

**Working Paper
n°: 2016-63-01**

Le rôle du pouvoir formel du supérieur dans l'efficacité des stratégies
de développement de la confiance auprès des subordonnés

Marie-Aude Abid-Dupont ^a, Jean-Louis Chandon ^b

a IAE Toulouse—Université Toulouse Capitole 2 rue du Doyen-Gabriel-Marty 31042 Toulouse Cedex 9

b INSEEC Business School, 27 avenue Claude Vellefaux 75010 Paris, France

WP: Novembre 2015

An ulterior version of this Working Paper will be published later on by Revue Gestion des Ressources Humaines, as: Abid-Dupont MA., Chandon JL., Construire la confiance des subordonnés : le rôle du contexte dans l'efficacité du leadership 2016.

Le rôle du pouvoir formel du supérieur dans l'efficacité des stratégies de développement de la confiance auprès des subordonnés

Cette recherche cherche à identifier les leviers managériaux de production de confiance en fonction du contexte de la relation supérieur-subordonné. Une première étude exploratoire nous amène à postuler que le pouvoir formel du supérieur conditionne l'efficacité des deux stratégies de leadership participant au développement de la confiance, l'échange de ressources et l'appartenance à un collectif de travail. Une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon d'anciens diplômés de grandes écoles d'ingénieurs françaises, confirme nos hypothèses, en montrant qu'un supérieur disposant d'un fort pouvoir formel doit privilégier l'échange de ressources comme principale stratégie de construction de la confiance. A l'inverse, un supérieur disposant d'un faible pouvoir doit favoriser l'appartenance au groupe pour construire la confiance. Notre recherche constitue une première validation empirique du rôle d'une variable contextuelle, le pouvoir formel, dans le développement de la confiance.

Mots clés : Confiance, Leadership, Pouvoir, Echange social, Identité sociale, Appartenance

Supervisor's positional power influence on trust development strategies effectiveness

This research aims to identify the managerial levers of trust development, depending on the context of the supervisor-subordinate relationship. An initial exploratory study leads us to postulate that the supervisor's positional power conditions the effectiveness of two leadership strategies for developing trust, exchange of resources and work group membership. Results from a survey study on a sample of former graduates from French engineering schools, support our hypothesis, showing that a supervisor with strong positional power must favor the exchange of resources as the key strategy of trust building. Conversely, a supervisor with low power must promote membership in the group to build trust. Our research is a first empirical validation of the role of a contextual variable, the positional power of the leader, in the development of trust.

Key words: Trust, Leadership, Power, Social exchange, Social identity, Group membership

Le rôle du pouvoir formel du supérieur dans l'efficacité des stratégies de développement de la confiance auprès des subordonnés

La crise économique et financière de 2008 a mis en lumière à quel point la perte de confiance entre les acteurs économiques peut avoir des conséquences néfastes. « De manière plus globale, on a pu se rendre compte que le système économique tout entier repose sur la confiance que les acteurs se font les uns aux autres » (Gollety et Le Flanchec, 2011, p. 16). En effet, face à mondialisation des échanges et à l'incomplétude des règles et des contrats qui les encadrent, la confiance apparaît comme le ciment d'un mode de coordination alternatif (Simon, 2007). La crise de confiance s'est répandue dans les entreprises et à tous les échelons hiérarchiques. Elle a gagné les relations de proximité, seules garantes du lien social. D'après une enquête¹ réalisée en janvier 2011 par BVA pour BPI group dans 11 pays², seul un salarié sur cinq fait confiance à son supérieur. « Les supérieurs directs ont été en première ligne pendant la crise pour mettre en œuvre des changements difficiles » affirme le cabinet d'étude. Pourtant, à l'heure où la compétitivité des entreprises apparaît comme le sujet récurrent partout en Europe, la confiance peut être un levier déterminant pour réconcilier les impératifs économiques et sociaux. 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 représentants de l'autorité (Tyler et DeGoey, 1996). La confiance joue un rôle central dans la relation hiérarchique compte tenu de la dépendance inhérente à cette relation. Les supérieurs ont en effet la responsabilité de l'attribution des tâches, de l'allocation des ressources, du partage d'informations, de la définition des objectifs, de l'évaluation du rendement et parfois même de l'attribution des récompenses et des sanctions liées à l'atteinte des objectifs. Cette situation de dépendance rend le subordonné particulièrement vulnérable puisque sa motivation, sa

¹ http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/emploi/seul-un-salarie-sur-cinq-fait-confiance-a-son-manager_989513.html

² L'Allemagne, la Belgique, le Canada, l'Espagne, la France, la Grande-Bretagne, l'Italie, la Pologne, la Roumanie, la Russie, les USA

performance et les résultats qui en découlent, sont en partie subordonnés aux comportements futurs de leur supérieur. La confiance envers le supérieur direct impacte ainsi de nombreuses variables organisationnelles comme la qualité des communications (Muchinsky, 1977 ; Roberts et O'Reilly, 1974), la performance de rôle (Early, 1986), les comportements citoyens (McAllister, 1995), la résolution de problèmes (Zand, 1972), et la coopération (Axelrod, 1984; Deutsch, 1962). En outre, la confiance envers le supérieur apparaît comme un puissant levier de fidélisation des employés, un enjeu central pour maintenir le « capital humain » et inscrire l'organisation dans une performance durable (Jolis, 1997). Giraud, Roger et Thomines (2012) soulignent ainsi le rôle incontournable du supérieur hiérarchique dans le processus de fidélisation des salariés, en particulier pour les salariés de la génération Y, généralement perçus comme des « zappeurs » très mobiles et de ce fait peu fidèles. Les employés de la nouvelle génération tendent à vivre un engagement envers des cibles proches plutôt qu'envers l'organisation globale. Le rôle du supérieur est de s'assurer que ces liens locaux pourront s'étendre à un engagement³ organisationnel (Vandenberghe, 2004). Outre ces implications, Tyler et DeGoey (1996) ont mis en avant le fait que la confiance envers le supérieur conditionne l'acceptation des décisions des autorités. La plupart des observateurs s'accordent donc sur la nécessité de construire la confiance et sur le rôle central du supérieur direct dans ce challenge. Au sein des entreprises, les supérieurs peuvent se sentir quelque peu démunis face à cet impératif. Quelles pratiques le supérieur peut-il mettre en œuvre pour construire la confiance de ses collaborateurs ? Le concept de leadership apparaît particulièrement riche pour identifier les pratiques susceptibles d'engendrer la confiance envers le supérieur (Dirks et Ferrin, 2002). De nombreux travaux ont démontré que la confiance médiatise les effets du leadership sur les comportements de citoyenneté (Zhu, Newman, Miao et Hooke, 2013 ; Pillai, Schriesheim et Williams, 1999 ; Podsakoff,

³En France, "organizational commitment" est généralement traduit par "implication organisationnelle". Au Québec, c'est le terme d' « engagement organisationnel » qui est plus facilement utilisé. Nous considérons que les deux termes sont équivalents et optons pour la dénomination d'engagement organisationnel.

Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990), l'engagement organisationnel affectif des subordonnés (Zhu et al., 2013 ; Doucet, Simard & Tremblay, 2008 ; Campoy & Neveu, 2007) ainsi que leur performance dans le travail (Zhu et al., 2013 ; Jung et Avolio, 2000). Toutefois, les études empiriques présentent des résultats contrastés sur les comportements spécifiques permettant de construire la confiance. D'une part, les études de Gillespie et Mann, 2004 ; MacKenzie, Podsakoff et Rich, 2001 ; Butler, Cantrell, et Flick, 1999 ; Podsakoff et al., 1990, montrent que les comportements de leadership tels que, fournir un modèle approprié, donner du soutien individualisé et susciter l'adhésion aux objectifs du groupe engendrent la confiance envers le supérieur. D'autre part, Podsakoff, MacKenzie, et Bommer (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, Simard et Tremblay (2008) ont mis en lumière que parmi l'ensemble des comportements de leadership, seule la capacité du supérieur à motiver ses employés en étant un modèle, un exemple à suivre présentait un lien significatif avec la confiance envers ce dernier. Ces divergences laissent supposer que le contexte de la relation joue un rôle déterminant dans le développement de la confiance. 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). L'objectif principal de cette recherche consiste donc à identifier les facteurs contextuels susceptibles d'intervenir dans le développement de la confiance. Pour cela, nous mobilisons les deux principaux ancres théoriques abordant les processus de développement de la confiance, la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978 ; Tajfel et Turner, 1986). Pour construire notre modèle de recherche, nous optons pour l'exploration hybride, qui consiste à « procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques » (Thiétart, 2014, p. 93) ; Nous adoptons ainsi une perspective post-positiviste fondée sur une approche hypothético-déductive. Notre première étude qualitative

exploratoire⁴, basée sur 14 entretiens semi-structurés, nous permet de compléter notre développement théorique en nous aidant à générer des hypothèses (Gavard-Perret et al, 2012, p.82) concernant les facteurs contextuels conditionnant l'efficacité des deux stratégies de développement de la confiance. En outre, cette première phase qualitative exploratoire nous permet de délimiter et d'opérationnaliser les concepts de leadership d'échange et d'appartenance en identifiant les comportements associés à ces deux formes de leadership. 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 échantillon de 486 cadres.

1. Cadre théorique et développement des hypothèses⁵

La confiance a émergé historiquement dans le champ de la psychologie puis s'est rapidement diffusée à l'ensemble des disciplines rattachées aux sciences humaines (Simon, 2007). Selon Lewicki et Bunker (1995), il est possible de segmenter les perspectives sociales de la confiance en trois catégories. Les théoriciens de la personnalité (Rotter, 1971) appréhendent la confiance comme une prédisposition de l'individu, les sociologues (Granovetter, 1985) comme une croyance vis-à-vis du fonctionnement des institutions et enfin les psychosociologues définissent la confiance en termes d'espérance et de consentement d'un tiers qui s'engage dans une transaction. Ce foisonnement de travaux s'est accompagné d'une diversité de perceptions et donc de définition du concept (Hosmer, 1995 ; Lewicki et Bunker, 1996 ; Mangematin et Thuderoz, 2004 ; Nooteboom, 2006 ; Ring et Van de Ven, 1994). Toutefois, les notions d'incertitude et de risque sont communes à l'ensemble des approches (Rousseau et al. 1998). La confiance permet aux individus de gérer la crainte et la vulnérabilité face à l'incertitude. La confiance apparaît ainsi comme une conjecture dont la nécessité émerge lorsqu'on n'est plus en mesure de prévoir par calcul le comportement de

⁴ La méthodologie de l'étude exploratoire est développée dans la section méthodologie

⁵ Dans cette section, nous sélectionnons des verbatim significatifs pour illustrer nos arguments.

l'autre (Simon, 2007). En sciences de gestion, le concept de confiance a été appliqué à différents types de relations, actionnaires et dirigeants, consommateurs et marques, salariés et organisations, fournisseurs et clients, etc. Zucker (1986) propose de distinguer trois formes de confiance en fonction de l'objet d'étude, la confiance interpersonnelle, interorganisationnelle et institutionnelle. Edouard et Gratacap (2011) pointent notamment le rôle prépondérant de la confiance dans les écosystèmes d'affaires. La confiance apparaît donc comme un concept transversal « au cœur de toutes les problématiques relatives à la coopération des hommes et des femmes au sein des organisations » (Gratacap et Le Flanchec, 2011, p.9). Cependant, malgré la richesse du concept, Gollety et Le Flanchec (2011) pointent la faible place accordée au concept de confiance dans la recherche en gestion au cours des dernières années.

