA CONFIANCE 35
TABLEAU 3 : COMPARAISON DES STYLES DE LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET TRANSFORMATIONNEL 78
TABLEAU 4 : PROPOSITIONS THEORIQUES POUR LA SUITE DE LA RECHERCHE 92
TABLEAU 5 : PROPOSITIONS THEORIQUES POUR LA SUITE DE LA RECHERCHE 96
TABLEAU 6 : LES PRATIQUES DE LEADERSHIP ET LA CONFIANCE COGNITIVE 146
TABLEAU 7 : LES PRATIQUES DE LEADERSHIP ET LA CONFIANCE AFFECTIVE 146
TABLEAU 8 : L'INFLUENCE MODERATRICE DU POUVOIR DE RECOMPENSE SUR LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE 151
TABLEAU 9 : L'INFLUENCE MODERATRICE DU POUVOIR DE SANCTION SUR LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE 152
TABLEAU 10 : L'INFLUENCE MODERATRICE DU POUVOIR DE LEGITIMITE SUR LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE 153
TABLEAU 11 : ITEMS DE L'ECHELLE DE CONFIANCE ENVERS LE MANAGER (GILLESPIE, 2003)..... 170
TABLEAU 12 : ITEMS DE L'ECHELLE DES STYLES DE LEADERSHIP (BASS ET AVOLIO, 1995) 172
TABLEAU 13 : ITEMS DE L'ECHELLE DU POUVOIR SOCIAL DU MANAGER RAHIM (1988)..... 175
TABLEAU 14 : QUESTIONS SUR LA DEFINITION DU MANAGER 179
TABLEAU 15 : LISTE DES ITEMS MODIFIES APRES LE PRE-TEST DU QUESTIONNAIRE 184
TABLEAU 16 : TABLEAU DE SYNTHESE DES INDICES D'AJUSTEMENT RETENUS ET DES VALEURS CRITIQUES 204
TABLEAU 17 : REPARTITION CROISEE AGE GENRE DANS LA POPULATION MERE..... 217
TABLEAU 18 : REPARTITION CROISEE DES EFFECTIFS DANS LA POPULATION ET L'ECHANTILLON 218
TABLEAU 19 : EFFECTIFS DE FEMMES DANS LA POPULATION ET DANS L'ECHANTILLON 218
TABLEAU 20 : COEFFICIENTS DE REDRESSEMENT PAR CATEGORIE..... 219
TABLEAU 21: RESULTATS DE LA SOLUTION BIDIMENSIONNELLE DE L'ACP DE L'ECHELLE DE CONFIANCE 224
TABLEAU 22 : RESULTATS DE LA SOLUTION TRIDIMENSIONNELLE DE L'ACP DE L'ECHELLE DE CONFIANCE..... 226
TABLEAU 23 : EXAMEN DE LA FIABILITE ET DE LA VALIDITE DE L'ECHELLE DE CONFIANCE 230
TABLEAU 24 : ECHELLE DE CONFIANCE RETENUE POUR LA SUITE DES ANALYSES..... 231
TABLEAU 25 : SYNTHESE DES ENONCES ELIMINES AU COURS DES ANALYSES DE L'ECHELLE DE CONFIANCE 232
TABLEAU 26 : INDICES DE FIABILITE DE COHERENCE INTERNE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP : SOLUTION A QUATRE DIMENSIONS..... 238
TABLEAU 27 : INDICES DE FIABILITE DE COHERENCE INTERNE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP : SOLUTION A CINQ DIMENSIONS 239
TABLEAU 28: POURCENTAGE DE VARIANCE EXPLIQUEE PAR LES FACTEURS DANS LE MODELE DE SECOND ORDRE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP 246
TABLEAU 29 : EXAMEN DE LA FIABILITE ET DE LA VALIDITE DE L'ECHELLE DE PRATIQUES DE LEADERSHIP..... 247
TABLEAU 30 : ECHELLE DE PRATIQUES DE LEADERSHIP RETENUE POUR LA SUITE DES ANALYSES 249
TABLEAU 31 : SYNTHESE DES ENONCES ELIMINES AU COURS DES ANALYSES DE L'ECHELLE DE PRATIQUES DE LEADERSHIP..... 250
TABLEAU 32 : RESULTATS DE LA SOLUTION TRIDIMENSIONNELLE DE L'ACP DE POUVOIR DE POSITION DU MANAGER..... 254
TABLEAU 33 : EXAMEN DE LA FIABILITE ET DE LA VALIDITE DE L'ECHELLE DE POUVOIR..... 256
TABLEAU 34 : ECHELLE DE POUVOIR DE POSITION RETENUE POUR LA SUITE DES ANALYSES 257
TABLEAU 35 : SYNTHESE DES ENONCES ELIMINES AU COURS DES ANALYSES DE L'ECHELLE DE POUVOIR DE POSITION DU MANAGER 258
TABLEAU 36 : EXAMEN DE LA VALIDITE DISCRIMINANTE SUR LE MODELE DE MESURE GLOBAL 260
TABLEAU 37 : INDICES D'AJUSTEMENT DU MODELE DE MESURE GLOBAL 261
TABLEAU 38 : CORRESPONDANCE DES DIMENSIONS THEORIQUES ET EMPIRIQUES SUR LES PRATIQUES DE LEADERSHIP..... 266
TABLEAU 39 : CORRESPONDANCE DES DIMENSIONS THEORIQUES ET EMPIRIQUES SUR LES FORMES DE CONFIANCE 267