La confiance interpersonnelle caractérise la confiance placée par des individus dans d'autres individus. Elle peut être définie comme un état psychologique comprenant l'acceptation de la vulnérabilité basée sur des croyances concernant les intentions ou les comportements futurs d'une autre personne (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). Dans la relation hiérarchique, l'employé se fonde sur des croyances qu'il a développé envers son supérieur au regard de certaines qualités ou intentions de ce dernier, pour faire face à l'incertitude de ses comportements futurs. Selon Mayer et al. (1995), la confiance repose notamment sur le fait que l'employé pense que son supérieur hiérarchique est digne de confiance, c'est-à-dire, compétent, intègre et bienveillant à son égard. Par bienveillance, il faut entendre le fait qu'un supérieur hiérarchique agit en tenant compte de l'intérêt de ses subordonnés et ne fait donc pas primer des motivations égocentriques. Toutefois, la confiance et le caractère digne de confiance sont deux construits distincts (Mayer et al, 1995). Pour parler véritablement de confiance, le caractère digne de confiance de l'autre partie ne suffit pas. Il faut également que celui qui accorde sa confiance ait « la volonté de se rendre vulnérable » (Mayer et al, 1995 ; Rousseau et al, 1998), en d'autres termes prenne la décision d'agir sur la base de ses croyances. On trouve de nombreuses typologies de la confiance interpersonnelle dans la

littérature qui distinguent la confiance conditionnelle ou inconditionnelle (Jones et George, 1998), faible ou forte (Barney et Hansen, 1994) ; cognitive ou affective (McAllister, 1995) ; calculée ou relationnelle (Rousseau et al., 1998) ; basée sur la dissuasion, la connaissance ou l'identification (Shapiro et al, 1992). Williams (2001) propose que ces distinctions reflètent l'intensité de la confiance. C'est pourquoi Schoorman, Mayer et Davis (2007) soulignent les difficultés de mesure du concept et préconise d'appréhender et d'opérationnaliser la confiance à travers la décision de se rendre vulnérable aux comportements de l'autre partie ainsi que d'opter pour une mesure adaptée à la relation étudiée.

1.1. Les fondements de la relation entre le leadership et la confiance

Pour former son jugement et décider ou non d'accorder sa confiance, le subordonné se fie à l'ensemble des informations crédibles signalant les intentions ou les compétences de son supérieur (Barber, 1983). Ces informations peuvent être fournies par les autres (réputation), par la certification (ex : diplôme) ou provenir des interactions passées. La fiabilité et l'intégrité dans les interactions précédentes permettent notamment l'apparition d'attentes positives à propos des intentions du supérieur (Whitener et al., 1998). Pour comprendre comment ces attentes se forment et identifier les pratiques susceptibles d'engendrer la confiance envers le supérieur, de nombreux chercheurs se sont penchés sur le concept de leadership (eg. Dirks et Ferrin, 2002 pour une revue). La question du leadership a fait l'objet de nombreux débats que ce soit au niveau du concept lui-même que des formes que celui-ci peut revêtir (Neveu et Campoy, 2011). Le leadership a été vu selon les approches comme un phénomène de groupe, comme un attribut de la personnalité, comme l'art d'induire de la conformité, comme un type particulier d'activité, comme une forme de persuasion, comme un instrument de réalisation des objectifs (Bass, 2008). Quelle que soit l'approche retenue, un consensus apparaît autour des notions d'influence ainsi que de l'aspect volontaire de la cible d'influence de se conformer à l'influence. En ce sens, le leadership nécessite la confiance (Bass et Avolio, 1994), dans la mesure où l'acceptation d'influence implique un certain degré

de vulnérabilité. Le modèle LMX (Leader-Member eXchange) (Graen et Uhl-Bien, 1995) propose même de considérer la confiance comme une dimension du leadership témoignant des liens étroits entre ces deux concepts. Dans cette recherche, nous envisageons le leadership selon une vision comportementale, entendu comme l'ensemble des activités par lesquelles un supérieur hiérarchique influence le comportement de ses subordonnés dans le sens d'une réalisation volontairement plus efficace des objectifs de l'organisation (Bergeron, 1979). Cette conception du leadership nous permet notamment de distinguer les comportements du leader d'une part, des réactions des subordonnés, notamment de la confiance qu'ils peuvent engendrer, d'autre part. Dans cette approche comportementale du leadership, nous mobilisons la théorie complète du Leadership ('Full Range Leadership Theory', Bass et Avolio, 1995 ; 1997) qui répertorie une large gamme de comportements qu'un leader peut utiliser pour influencer le comportement de ses subordonnés et qui peuvent coexister chez un même leader en quantité et intensité différentes (Bass et Avolio, 1997). Malgré les débats sur sa structure et le nombre de dimensions qui la compose, cette théorie présente l'avantage d'offrir une vision intégratrice des approches comportementales du leadership.

La confiance à travers l'échange

La relation entre les comportements de leadership et la confiance envers le supérieur a été largement abordée sous l'angle de l'échange. Les modèles transactionnels du leadership (Hollander, 1978) s'intéressent notamment aux attentes des subordonnés envers leur supérieur (Waldman, Yammarino et Bass, 1990). Dans cette approche, la confiance émerge à travers l'échange répété de bénéfices entre deux individus. La réciprocité future des bénéfices fournis permettrait selon Blau (1964) d'éclairer les mécanismes par lesquels la confiance peut se développer et se renforcer entre les acteurs. Le supérieur fournit des bénéfices à son subordonné et le subordonné adopte des comportements désirables par réciprocité (Hollander, 1978). Ces bénéfices peuvent concerner des ressources concrètes. On peut citer les attentes des répondants en termes de récompenses associées à leur contribution. Les répondants

attendent notamment de leur supérieur qu'il définisse des objectifs de performance clairs et réalistes « *Il [le supérieur] avait aussi la capacité de réagir si les objectifs donnés étaient irréalisables* », des récompenses qui soient le reflet de leurs efforts, et qu'il se montre fiable dans la tenue de ses engagements « *Si les choses ne se font pas comme on les avait prévu oralement, bon là je vais être déçue dans la confiance que j'avais accordée* ». Ces aspects nous renvoient à la dimension de récompense contingente mise en avant par Bass et Avolio (1995 ; 1997) dans leur théorie complète du leadership. La récompense contingente se retrouve chez un supérieur qui reconnaît par divers moyens (ex. félicitations, récompenses matérielles, etc.) le subordonné qui rencontre les exigences de performance. Ces récompenses sont donc contingentes dans la mesure où elles dépendent des comportements et des efforts du subordonné. En clarifiant les responsabilités liées au rôle pour atteindre les objectifs et en récompensant aux objectifs atteints, le supérieur facilite l'atteinte des objectifs et sera ainsi perçu comme compétent (Burke, Sims, Lazzara et Salas, 2007). De tels comportements démontrent également l'engagement du supérieur à tenir ses promesses lorsque les attentes sont rencontrées et à traiter ses subordonnés d'une façon juste et cohérente (Burke et al., 2007). Mais le supérieur peut également développer la confiance de ses subordonnés à travers des bénéfices intrinsèques, sans utilité économique directe comme du soutien socio-émotionnel et de la considération (Rousseau et al., 1998). Les répondants mettent notamment 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. « *Il[le supérieur] m'a lancé sur une voie à laquelle j'avais pas pensé. (...) On a construit ensemble l'évolution de ma carrière.* ». Les initiatives du supérieur pour permettre à l'employé de développer son plein potentiel sont également particulièrement valorisées par les répondants. « *Elle a décidé que ce serait à moi de présenter le projet auprès du directoire* ». Nous pouvons rapprocher ces comportements de la dimension considération individuelle de la théorie complète du leadership (Bass et Avolio, 1995 ; 1997). Elle s'observe auprès d'un supérieur qui favorise la

communication bilatérale avec ses employés et qui agit en fonction de leurs besoins spécifiques. Il guide et soutient ses subordonnés 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 (Podsakoff et al., 1990). Comme Bass (1985) l'indique, plus le supérieur est perçu comme soutenant son équipe, plus la confiance que les membres lui accordent sera profonde et durable. Pour répondre à ces bénéfices, les répondants déclarent ne pas vouloir décevoir la confiance et les attentes de leur supérieur à leur égard. « *Mettre son collaborateur dans cette situation c'est une vraie preuve de confiance et du coup, on n'a pas envie de décevoir.* ». Ils se déclarent prêts à s'impliquer davantage dans la réalisation de leur rôle, voire à dépasser les attentes initiales. Ainsi, le développement de la confiance envers le supérieur dépasse le cadre des échanges purement transactionnels. Comme toute relation d'échange, la relation entre un supérieur et ses subordonnés est encadrée dans des relations sociales et toujours accompagnée d'objectifs non économiques tels que la sociabilité, l'approbation ou le statut social (Granovetter, 1985). On parle de relation d'échange social (Blau, 1964).

La confiance à travers l'appartenance commune au collectif de travail

Mais l'échange, qu'il soit économique ou social, n'est pas la seule façon dont un supérieur peut développer la confiance de ses collaborateurs. Dans les dernières décennies, les recherches sur le leadership ont souligné l'importance des comportements de leadership qui mettent l'accent sur le collectif (Bass, 1985; Shamir, House et Arthur, 1993 ; van Knippenberg et Hogg, 2003). Selon la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978 ; Tajfel et Turner, 1986) et de la catégorisation de soi (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987), les gens se définissent et définissent les autres en grande partie en termes de leur appartenance à des groupes sociaux (Ashforth & Mael, 1989). Un supérieur qui adopte des attitudes favorables envers l'équipe et a la capacité de sacrifier son intérêt personnel au profit de l'intérêt collectif

favorise l'identification de ses subordonnés au groupe de travail (Walumbwa, Avolio et Zhu, 2008 ; Liu, Zhu et Yang, 2010). En adoptant des attitudes favorables au groupe, le supérieur gagne la confiance des subordonnés car il est perçu comme prototypique⁶, c'est-à-dire qu'il représente et incarne l'identité commune (Hogg, 2001). La capacité du supérieur à rassembler et à fédérer l'équipe est particulièrement mise en avant par les répondants de notre échantillon « *Je pense que le rôle du management est important dans un climat d'équipe* » ; ainsi que sa capacité à favoriser la communication et les échanges entre les membres de l'équipe « *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.* ». Les répondants semblent également sensibles aux comportements de leur supérieur orientés vers l'intérêt collectif. « *Je me rappelle un salon dentaire où il était là, il donnait un coup de main pour porter les cartons d'échantillons.* ». Nous pouvons relier ces pratiques à la dimension d'influence idéalisée de la théorie complète du leadership (Bass et Avolio, 1995 ; 1997). L'influence idéalisée représente la capacité du supérieur à motiver ses employés en étant un modèle, un exemple à suivre (Podsakoff, 1990). Un tel individu se sacrifie pour l'organisation, il va au-delà de son intérêt personnel pour le bien de l'organisation (Bass, 1985). Ainsi, en étant un modèle de rôle et en montrant du respect à leurs subordonnés, les supérieurs inspirent l'admiration, le respect et la confiance dans le temps (Bass et Avolio, 1994). Face à des situations d'incertitude, les répondants attendent également de leur supérieur qu'il soit en mesure d'articuler une vision, d'expliquer la stratégie et de se montrer confiant et rassurant. « *Il [le supérieur] soutient les gens, réaffirme la direction et les objectifs, est capable de rassurer aussi.* ». En définissant des objectifs motivants et atteignables, les supérieurs 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). Nous pouvons relier ces pratiques à la dimension de motivation inspirante de la théorie

⁶ Le prototype est une représentation mentale des caractéristiques qui définissent un groupe (Turner et al., 1987).

complète du leadership (Bass et Avolio, 1995 ; 1997). Un supérieur particulièrement habile à ce niveau suscitera l'enthousiasme de ses subordonnés en transmettant une vision claire et en partageant ses objectifs (Podsakoff et al., 1990). Ces pratiques conduisent à un sentiment d'identification au collectif de travail « *on forme vraiment une équipe, l'équipe est soudée* » qui se traduit par l'adoption de comportements bénéfiques à l'ensemble du groupe « *tout le monde s'entraide* » ainsi qu'au sentiment d'appartenance commune avec le supérieur « *on est dans le même bateau* ». Il en découle des attributions positives concernant le caractère digne de confiance du supérieur en tant que membre et représentant du collectif. En effet, l'identification à un groupe se traduit par la tendance à attribuer des caractéristiques positives comme l'honnêteté, l'intégrité ou plus généralement le caractère digne de confiance aux individus du même groupe (Brewer et Kramer, 1985).

Cette analyse de la relation entre les comportements de leadership et la confiance nous amène à distinguer deux stratégies que le supérieur peut adopter pour développer la confiance de ses subordonnés. La première consiste à fournir à ses subordonnés des ressources de valeur, qu'elles soient utilitaires ou symboliques pour développer des relations d'échange avec chacun de ses subordonnés, fondées sur la réciprocité et les obligations mutuelles. Nous parlerons de leadership d'échange qui s'appuie sur des comportements de récompense contingente et de considération individuelle tels que décrits par Bass et Avolio (1995 ; 1997). Une seconde stratégie consiste à prôner des valeurs auxquelles les subordonnés peuvent s'identifier, à témoigner son adhésion à ces valeurs de par son exemplarité et sa loyauté au groupe ainsi qu'à travers la définition d'objectifs partagés par tous. Nous parlerons de leadership d'appartenance qui peut être appréhendé à travers les comportements d'influence idéalisée et de motivation inspirante décrits par Bass et Avolio (1995 ; 1997).

1.2. Le rôle modérateur du pouvoir formel du supérieur

Lapidot, Kark et Shamir (2007) ont récemment proposé que le degré et la nature de la vulnérabilité du subordonné augmente ou diminue sa sensibilité à certaines pratiques sur le

développement de la confiance. Dans la relation hiérarchique, les subordonnés sont plus ou moins vulnérables en fonction de la différence de pouvoir, de statut (Kramer, 1996). La notion de pouvoir est une donnée complexe et difficile à saisir (Rojot, 2005). Dans le langage courant, le pouvoir est connoté négativement, car souvent associé voire, confondu avec une utilisation potentiellement abusive de ce dernier, à savoir la domination, l'aliénation, l'exploitation, etc. Cette confusion entre le pouvoir et son utilisation a conduit à un usage relativement faible de cette notion dans les recherches en sciences humaines et en particulier en gestion. Pourtant, le pouvoir est un fait incontournable des organisations (Crozier et Friedberg, 1977). Dans cette recherche, nous entendons le pouvoir comme un potentiel, une capacité à ne pas confondre avec son utilisation. En outre, compte tenu des objectifs de la recherche, nous nous limitons aux sources formelles du pouvoir. Nous nous éloignons ainsi de la conception relationnelle du pouvoir, telle que développée par Crozier et Friedberg (1977), qui considèrent le pouvoir comme une ressource dont chacun peut disposer dans ses relations avec autrui. Dans cette conception relationnelle du pouvoir, le leadership du supérieur peut être envisagé comme une source personnelle de pouvoir. Nous adoptons ainsi une conception structurelle du pouvoir qui renvoie à la dépendance du subordonné vis-à-vis de son supérieur, compte tenu de leurs rôles et de leurs statuts respectifs dans l'organisation. En ce sens, nous envisageons le pouvoir formel du supérieur comme un élément structurel, relatif au rôle, à la position du supérieur dans la structure ainsi qu'au niveau de délégation qui lui est accordé dans son management. Le pouvoir formel du supérieur, peut alors être défini comme la capacité à changer ou à contrôler le comportement de son subordonné de par l'autorité formelle que lui confère son statut (adapté de Rahim, 1988). Le pouvoir donne la possibilité au supérieur d'imposer ses choix et décisions ainsi que de récompenser et de punir (French et Raven, 1959). Un supérieur disposant d'un fort pouvoir formel peut exercer un contrôle étendu sur la pérennité de l'emploi, le salaire, le contour du poste et les éventuelles promotions ainsi que la réputation de son collaborateur. « *En fait, ses décisions affectent*

directement ma rentabilité, ce qui affecte quelque part l'outil qui me juge, me jauge, m'évalue en quelque sorte. ». En d'autres termes, le pouvoir crée un environnement dans lequel le supérieur dispose d'un « contrôle du destin » (Kelley et Thibaut, 1978) de son subordonné au sein de l'organisation. Le risque d'abus est alors d'autant plus grand que le contrôle est étendu. Dans cette situation, le subordonné apparaît particulièrement vulnérable aux décisions de son supérieur vis-à-vis de ses intérêts particuliers. Pour prédire les comportements futurs de son supérieur et lui accorder ou non sa confiance, le subordonné se focalise alors sur les comportements d'échange de son supérieur car ils véhiculent l'estime et la considération que son supérieur lui porte « *on a le sentiment de présenter un intérêt et pour la personne et pour la société* » et laisse présager au subordonné que les décisions du supérieur lui seront favorables, « *la personne nous fait confiance donc on sait que notre travail va être valorisé* ». A l'inverse, lorsque le supérieur est dépourvu de pouvoir formel, la nature de la vulnérabilité du subordonné se déplace vers les intérêts collectifs. En s'intéressant aux répondants mentionnant le plus fréquemment, dans leurs évaluations de confiance, des comportements de leadership d'appartenance, on s'aperçoit que leur supérieur dispose d'un faible pouvoir formel et n'intervient qu'en tant qu'intermédiaire entre la direction et les équipes qu'il encadre. « *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.* ». Les répondants apparaissent alors plus sensibles aux pratiques du leadership d'appartenance dans leurs évaluations de confiance. Le rôle du supérieur et son unique levier d'action est ainsi de représenter les intérêts du groupe et d'incarner l'identité collective. « *Il ne joue pas son rôle auprès de ses pairs. C'est le rôle principal qu'il aurait à jouer, défendre les intérêts de l'équipe et faire en sorte qu'on ait les ressources. Mais il ne le fait pas, du moins pas correctement. Du coup, je ne vois pas comment on peut lui faire confiance.* ». En outre, on peut penser qu'un supérieur disposant d'un faible pouvoir sera plus facilement perçu comme prototypique, car ses intérêts sont liés à ceux des membres de l'équipe, soumis à des contraintes externes communes. A l'inverse,

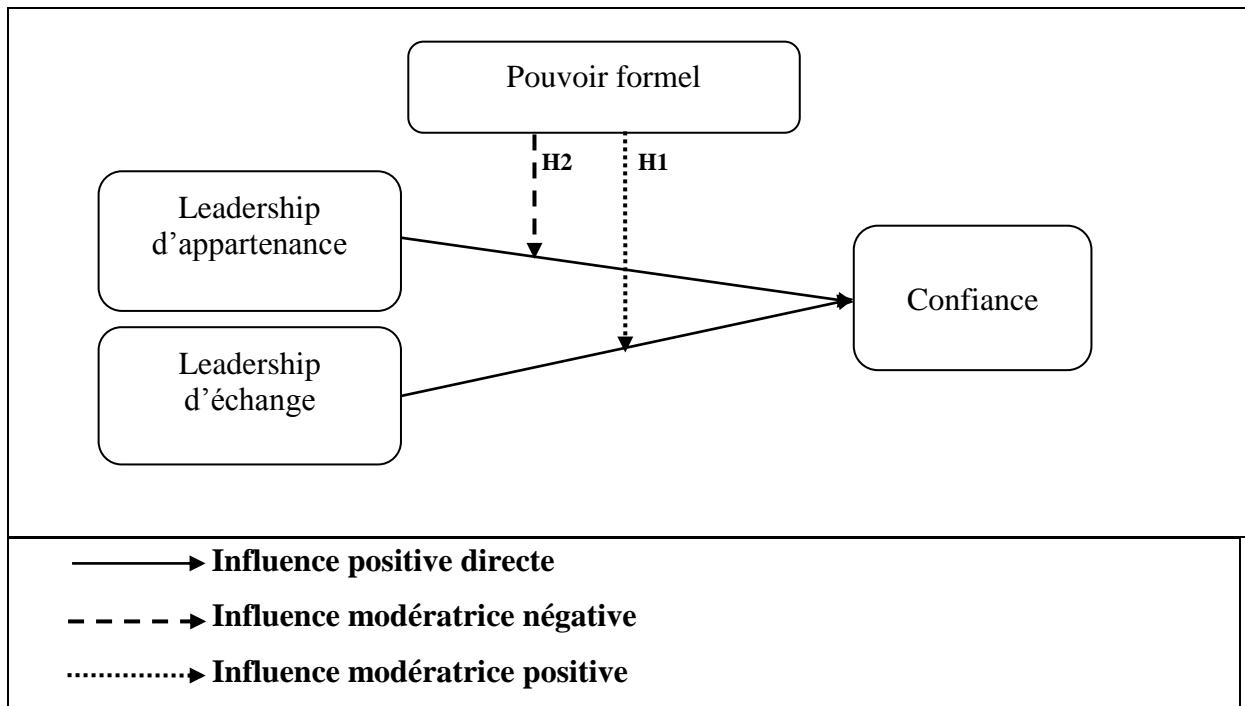
l'asymétrie de pouvoir est susceptible de créer une distance entre le supérieur et l'équipe encadrée susceptible de nuire à la perception que qu'il est un membre du groupe à part entière. Or, l'utilisation des caractéristiques positives qui définissent le groupe pour évaluer un individu dépend de son degré de correspondance au prototype du groupe (Hogg, 2001). A l'issue de cet examen de la littérature enrichie par les entretiens semi-directifs, les deux hypothèses de recherche que nous souhaitons valider peuvent être synthétisées sous la forme de deux relations de modération. Une variable modératrice est une variable qui agit sur la relation entre deux autres variables. Il s'agit d'une variable qui modifie systématiquement la grandeur, l'intensité, le sens et/ou la forme de l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante (Sharma et al., 1981). Autrement dit, le lien observé entre les deux variables sera différent en fonction des différents niveaux d'une troisième variable dite modératrice (El Akremi et Roussel, 2005).