TABLEAU 40 : RE-SPECIFICATION DES HYPOTHESES THEORIQUES AU REGARD DES DIMENSIONS EMPIRIQUES DES CONCEPTS DE LA RECHERCHE..... 268
TABLEAU 41 : NOUVELLES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE EN LIEN AVEC LES DIMENSIONS EMPIRIQUES CONSTATEES..... 269
TABLEAU 42 : L'INFLUENCE DES PRATIQUES D'APPARTENANCE SUR LA CONFIANCE COGNITIVE..... 271
TABLEAU 43 : L'INFLUENCE DES PRATIQUES D'ECHANGE ECONOMIQUE SUR LA CONFIANCE COGNITIVE 272

TABLEAU 44 : L'INFLUENCE DES PRATIQUES D'ECHANGE SOCIAL SUR LA CONFIANCE AFFECTIVE..... 273
TABLEAU 45 : COEFFICIENTS STANDARDISES DES RELATIONS SIGNIFICATIVES APRES SIMPLIFICATION DU MODELE 275
TABLEAU 46 : POURCENTAGE DE VARIANCE DES VARIABLES DEPENDANTES EXPLIQUE PAR LE MODELE..... 275
TABLEAU 47 : INDICES D'AJUSTEMENT DU MODELE APRES SIMPLIFICATION..... 276
TABLEAU 48 : SYNTHESE DES RESULTATS SUR LE TEST DES HYPOTHESES DE L'INFLUENCE DES PRATIQUES DE LEADERSHIP SUR LES FORMES DE CONFIANCE ENVERS LE MANAGER 277
TABLEAU 49 : RE-SPECIFICATION DES HYPOTHESES MODERATRICES AU REGARD DES DIMENSIONS EMPIRIQUES DES CONCEPTS DE LA RECHERCHE..... 280
TABLEAU 50 : NOUVELLES HYPOTHESES QUANT A L'INFLUENCE MODERATRICE DU POUVOIR DE RECOMPENSE SUR LES RELATIONS DU MODELE 282
TABLEAU 51 : NOUVELLES HYPOTHESES QUANT A L'INFLUENCE MODERATRICE DU POUVOIR DE SANCTION SUR LES RELATIONS DU MODELE..... 283
TABLEAU 52 : NOUVELLES HYPOTHESES QUANT A L'INFLUENCE MODERATRICE DU POUVOIR DE LEGITIMITE SUR LES RELATIONS DU MODELE 284
TABLEAU 53 : L'INFLUENCE DES VARIABLES D'INTERACTION POUVOIR DE RECOMPENSE X PRATIQUES D'APPARTENANCE SUR LA CONFIANCE COGNITIVE 285
TABLEAU 54 : L'INFLUENCE DES VARIABLES D'INTERACTION POUVOIR DE RECOMPENSE X PRATIQUES D'ECHANGE ECONOMIQUE SUR LA CONFIANCE COGNITIVE..... 286
TABLEAU 55 : L'INFLUENCE DES VARIABLES D'INTERACTION POUVOIR DE RECOMPENSE X PRATIQUES D'ECHANGE SOCIAL SUR LA CONFIANCE AFFECTIVE..... 287
TABLEAU 56 : COEFFICIENTS STANDARDISES DES RELATIONS SIGNIFICATIVES RELATIVES A L'EFFET DU POUVOIR DE RECOMPENSE..... 288
TABLEAU 57 : POURCENTAGE DE VARIANCE DES VARIABLES DEPENDANTE EXPLIQUE PAR LE MODELE..... 288
TABLEAU 58 : INDICES D'AJUSTEMENT DU MODELE APRES SIMPLIFICATION..... 289
TABLEAU 59 : L'INFLUENCE DES VARIABLES D'INTERACTION POUVOIR DE RECOMPENSE X PRATIQUES D'APPARTENANCE SUR LA CONFIANCE COGNITIVE 290
TABLEAU 60 : L'INFLUENCE DES VARIABLES D'INTERACTION POUVOIR DE SANCTION X PRATIQUES D'ECHANGE ECONOMIQUE SUR LA CONFIANCE COGNITIVE..... 291
TABLEAU 61 : L'INFLUENCE DES VARIABLES D'INTERACTION POUVOIR DE SANCTION X PRATIQUES D'ECHANGE SOCIAL SUR LA CONFIANCE AFFECTIVE..... 292
TABLEAU 62 : COEFFICIENTS STANDARDISES DES RELATIONS SIGNIFICATIVES RELATIVES A L'EFFET DU POUVOIR DE SANCTION..... 293
TABLEAU 63 : POURCENTAGE DE VARIANCE DES VARIABLES DEPENDANTES EXPLIQUE PAR LE MODELE..... 293
TABLEAU 64 : INDICES D'AJUSTEMENT DU MODELE APRES SIMPLIFICATION..... 294
TABLEAU 65 : L'INFLUENCE DES VARIABLES D'INTERACTION POUVOIR DE LEGITIMITE X PRATIQUES D'APPARTENANCE SUR LA CONFIANCE COGNITIVE 295
TABLEAU 66 : L'INFLUENCE DES VARIABLES D'INTERACTION POUVOIR DE LEGITIMITE X PRATIQUES D'ECHANGE ECONOMIQUE SUR LA CONFIANCE COGNITIVE..... 296
TABLEAU 67 : L'INFLUENCE DES VARIABLES D'INTERACTION POUVOIR DE LEGITIMITE X PRATIQUES D'ECHANGE SOCIAL SUR LA CONFIANCE AFFECTIVE..... 297
TABLEAU 68 : COEFFICIENTS STANDARDISES DES RELATIONS SIGNIFICATIVES RELATIVES L'EFFET DU POUVOIR DE LEGITIMITE..... 298
TABLEAU 69 : POURCENTAGE DE VARIANCE DES VARIABLES DEPENDANTES EXPLIQUE PAR LE MODELE..... 298
TABLEAU 70 : INDICES D'AJUSTEMENT DU MODELE APRES SIMPLIFICATION..... 299