Hypothèse 1. Le pouvoir formel du supérieur modère la relation entre le leadership d'échange et la confiance de sorte que plus le supérieur est perçu comme possédant un fort pouvoir formel, plus le leadership d'échange impacte fortement la confiance.

Hypothèse 2. Le pouvoir formel du supérieur modère la relation entre le leadership d'appartenance et la confiance de sorte que plus le supérieur est perçu comme possédant un faible pouvoir formel, plus le leadership d'appartenance impacte fortement la confiance.

Les deux hypothèses de modération sont représentées graphiquement par le modèle de recherche de la figure 1.

Figure 1 : Modèle de recherche



2. Méthodologie

2.1. Etude exploratoire

Nous avons mené en 2010 une étude qualitative par entretiens semi-directifs auprès de répondants sélectionnés sur la base du volontariat. Toutefois, compte tenu de notre questionnement de recherche, nous nous sommes assurés de la diversité des profils des répondants (âge, sexe, niveau d'éducation) et surtout de leurs contextes d'exercice sur les critères du secteur d'activité, de la taille de l'organisation ainsi que des caractéristiques d'emploi. Il convient de noter que les participants à l'étude qualitative n'ont pas été inclus dans les échantillons de l'étude quantitative. 14 entretiens en profondeur d'une durée de 45 à 90 minutes ont été réalisés, enregistrés et intégralement retranscrits. Les principaux thèmes du guide d'entretien sont présentés 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 ?

Les discours ont ensuite été analysés par contenu thématique à l'aide du logiciel d'analyse N'Vivo. Notre grille d'analyse a été construite par allers-retours successifs entre théorie et corpus à mesure du codage et de l'analyse. Notre première phase de codage nous a permis de relier les comportements de leadership cités par les répondants à certaines des dimensions identifiées dans la théorie complète du leadership de Bass et Avolio (1995 ; 1997). Puis, nous avons fait émerger des discours deux autres catégories thématiques, une relative à l'échange de ressources fondée sur la qualité de la relation d'échange avec le supérieur (réciprocité, équilibre des contributions, sentiment d'obligation) et l'autre relative à l'appartenance au groupe (objectifs communs, sentiment d'appartenance, valeurs partagées). Cette seconde codification nous a permis de relier les comportements de leadership aux deux processus de développement de la confiance identifiés théoriquement. Enfin, dans la dernière étape de notre analyse, nous avons créé 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, à travers un processus d'exploration hybride, les facteurs susceptibles d'expliquer les différences entre les deux groupes de répondants.

2.2. Etude confirmatoire

Echantillon et collecte des données

Pour tester notre modèle de recherche, nous menons en 2011 une enquête par questionnaires auprès d'un échantillon de cadres français, ingénieurs de formation. Les répondants sont contactés par email grâce à une base de sondage de près de 3000 adresses obtenues par la fédération des anciens diplômés des écoles « centrale », 4 grandes écoles d'ingénieurs françaises (Nantes, Lyon, Lille et Marseille). Avant leur distribution, les questionnaires d'enquête ont été traduits de l'anglais au français par des chercheurs bilingues utilisant la procédure de retro-translation (Brislin, 1986). Nous obtenons un taux de réponses de 22% et un échantillon de 486 réponses valides. Parmi ces réponses, nous sélectionnons des répondants exerçant sous la direction du même supérieur depuis plus de six mois compte tenu du rôle des premières impressions dans les premiers stades de la relation (McKnight, Cummings et Chervany, 1998). De plus, nous nous assurons que le supérieur considéré encadre au minimum trois personnes afin de pouvoir parler de groupe de travail. Parmi les 475 répondants retenus dans l'échantillon, environ 30% étaient des femmes. L'ancienneté moyenne des répondants était d'un peu moins de 10 ans et la durée moyenne de la relation avec leur supérieur direct autour de 2,5 années. Environ la moitié des répondants exercent dans l'industrie et plus du tiers dans des entreprises de service. Plus de 94% sont des cadres techniques, dont 14% dans le secteur public.

Mesures

L'ensemble des variables de la recherche sont mesurées sur des échelles de Likert en 7 points. Pour évaluer la validité convergente et discriminante des échelles de mesure après traduction, nous conduisons des analyses factorielles exploratoires sur un échantillon de 100 réponses, sélectionnées aléatoirement sur l'échantillon total. Les 375 réponses restantes sont utilisées lors de la phase confirmatoire.

Le leadership d'appartenance

Nos analyses qualitatives nous ont permis de relier les comportements d'influence idéalisée et de motivation inspirante décrites par Bass et Avolio (1995 ; 1997) au leadership d'appartenance. Pour mesurer le leadership d'appartenance, nous sélectionnons donc huit items correspondant à ces comportements dans l'échelle MLQ⁷ forme 5X développée par Avolio, Bass et Jung (1999) en appui sur les travaux de Bass (1985). L'analyse factorielle exploratoire (AFE) menée fait apparaître une solution unidimensionnelle selon les critères de dimensionnalité du Scree, de Kaiser et du test Map de Velicer (1976). Après épuration de trois énoncés faiblement représentés sur le facteur, l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) valide la solution obtenue à cinq énoncés avec une fiabilité et une validité convergente satisfaisante (ρ de Jöreskog (1971) = 0,901, ρ_{vc} =64,9%). Les items retenus sont par exemple « *Il (ou elle) va au-delà de ses propres intérêts pour le bien du groupe* » et « *Il (ou elle) exprime clairement une vision convaincante du futur* ». En outre, le modèle présente des indices d'ajustement satisfaisants (χ^2/dll = 3,614 ; AGF = 0,942 ; CFI = 0,989 ; RMSEA = 0,084).

Le leadership d'échange

Huit items relatifs aux comportements de considération individuelle et de récompense contingente de la forme 5X de l'échelle MLQ sont utilisés pour mesurer le leadership d'échange. L'AFE menée sur les huit énoncés fait apparaître une solution unidimensionnelle selon les critères de dimensionnalité du Scree, de Kaiser et du test Map de Velicer (1976). Après épuration des énoncés faiblement représentés sur le facteur, l'AFC valide la solution obtenue à quatre énoncés avec une fiabilité et une validité convergente satisfaisante (ρ de Jöreskog (1971) = 0,848, ρ_{vc} =58,6%). Les items retenus sont par exemple « *Il (ou elle) exprime sa satisfaction quand j'atteins les objectifs* » et « *Il (ou elle) m'aide à développer mes aptitudes* ». En outre, le modèle présente des indices d'ajustement satisfaisants (χ^2/dll = 0,952 ; AGFI = 0,987 ; CFI = 1,000 ; RMSEA = 0,000).

La confiance envers le supérieur

⁷ Multifactor Leadership Questionnaire

La confiance est mesurée grâce à l'échelle BTI⁸ (Gillespie, 2003), composée de 10 énoncés, récemment plébiscitée par Schoorman, Mayer et Davis (2007), éminents spécialistes du domaine. L'AFE nous conduit, après épuration, à une solution tridimensionnelle à sept énoncés selon les critères de dimensionnalité du Scree, de Kaiser et du test Map de Velicer (1976). Le premier axe renvoie au fait de pouvoir se fier aux jugements professionnels de son responsable. Un exemple d'item est « *Je me fie à ses jugements pour tout ce qui concerne le travail* ». Le second axe représente la possibilité de se faire représenter par le supérieur. Un exemple d'item est « *Je m'en remets à lui (ou à elle) pour présenter mon travail correctement aux autres employés* ». Le dernier axe renvoie à la possibilité de partager avec son supérieur des informations sensibles. Un exemple d'item est « *Je discute ouvertement avec lui (ou avec elle) de mes problèmes ou difficultés qui pourraient être potentiellement utilisées contre moi* ». Compte tenu de notre conceptualisation de la confiance comme un concept latent unidimensionnel et des fortes corrélations entre les trois dimensions obtenues, nous testons la possibilité d'un concept de second ordre comprenant trois facettes de premier ordre. Cette solution nous permet d'obtenir une fiabilité et une validité satisfaisante (ρ de Jöreskog (1971) = 0,812, $\rho_{vc}=59,5\%$) et de bons indices d'ajustement ($\chi^2/dll = 1,757$; AGFI = 0,968 ; CFI = 0,996 ; RMSEA = 0,045). Nous décidons de retenir cette conceptualisation de la confiance comme un concept de second ordre avec trois facettes d'ordre 1 pour la suite des analyses.

Le pouvoir formel du supérieur

Le pouvoir formel du supérieur correspond au pouvoir lié au statut du supérieur dans l'organisation. Il donne la possibilité au supérieur d'imposer ses choix et décisions (pouvoir de légitimité) ainsi que de récompenser (pouvoir de récompense) et de punir (pouvoir de sanction) (French et Raven, 1959). Nous évaluons le pouvoir formel grâce à des items sélectionnés dans l'échelle RLPI⁹ (Rahim, 1988). Les analyses factorielles confirment

⁸ Behavioral Trust Inventory

⁹ Rahim Leader Power Inventory

l'existence de trois dimensions distinctes. Le premier facteur regroupe les 3 items de pouvoir de légitimité. 2 items de pouvoir de récompense forment le second axe. Enfin le troisième axe se compose de 2 items de pouvoir de sanction. Les indices d'ajustement du modèle sont satisfaisants ($\chi^2/dll = 1,427$; AGFI = 0,970 ; CFI = 0,997 ; RMSEA = 0,034 ; Pclose = 0,742). Les résultats attestent la bonne fiabilité du modèle de mesure pour les 3 dimensions ($\rho = 0,849$; 0,812 ; 0,885). Ils affichent, en outre, une validité convergente acceptable ($\rho_{vc} = 0,65$; 0,68 ; 0,79). Nous comparons la solution obtenue à un modèle concurrent de second ordre avec trois facettes de premier ordre. Un test de différence des χ^2 nous permet d'affirmer que le modèle corrélé à trois facettes d'ordre 1 est supérieur au seuil de risque de 5% que son concurrent d'ordre 2. Nous retenons donc le modèle à trois facettes d'ordre 1 pour la suite des analyses.

Méthodologie de test du modèle de recherche

Pour tester notre modélisation, nous utilisons la méthode des équations structurelles grâce au logiciel AMOS et les paramètres sont estimés par la méthode du maximum de vraisemblance, en travaillant sur la matrice des variances-covariances entre les indicateurs. Préalablement à l'examen des hypothèses de recherche, nous vérifions l'influence des deux formes de leadership sur la confiance telle que formulée théoriquement. Puis, nous examinons les trois hypothèses de modulation relatives à l'influence des trois dimensions théoriques du pouvoir formel du supérieur (récompense, H1a et H2a, sanction H1b et H2b, légitimité, H1c et H2c) sur les relations entre les deux formes de leadership et la confiance envers le supérieur. Un effet modérateur de M sur la relation X-Y se caractérise par un effet d'interaction XM significatif (Baron et Kenny, 1986). Nous optons pour la méthodologie de double centrage préconisée par Lin, Wen, Marsh et Lin (2010). Après avoir centré l'ensemble des variables, nous créons des variables d'interaction entre les leaderships d'échange et d'appartenance et les trois types de pouvoir du supérieur. Ces nouvelles variables sont ensuite centrées à nouveau avant d'être intégrées à notre modèle structurel. Pour tester nos hypothèses

modératrices, nous utilisons la méthode du bootstrap car elle permet de surmonter les limites des méthodes statistiques basées sur la normalité des données. Cette méthode est par conséquent plus réaliste, puisque la normalité des données est rarement atteinte dans les sciences de gestion (Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi, 2002).¹⁰

3. Résultats

Le modèle de mesure global nous permet de nous assurer de la validité discriminante générale, telle que formulée par Fornell et Larcker (1981), ainsi que du bon ajustement du modèle ($\chi^2/dll = 1,363$; AGFI = 0,889 ; CFI = 0,968 ; RMSEA = 0,046 ; Pclose = 0,853). Les statistiques descriptives et les corrélations entre les différentes variables de notre modèle de recherche sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables (N=375)

	M	ET	ρ_{vc}	1	2	3	4	5	6
1 Leadership d'appartenance	4,52	1,26	,65	(,901)					
2 Leadership d'échange	4,49	1,27	,59	,712**	(,848)				
3 Pouvoir de légitimité	4,56	1,21	,65	,254*	,134*	(,849)			
4 Pouvoir de récompense	4,34	1,23	,68	,012	,038	,442**	(,812)		
5 Pouvoir de sanction	3,76	1,31	,79	-,007	,053	,389**	,624**	(,885)	
6 Confiance	4,70	1,29	,60	,729**	,762**	,317**	,027	-,019	(,812)

Notes : * $p < 0,05$ et ** $p < 0,01$; Les indices de fiabilité interne des échelles (ρ de Jöreskog (1971)) sont présentés entre parenthèses le long de la diagonale, M = moyenne, ET = écart-type ; ρ_{vc} = ρ de validité convergente.

¹⁰ Le bootstrap consiste à ré-échantillonner de façon aléatoire des observations avec remise et ensuite à calculer une statistique donnée. Avec plusieurs échantillons bootstrap, une approximation empirique de la distribution de la statistique peut être générée et utilisée pour le test des hypothèses. Amos facilite l'utilisation du bootstrap. Nous fixons à 1000 le nombre d'échantillons et à 95% l'intervalle de confiance et adoptons la méthode BC qui considère l'intervalle de confiance corrigé des biais.

L'examen des paramètres du modèle structurel atteste de l'influence positive significative du leadership d'appartenance ($\lambda = 0,29$; $p < 0,001$) et d'échange ($\lambda = 0,66$; $p < 0,001$) sur la confiance. Le modèle simple, sans modération permet d'expliquer 72% de la variance de la confiance. En outre, les indices d'ajustement du modèle sont satisfaisants ($\chi^2/dll = 1,555$; AGFI = 0,908 ; CFI = 0,977 ; RMSEA = 0,039 ; Pclose = 0,995). Nous confirmons partiellement nos hypothèses de recherche pour les trois types de pouvoir comme en témoigne le tableau 2. En outre, on constate une influence directe du pouvoir de légitimité ($\lambda = 0,147$; $p < 0,001$) sur la confiance. Le pouvoir de légitimité influence donc positivement la confiance. Nous sommes en présence d'une modération impure dans laquelle la variable modératrice, outre le fait de modifier la relation entre leadership et confiance, influence aussi directement la confiance. Globalement, le modèle permet d'expliquer 83% ($R^2=0.83$) de la variance de la confiance et présente une qualité d'ajustement satisfaisante ($\chi^2/dll = 2,101$; AGFI = 0,865 ; CFI = 0,961 ; RMSEA = 0,054 ; Pclose = 0,200).

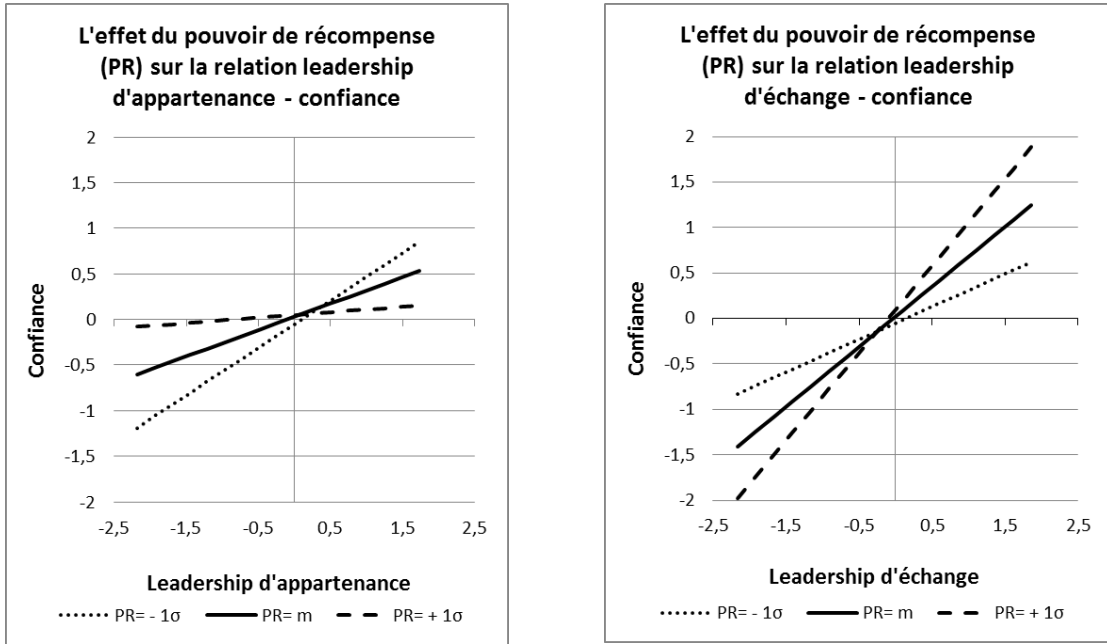
Tableau 2 : Résultats du test des hypothèses de modération

Hypothèse testée		Paramètre bootstrap standardisé [Inter. conf. BC 95%]	Validation empirique des hypothèses
H1a	Pouvoir de récompense x Leadership d'Echange -> Confiance	0,299** [0,10 ; 0,52]	Oui
H1b	Pouvoir de sanction x Leadership d'Echange -> Confiance	0,211* [0,11 ; 0,30]	Oui
H1c	Pouvoir de légitimité x Leadership d'Echange -> Confiance	0,112* [0,02 ; 0,26]	Oui
H2a	Pouvoir de récompense x Leadership d'Appartenance -> Confiance	-0,230** [-0,49 ; -0,13]	Oui
H2b	Pouvoir de sanction x Leadership d'Appartenance -> Confiance	-0,123* [-0,23 ; -0,03]	Oui
H2c	Pouvoir de légitimité x Leadership d'Appartenance -> Confiance	-0,081 [-0,14 ; 0,04]	Non

Notes : * $p < 0,05$ et ** $p < 0,01$;

L'effet d'interaction du pouvoir de récompense est visualisé dans les deux graphiques ci-dessous qui décrivent la relation entre les deux leaderships et la confiance pour trois niveaux du pouvoir de récompense (moins un écart type en dessous de la moyenne ; à la valeur moyenne ; plus un écart type au-dessus de la valeur moyenne).

Figure 2 : Modération par le pouvoir de récompense (H1a et H2a)



Voici maintenant les résultats de la modération par le pouvoir de sanction et par le pouvoir de légitimité.

Figure 3 : Modération par le pouvoir de sanction (H1b et H2b)

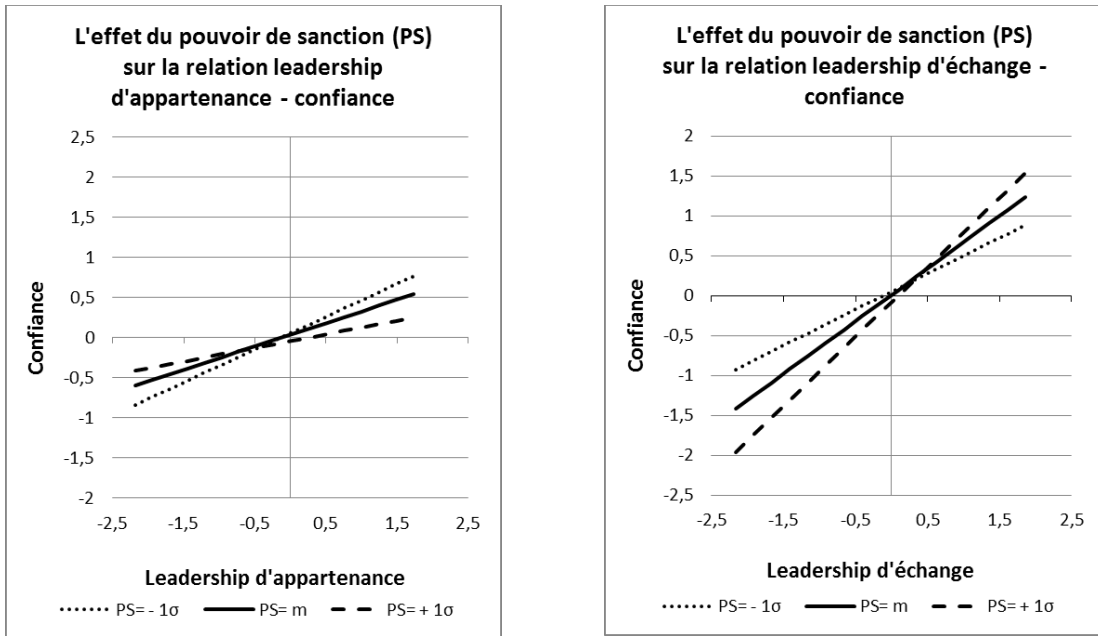
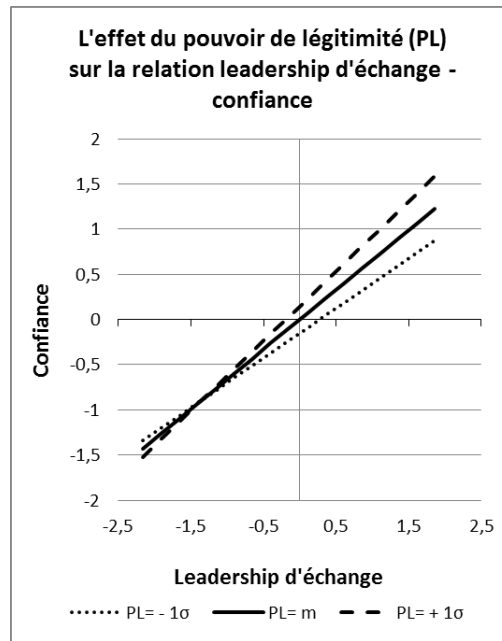
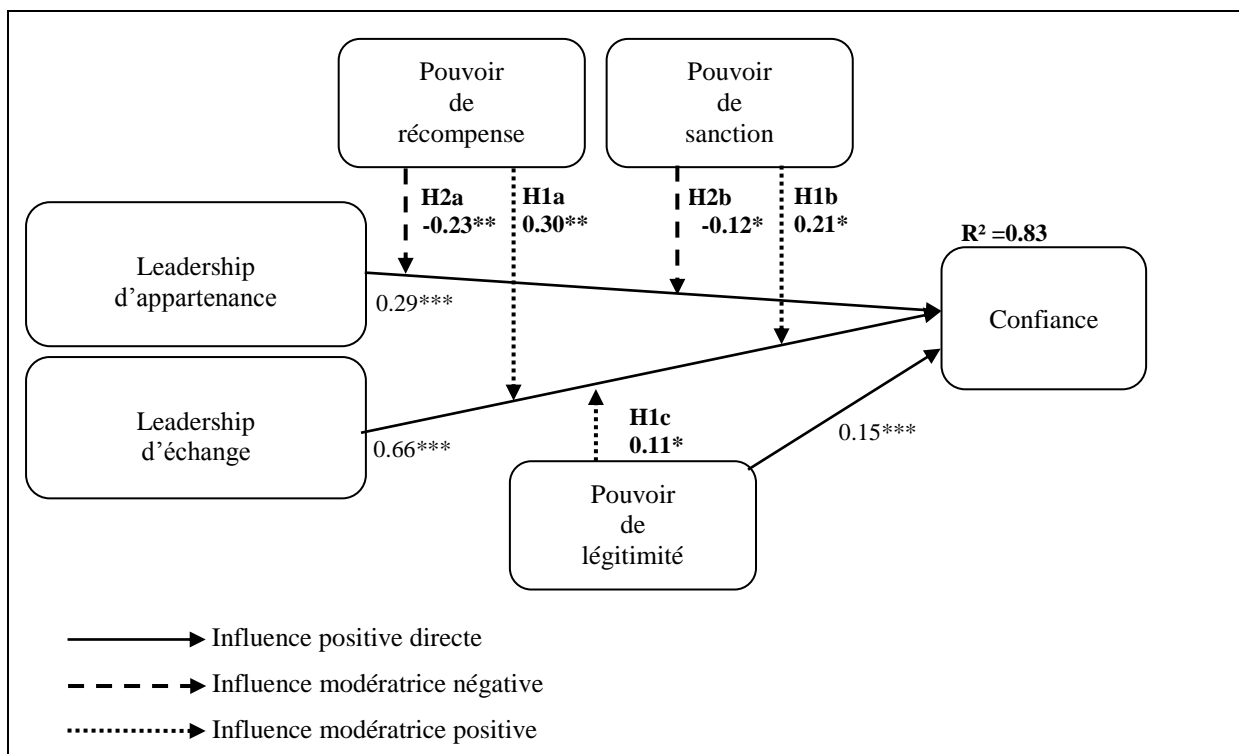


Figure 4 : Modération par le pouvoir de légitimité (H1c)



La figure 5 représente de manière schématique, telle que préconisée par Hayes A. (2013), les résultats de la recherche, en indiquant chacune des hypothèses vérifiées par des flèches sur lesquelles sont reportées la force de la relation (λ) et le seuil de risque p (* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$).

Figure 5 : Représentation schématique des résultats obtenus



4. Discussion

Les principaux apports de cette recherche concernent les facteurs du développement de la confiance envers le supérieur hiérarchique. Tout d'abord, nous avons mis à jour deux stratégies de développement de la confiance et nous avons identifié les comportements de leadership associés à chacune de ces stratégies. La première stratégie consiste pour le supérieur à fournir des bénéfices à son subordonné en se montrant fiable et cohérent dans la tenue de ses engagements. Le subordonné ressent alors un sentiment d'obligation qui le pousse à adopter des comportements désirables par réciprocité des bénéfices fournis par son supérieur. La confiance est ainsi envisagée comme résultant de l'échange de ressources de valeur, qu'elles soient tangibles ou symboliques, en appui sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964). Nous avons pu relier les comportements de considération individuelle et de récompense contingente de la théorie complète du leadership (Bass et Avolio, 1995 ; 1997) à cette stratégie d'échange. En adoptant ces comportements, le supérieur démontre sa volonté de comprendre les besoins et les compétences de ses subordonnés, ainsi que de développer leurs forces. Les subordonnés dont la contribution est reconnue se sentent alors soutenus par leur supérieur (Doucet, Simard & Tremblay, 2008). Le supérieur montre qu'il accorde de l'importance à ses subordonnés et ainsi, qu'on peut lui faire confiance (Conger, Kanungo et Menon, 2000 ; Fairholm, 1994; Jung et Avolio, 2000). L'efficacité de cette stratégie est démontrée par l'influence significative du leadership d'échange sur la confiance. La seconde stratégie s'appuie sur la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978 ; Tajfel et Turner, 1986) et de la catégorisation de soi (Turner et al., 1987). Elle consiste pour le supérieur à faire émerger et à incarner une identité de groupe forte. Les comportements de motivation inspirante et d'influence idéalisée participent de cette seconde stratégie d'appartenance. En communiquant une vision claire et motivante des défis à relever, le supérieur aide ses subordonnés à donner du sens à leur action, à inscrire leur contribution individuelle vers un objectif commun. De même, en prônant des valeurs communes, il encourage les membres de son équipe à se

comporter conformément à ces valeurs. Il renforce ainsi le sentiment d'appartenance commune et l'identification au collectif de travail, ce qui rend les subordonnés plus enclins à se dépasser et à agir pour le bien du collectif (Bass et Avolio, 1994). En agissant conformément aux valeurs qu'il prône, il montre son appartenance et incarne l'identité du groupe. Cela conduit ses collaborateurs à lui accorder leur confiance sur la base de sa correspondance au prototype du groupe. L'influence significative du leadership d'appartenance sur la confiance témoigne de l'efficacité de cette seconde stratégie.

L'identification des stratégies de développement de la confiance nous a conduits à distinguer deux formes de leadership, à savoir le leadership d'échange et le leadership d'appartenance. Cette distinction entre ces deux formes de leadership n'est pas sans rappeler le modèle théorique de Bass (1985), qui distingue, en appui sur les travaux de Burns (1978), deux grands styles de leadership, le style transformationnel et le style transactionnel. Le supérieur adopte un style transactionnel lorsqu'il définit des objectifs de performance clairs et indexe les récompenses du subordonné sur l'atteinte de ces objectifs. Le style transformationnel correspond au supérieur qui oriente l'attention du subordonné vers des besoins d'ordre supérieur, en agissant sur ses valeurs et croyances. Cette approche du leadership a suscité un vif engouement de la part des chercheurs depuis son développement. Toutefois, nos résultats nous indiquent que la distinction proposée par Bass (1985) diffère de la nôtre par quelques aspects. Tout d'abord, le leadership transactionnel, tel que défini par Bass, appréhende l'échange, principalement sous l'angle des ressources économiques en s'intéressant aux récompenses tangibles que le supérieur fournit à son subordonné en échange de sa performance (dimension récompense contingente). Les aspects plus sociaux décrit par Blau (1964) et qui sont essentiels au développement de la confiance interpersonnelle (Rousseau et al., 1998) sont ainsi reliés au style transformationnel dans la typologie proposée par Bass (1985). De plus, dans notre approche, seuls les comportements d'influence idéalisée et de motivation inspirante de la théorie complète du leadership ont pu être reliés à une stratégie de

développement de la confiance à travers l'appartenance au collectif. A l'inverse, Bass et Avolio (1995 ; 1997) considèrent que les comportements de stimulation individuelle et de considération individuelle participent à la transformation des subordonnés décrite dans sa théorie. Ces divergences s'expliquent sans doute en partie par le choix de la confiance comme variable dépendante alors que le cadre théorique développé par Bass et Avolio (1995 ; 1997) s'intéresse à la motivation, dont les leviers et processus sont spécifiques.

Cette recherche a également permis de mettre à jour le rôle du pouvoir formel du supérieur dans l'efficacité de ces deux stratégies. Nos analyses montrent que le pouvoir du supérieur favorise l'efficacité d'une stratégie basée sur l'échange (hypothèse H1) alors qu'il freine l'efficacité d'une stratégie d'appartenance (hypothèse H2). Conformément aux récents travaux de Lapidot, Kark et Shamir (2007), nous expliquons ce résultat par le degré et la nature de la vulnérabilité du collaborateur. Le fort pouvoir du supérieur rend le subordonné particulièrement vulnérable aux décisions de son supérieur. Ainsi, le subordonné sera plus sensible dans ses évaluations de confiance aux comportements du leadership d'échange (H1), qui témoignent de l'estime et de la considération de son supérieur à son égard. Cependant, l'asymétrie de pouvoir peut nuire à la perception du supérieur comme un membre du groupe à part entière et donc au sentiment d'appartenance commune. A l'inverse, un supérieur disposant d'une faible délégation de pouvoir peut plus facilement être perçu comme prototypique, c'est-à-dire comme un représentant du groupe (van Knippenberg, 2011). Il en résulte une sensibilité plus grande aux comportements du leadership d'appartenance dans les évaluations de confiance (H2). Toutefois, nos résultats réfutent l'hypothèse selon laquelle le pouvoir de légitimité du supérieur est un frein à l'utilisation d'un leadership d'appartenance pour construire la confiance (H2c). En d'autres termes, la légitimité du supérieur, liée à son statut dans l'organisation, ne semble pas nuire au sentiment d'appartenance commune à un collectif de travail (H2c), contrairement à sa capacité à récompenser (H2a) ou à sanctionner (H2b) ses subordonnés. Cela s'explique sans doute par le fait qu'un supérieur dépourvu de

légitimité au sein de l'organisation ne serait pas en mesure de défendre efficacement les intérêts du collectif de travail. La légitimité du supérieur peut ainsi apparaître comme un atout pour le collectif de travail qui y voit un moyen de mieux faire représenter ses intérêts au sein de la chaîne décisionnelle. Cette explication semble renforcée par l'effet direct du pouvoir de légitimité sur la confiance.

Implications managériales

Aujourd'hui, les entreprises ont compris l'importance du développement des compétences de leurs supérieurs. Les responsables des ressources humaines réalisent l'avantage concurrentiel que peut leur procurer un climat de confiance ainsi que le rôle du supérieur dans l'instauration de ce climat. Le foisonnement des formations professionnelles destinées à développer les compétences de leadership des supérieurs 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. A ce titre, notre recherche présente une avancée en proposant une lecture contingente du développement de la confiance en fonction du pouvoir formel du supérieur. Les supérieurs peuvent ainsi être formés à repérer leur position dans les situations qu'ils rencontrent (leur degré de pouvoir formel) et à adapter leur comportement aux enjeux de la situation. Des comportements orientés collectivement (leadership d'appartenance) sont à privilégier lorsque les intérêts ou l'identité du groupe est menacée par des contraintes extérieures. De même, ce type de leadership peut s'avérer particulièrement efficace dans le cas d'équipes projet. En effet, les organisations sont de plus en plus nombreuses à adopter des structures matricielles, ce qui implique pour les chefs de projet de devoir gérer des situations de management transversal dans lesquelles ils disposent d'un faible pouvoir formel (absence de lien hiérarchique) sur les collaborateurs qu'ils coordonnent. A l'inverse, lorsque le supérieur dispose d'un fort pouvoir formel car ses décisions ont des impacts directs sur les intérêts de ses collaborateurs, il doit

adopter un leadership d'échange en privilégiant les contacts personnalisés, en faisant preuve de considération et en négociant des solutions acceptables avec chacun de ses collaborateurs. Outre son apport pour le développement des compétences des supérieurs, notre travail de recherche invite également les équipes dirigeantes des organisations à amorcer une réflexion autour du partage de la fonction RH. Nous avons vu que lorsque le pouvoir formel du supérieur est trop important, ce dernier aura des difficultés à bâtir la confiance de ses collaborateurs sur des bases d'appartenance au collectif. Or, l'identification au collectif de travail apparaît comme une des voies pour pallier la crise de confiance que nous traversons actuellement. L'identification permet un véritable engagement dans le groupe, ses projets et ses objectifs. Herrbach, Mignonac et Sire (2006) ont démontré que l'identification était un déterminant majeur de l'engagement organisationnel. L'identification permet en outre aux collaborateurs de dépasser leur intérêt personnel au profit du bien commun. Nos résultats suggèrent que le pouvoir formel peut nuire au sentiment d'appartenance (H2) et diriger l'attention des employés vers leur intérêt personnel (H1). Il apparaît donc important de questionner 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 supérieur avec un faible pouvoir formel (une marge de manœuvre relativement faible sur les intérêts individuels de ses collaborateurs) apparaît la solution adéquate. A l'inverse, dans les fonctions ou métiers où la performance individuelle prime sur la performance collective et la coopération, un leadership d'échange, fondé sur l'incitation et la valorisation individuelle apparaît comme la meilleure stratégie. Pour cela, le supérieur doit disposer d'un fort pouvoir formel pour optimiser l'efficacité de son leadership.

Limites et voies de recherches futures

Nos travaux présentent toutefois quelques limites. Tout d'abord, l'échantillon confirmatoire utilisé dans cette étude, est uniquement composé d'anciens diplômés d'écoles d'ingénieurs

françaises. Par conséquent, il est recommandé que les futures recherches élargissent la collecte de données à des échantillons plus larges et plus diversifiés, en termes de formation ainsi que de nature de l'emploi occupé. Deuxièmement, la nature transversale de l'étude implique qu'il est difficile de déterminer le véritable sens de la causalité entre les variables utilisées. Par exemple, les subordonnés qui ont une grande confiance envers leur supérieur peuvent l'évaluer de façon plus favorable sur les dimensions du leadership. Nous pouvons également souligner que nous avons appréhendé nos concepts à travers les perceptions d'un acteur unique. Or, nous avons vu que la confiance est un phénomène bilatéral qui se fonde en partie sur la réciprocité. Pour résoudre ce problème, des études longitudinales pourraient être mises en œuvre dans les recherches futures. En outre, le leadership est un construit perceptuel qui peut considérablement varier d'un individu à l'autre, selon son âge, son sexe, sa culture, son éducation, ses expériences passées, etc. Par exemple, Vandenberghe (2004) a mis en lumière l'influence de la génération considérée sur la construction du lien social et en particulier sur l'attraction et la fidélisation des salariés. Toute politique de fidélisation crédible doit s'appuyer sur des supérieurs qui sont bien informés des besoins personnels de chacun de leurs employés. On peut donc penser que cette dimension générationnelle est également susceptible de jouer un rôle majeur sur la relation entre le leadership et la confiance. Les théories implicites du leadership (Lord, Foti et De Vader, 1984) suggèrent que les perceptions de leadership dépendent en partie des structures cognitives des subordonnés et en particulier de leurs représentations du « leader idéal ». Ces structures cognitives sont susceptibles de modeler les attentes des subordonnés vis-à-vis de leur supérieur et ainsi de conditionner l'efficacité des différentes stratégies de développement de la confiance. De futurs travaux pourraient ainsi explorer l'influence des théories implicites du leadership sur le développement de la confiance envers le supérieur en tenant compte de la génération. Nous avons également considéré le leadership comme la résultante des comportements du supérieur. Or, un autre angle d'approche est possible qui considère le leadership comme la

résultante d'une dynamique collective dans un contexte spécifique. Une analyse multi-niveaux pourrait être utilisée dans les travaux futurs afin d'appréhender les perceptions de leadership au niveau de l'équipe. Une autre limite consiste à considérer que le leadership a une influence directe sur la confiance sans tenir compte des mécanismes intermédiaires éventuels. Le rôle du soutien perçu du supérieur mériterait, selon nous, des investigations futures. Dans cette recherche, nous identifions le pouvoir formel du supérieur comme une variable conditionnant le développement de la confiance d'un subordonné envers son supérieur. Cependant, de nombreux autres facteurs contextuels sont susceptibles d'intervenir dans le développement de la confiance interpersonnelle. Bornarel (2007) s'est notamment intéressé à l'influence du type d'organisation (taylorienne, bureaucratique, moderne ou clanique) sur les niveaux de confiance que l'on peut observer entre les membres au sein d'une organisation. Nous pouvons également penser que la culture organisationnelle et plus généralement les politiques RH (évaluation, rémunération, recrutement, ...) mises en œuvre dans une organisation sont également susceptibles d'impacter le développement de la confiance entre un supérieur et ses subordonnés. Enfin, nous avons mobilisé la théorie complète du leadership comme cadre d'analyse des comportements de leadership compte tenu de son caractère exhaustif et intégrateur. Toutefois, la récente approche du « leadership bienveillant », s'avère également une voie de recherche prometteuse pour prolonger nos travaux. Le leadership bienveillant consiste en des actions orientées vers le « bien commun » qui produisent des bénéfices partagés par l'ensemble des membres de la communauté (Karakas & Sarigollu, 2011). Cette nouvelle approche du leadership, en partie fondée sur l'appartenance commune à un collectif, apparaît particulièrement riche et pertinente pour approfondir notre conceptualisation du leadership d'appartenance lors de futurs travaux.

Conclusion

La prise en compte du contexte dans l'étude du développement de la confiance est un champ de recherche qui mériterait plus d'attention. Si le rôle du contexte dans l'étude du

développement de la confiance est mis en avant par de nombreux théoriciens du domaine, cette perspective souffre d'un manque de validation empirique. Sheppard et Sherman (1998) proposent que différents comportements puissent intervenir dans le développement de la confiance en fonction de la nature et de la force de l'interdépendance entre les parties. Comprendre le développement et le maintien de la confiance d'un subordonné envers son supérieur nécessite donc d'étudier les enjeux dans la relation, à savoir, les risques et les bénéfices potentiels inhérents à la relation étudiée. 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). Lapidot, Kark et Shamir (2007) ont notamment mis en avant le rôle de la vulnérabilité situationnelle sur le développement de la confiance. Dans le contexte de la relation supérieur - subordonné, Schoorman, Mayer et Davis (2007) proposent que la différence de pouvoir et l'asymétrie de l'information jouent un rôle déterminant dans le développement de la confiance. Notre recherche confirme cette position théorique en offrant une première validation empirique du rôle du pouvoir formel dans le développement de la confiance. On retiendra qu'un supérieur disposant d'un fort pouvoir formel devra principalement s'appuyer sur un leadership d'échange, c'est-à-dire des échanges interpersonnels de qualité, fondé sur la réciprocité et la prise en compte des attentes individuelles, pour développer la confiance de chacun de ses subordonnés. A l'inverse, un leadership plus symbolique, lié à l'appartenance au groupe, devra être privilégié par un supérieur disposant d'un faible pouvoir formel. Nos travaux ouvrent la voie, nous l'espérons, à de nombreux autres, afin d'identifier les autres variables contextuelles du développement de la confiance, spécifiques aux relations organisationnelles considérées. Enfin, notre analyse pourrait s'étendre à l'étude de nombreux autres phénomènes organisationnels en distinguant les phénomènes relationnels de ceux liés à l'appartenance et l'identification au groupe à travers un double cadre théorique.

Bibliographie

- ASHFORTH B.E. & MAEL F.A (1989), “Social Identity Theory and the Organization”, *Academy of Management Review*, 14, p. 20-39.
- AVOLIO B.J., BASS B.M. & JUNG D.I. (1999), “Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 4, p. 441-462.
- AXELROD R. (1984), *The evolution of cooperation*, New York, Basic Books.
- BARBER B. (1983), *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ.
- BARNARD C.I. (1948), *Organization and Management*, Cambridge, Harvard University Press.
- BARNEY J.B. & HANSEN M.H. (1994), “Trustworthiness as a source of competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, 15, p. 175-190.
- BARON R.M. & KENNY D.A. (1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, p. 1173-1182.
- BASS B. M. (2008), *The Bass handbook of leadership*, New York, NY: Free Press.
- BASS B.M. & AVOLIO B.J. (1994) *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- BASS B.M. & AVOLIO B.J. (1995) *The Multifactor Leadership Questionnaire (5X)*, Mind Garden, Palo Alto, CA.
- BASS B.M. & AVOLIO B.J. (1997), *Full Range Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, Mind Garden, Redwood City.
- BASS B.M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- BENNIS W. & NANUS B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York, Harper & Row.
- BERGERON J.L. (1979), « Le leadership : traits personnels et comportements des leaders », dans J.L. Bergeron, N.C Léger, J. Jacques & L. Bélanger (Eds.), *Les aspects humains de l'organisation*, Chicoutimi, Gaëtan Morin.
- BLAU P. (1964), *Exchange and Power in social life*, New York, Wiley.
- BORNAREL F. (2007), « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, 6, 175, p. 95-109.
- BREWER M.B. & KRAMER R.M. (1985), “The psychology of intergroup attitudes and behavior”, *Annual Review of Psychology*, 36, p. 219-243.
- BRISLIN, R.W. (1986), “The wording and translation of research instrument”, In W.Loner & J. Berry (Eds.), *Fields methods in cross-cultural research*, CA: Sage, Beverly Hill, p. 137-164.
- BURKE C.S., SIMS D.E., LAZZARA E.H. & SALAS E. (2007), “Trust in leadership: A multi-level review and integration”, *The Leadership Quarterly*, 18, 6, p. 606-632.
- BUTLER J.K., CANTRELL R.S. & FLICK R.J. (1999), “Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams”, *Organization Development Journal*, 17, 1, p. 13-28.
- CAMPOY E. & NEVEU V. (2007), « Confiance et performance au travail : l'influence de la confiance organisationnelle sur l'implication et la citoyenneté du salarié », *Revue Française de Gestion*, 33, 175, p.139-154.
- CONGER J.A., KANUNGO R.N. & MENON S.T. (2000) “Charismatic leadership and follower effects”, *Journal of Organizational Behavior*, 21, 7, p. 747-767.
- CROZIER M. & FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.

- DEUTSCH M. (1962) *Cooperation and trust: Some theoretical notes*, Oxford, Nebraska symposium on motivation, Nebraska University Press, p. 275-320.
- DIRKS K.T. & FERRIN D.L. (2002), "Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, p. 611-628.
- DOUCET O., SIMARD G. & TREMBLAY M. (2008) "L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement", *Relations industrielles*, 63, 4, p. 625-647.
- 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*, 12, p. 457-473.
- EDOUARD S. & GRATACAP A. (2011), "Confiance institutionnelle et pérennité des écosystèmes d'affaires", dans A. Le Flanchec & A. Gratacap (Eds), *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, Bruxelles, De Boeck, p. 81-100.
- EL AKREMI A. (2005), "Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles", In P. Roussel & F. Wacheux (Eds), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles, De Boeck Supérieur, p. 325-348.
- FAIRHOLM G. (1994), *Leadership and the Culture of Trust*, Praeger, Westport, CT.
- FORNELL C. & LARCKER D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 48, p. 39-50.
- FRENCH J.R.P. & 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.
- GILLESPIE N. & MANN L. (2004), "Transformational Leadership and Shared Values: The Building Blocks of Trust", *Journal of Managerial Psychology*, 19, 6, p. 588-607.
- GILLESPIE N. (2003), "Measuring trust in work relationships: The Behavioral Trust Inventory", *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Seattle.
- GIRAUD L., ROGER A. & THOMINES S. (2012), "La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique", *Revue de gestion des ressources humaines*, 84, p.44-60.
- GOLLETY M. & LE FLANCHEC A. (2011), « Etat des lieux de la recherche en sciences de gestion sur la confiance », dans A. Le Flanchec & A. Gratacap (Eds), *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, Bruxelles, De Boeck, p. 15-37.
- GRAEN G.B. & 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*, 6, 2, p. 219-247.
- GRANOVETTER M. (1985), "Economic action and social structure", *American Journal of Sociology*, 91, p. 481-510.
- GRATACAP A. & LE FLANCHEC A. (2011), *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, Bruxelles, De Boeck.
- HAYES A.F. (2013) *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis A Regression-Based Approach* The Guilford Press.
- HERRBACH O., MIGNONAC K. & SIRE B. (2006) "Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH", *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 59, p. 3-16.
- HOGG M.A. (2001) "A social identity theory of leadership", *Personality and Social Psychology Review*, 5, p. 184-200.
- HOLLANDER E.P. (1978), *Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Leadership*, New York, The Free Press.
- HOSMER L.T. (1995), "Trust: the connecting link between organizational theory and philosophic ethics", *Academy of Management Review*, 20, 2, p. 379-403.

- JOLIS N. (1997), *Piloter les compétences*, Paris, Editions d'organisation.
- JONES G.R. & GEORGE J.M. (1998), "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork", *Academy of Management Review*, 23, 3, p. 531-546.
- JÖRESKOG K.G. (1971), "Statistical analysis of a set of congeneric tests", *Psychometrika*, 36, 2, p. 109-133.
- JUNG D. I. & 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*, 21, 8, p. 949-64.
- KARAKAS F. & SARIGOLLU E. (2011), "Benevolent leadership: conceptualization and construct development", *Journal of Business Ethics*, 108, 4, p. 537-553.
- KELLEY H.H. & THIBAUT J.W. (1978), *Interpersonal relations: A theory of interdependence*, New York, Wiley.
- KRAMER R.M. (1996), "Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: Trust and the intuitive auditor at work". In R. M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA Sage, p. 216-245.
- LAPIDOT Y., KARK R. & SHAMIR B. (2007), "The impact of situational vulnerability on the development and erosion of followers' trust in their leader", *The Leadership Quarterly*, 18, 1, p. 16-34.
- LEWICKI R.J. & BUNKER B.B. (1995), "Trust in relationships: a model of development and decline". In B.B. Bunker & J.Z. Zubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, p. 133-173.
- LEWICKI R.J. & BUNKER B.B. (1996), "Developing and maintaining trust in work relationships". In R.M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 114-139.
- LIN G.C., WEN Z., MARSH H.W. & LIN H.S. (2010), "Structural equation models of latent interactions: Clarification of orthogonalizing and double-mean-centering strategies", *Structural Equation Modeling*, 17, p. 374-391.
- LIU W., ZHU R.H. & YANG Y.K. (2010), "I Warn You Because I Like You: Voice Behavior, Employee Identifications, and Transformational Leadership", *Leadership Quarterly*, 21, 189-202.
- LORD, R.G., FOTI, R J. & DE VADER C.L. (1984), "A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 343-378.
- MACKENZIE S.B., PODSAKOFF P.M. & RICH G.A. (2001), "Transformational and transactional leadership and salesperson performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 2, p. 115-134.
- MANGEMATIN V. & THUDEROZ C. (2004), *Des Mondes de confiance – Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, Paris, CNRS Éditions.
- MAYER R.C., DAVIS J.H. & SCHOORMAN F.D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, 20, 3, p. 709-734.
- MCALLISTER D.J. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, 38, p. 24-59.
- MCKNIGHT D.H., CUMMINGS L.L. & CHERVANY N.L. (1998), "Initial trust formation in new organizational relationships", *Academy of Management Review*, 23, 3, p. 473-490.
- MUCHINSKY P.M. (1977), "Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 20, p. 592-607.
- NEVEU V. & CAMPOY, E. (2011) "La confiance organisationnelle ou le rôle de la confiance du salarié dans la relation d'emploi", dans A. Le Flanchec & A. Gratacap (Eds), *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, Bruxelles, De Boeck, p. 101-125.

- 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.
- PILLAI R., SCHRIESHEIM C.A. & WILLIAMS E.S. (1999) "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study", *Journal of Management*, 25, 6, p. 897-933.
- PODSAKOFF P., MACKENZIE S., MOORMAN R. & FETTER R. (1990), "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", *Leadership Quarterly*, 1, p. 107-142.
- PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., & BOMMER W.H. (1996), "Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and OCB", *Journal of Management*, 22, 2, p. 259-98.
- RAHIM M.A. (1988) "The development of a leader power inventory", *Multivariate Behavioral Research*, 23, 4, p. 491-502.
- RING P. & VAN DE VEN A. (1994), "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, 19, 1, p. 90-118.
- ROBERTS K.H. & O'REILLY C.A. (1974), "Failures in upward communication in organizations: three possible culprits", *Academy of Management Journal*, 17, p. 205-15.
- ROTTER J. B. (1971), "Generalized expectancies for interpersonal trust", *American Psychologist*, 26, 5, p. 443-452.
- ROUSSEAU D.M., SITKIN S.B., BURT R.S. & CAMERER C. (1998), "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23, p. 393-404.
- ROUSSEL P., DURRIEU F., CAMPOY E. & EL AKREMI A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Paris, Economica.
- SCHOORMAN F.D., MAYER R.C. & DAVIS J.H. (2007), "An integrative model of organizational trust: past, present, and future", *Academy of Management Review*, 32, 2, p. 344-354.
- SHAMIR B., HOUSE R.J. & ARTHUR M.B. (1993), "Motivational effects of transformational leadership: A self-concept based theory", *Organization Science*, 4, 4, p. 577-594.
- SHAPIRO D. L., SHEPPARD B. H., & CHERASKIN L. (1992), "Business on a handshake", *Negotiation Journal*, 8, 4, p. 365-377.
- SHARMA S., DURAND R.M. & GURARIE O. (1981), "Identification and analysis of moderator variables", *Journal of Marketing Research*, 18, 3, pp. 291-300.
- SIMON E. (2007), « La confiance dans tous ses états », *Revue Française de Gestion*, 33, 175, p. 83-94.
- TAJFEL H. & TURNER J.C. (1986), "The social identity theory of intergroup behavior", In S. Worchel & W G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations (2nd ed)*, Chicago, Nelson-Hall, p.7-24.
- TAJFEL H. (1978), "Social categorization, social identity and social comparison". In H. Tajfel (Eds.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London, Academic Press, p. 61-76.
- TURNER J.C., HOGG M.A., OAKES P.J., REICHER S.D. & WETHERELL M.S. (1987), *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*, Oxford, England: Blackwell.
- TYLER T.R. & 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.
- VAN KNIPPENBERG D. & HOGG M.A. (2003), "A social identity model of leadership effectiveness in organizations". In R.M. Kramer & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Amsterdam: Elsevier, p. 243-295.
- VAN KNIPPENBERG D. (2011), "Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness", *The Leadership Quarterly*, 22, 6, p. 1078-1091.

VANDENBERGHE C. (2004), « Conserver ses employés productifs : Analyse du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, 29, 3, p. 64-72.

VELICER W.F. (1976), "Determining the number of components from the matrix of partial correlations", *Psychometrika*, 41, p. 321-327.

WALUMBWA F.O., AVOLIO B J. & ZHU W. (2008), "How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs", *Personnel Psychology*, 61, p. 793–825.

WHITENER E.M., BRODT S.E., KORSGAARD M.A. & WERNER J.M. (1998), "Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", *Academy of Management Review*, 23, 3, p.513-530.

WILLIAMS M. (2001), "In Whom We Trust: Group Membership As an Affective Context for Trust", *The Academy of Management Review*, 26, 3, p. 377-396.

ZAND D. (1972), "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, 17, 2, p. 229-239.

ZHU W., NEWMAN A., MIAO Q. & HOOKE A. (2013), "Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference?", *Leadership Quarterly*, 24, p. 94-105.

ZUCKER L.G. (1986), "Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920", In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT, JAI Press, p. 53-111.