

Contribution à l'étude du rôle de la confiance interpersonnelle dans l'amélioration des performances individuelles des salariés au travail

Contribution to the study of the role of interpersonal trust in improving the individual performance of employees at work

CHRAIBI Soufiane

Enseignant chercheur

Centre Universitaire Kelaa des Sraghna

Université Cadi Ayyad - Marrakech

LAREGO – Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations

Maroc

s.chraibi@uca.ma

Date de soumission : 02/07/2020

Date d'acceptation : 15/08/2020

Pour citer cet article :

CHRAÏBI. S. (2020) « Contribution à l'étude du rôle de la confiance interpersonnelle dans l'amélioration des performances individuelles des salariés au travail » Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 2» pp : 161 - 183

Résumé :

La confiance interpersonnelle tient une place de plus en plus grandissante dans la relation salariale. Plusieurs chercheurs se questionnent sur son impact sur les performances individuelles des salariés dans une entreprise. Ainsi, ce sujet suscite de plus en plus d'engouement de la part des chercheurs en GRH et comportement organisationnel (Rousseau, 2007 ; Campoy & Neveu, 2005 ; 2007). En dépit de cet intérêt, les difficultés dans la définition et l'opérationnalisation de la confiance ont entravé l'étude empirique de sa relation avec la performance. La théorisation d'Argyris (1964), selon laquelle la confiance dans la gestion est déterminante pour la performance organisationnelle, consolidée par Rousseau (1998), est intuitivement séduisante. Cependant, peu de preuves empiriques sont venues appuyer ces affirmations.

Notre recherche vise, via une étude quantitative qui a été menée auprès de 193 salariés, choisis selon la méthode de l'échantillonnage par convenance, dans des PME marocaines, à étudier l'influence de la confiance interpersonnelle manager-collaborateurs sur la performance au travail de ces derniers à travers la méthode des équations structurelles. Notre objectif consiste à identifier la nature du lien qui existe entre la confiance interpersonnelle, dont la définition sera celle de Mishra (1996), et les déterminants de la performance individuelle définis selon la typologie de Campbell (1990).

Mot clés :

Confiance interpersonnelle ; Performance au travail ; Relation Manager-Collaborateur ; PME ; Équations structurelles

Abstract :

Interpersonal trust plays an increasingly important role in manager-employee salary relationships. Several researchers wonder about its impact on employee's individual performance in a company. Thus, this subject arouses more and more enthusiasm from researchers in HRM and organizational behavior (Rousseau, 2007 ; Campoy & Neveu, 2005 ; 2007). Despite this interest, difficulties in defining and operationalizing trust have hampered the empirical study of its relationship to performance. Argyris (1964) theorizing that management trust is key to organizational performance, consolidated by Rousseau (1998), is intuitively appealing. However, little empirical evidence has come to support these claims.

We have conducted a quantitative study which was carried out among 193 employees, chosen according to the convenience sampling method, in Moroccan SMEs. This research aims to study the impact of interpersonal manager-employee trust on the work performance of the latter through structural equations method. Our intent is to identify the nature of the link that exists between interpersonal trust, whose definition will be that of Mishra (1996), and the determinants of individual work performance defined according to the typology of Campbell (1990).

Key words :

Interpersonal trust ; Work performance ; Manager-employee relationship ; SME ; Structural equations

Introduction

Les gens sont d'une nature émotive. Il est donc normal que les salariés ressentent différents types d'émotions dans leur travail. Un salarié peut alors ressentir de la colère contre ses collègues, de la frustration à l'égard de ses managers, comme il peut tomber amoureux au travail, ressentir de la jalousie ou se sentir réconforté et avoir confiance en son entourage professionnel. En fait, les émotions sont présentes au travail de la même manière qu'elles le sont dans toute autre sphère de vie (Hess, 2003).

Les émotions font donc partie du quotidien de l'entreprise et celle-ci doit les gérer et les orienter pour stimuler et booster le rendement des salariés. En effet, malgré le fait que les entreprises aspirent à un comportement rationnel de la part de leurs salariés, où ceux-ci sont appelés à laisser leurs émotions à la maison, celles-ci restent conscientes que certaines émotions peuvent être très productives quand elles sont bien canalisées. Parmi ces émotions, on peut citer le sentiment de confiance interpersonnelle (Davis et *al.*, 2000).

En effet, la place de la confiance dans la relation salariale et la façon dont celle-ci influence les performances individuelles des salariés constituent un sujet qui suscite de plus en plus d'engouement de la part des chercheurs en GRH (Rousseau, 2007 ; Campoy et Neveu, 2005 ; 2007). En dépit de cet intérêt, les difficultés dans la définition et l'opérationnalisation de la confiance ont entravé l'étude empirique de sa relation avec la performance. La théorisation d'Argyris (1964), selon laquelle la confiance dans la gestion est déterminante pour la performance organisationnelle, consolidée par Rousseau (1998), est intuitivement séduisante. Cependant, peu de preuves empiriques sont venues appuyer ces affirmations¹.

La présente recherche vise, via une étude qui a été menée auprès de 193 salariés dans des PME marocaines, à étudier l'influence de la confiance interpersonnelle manager-collaborateurs sur le rendement au travail de ces derniers. Notre objectif consiste à identifier la nature du lien qui existe entre la confiance interpersonnelle, dont la définition sera celle de Mishra (1996), et les déterminants de la performance individuelle définis selon la typologie de Campbell (1990).

¹ Une exception notable est le travail de Robinson (1996), qui a constaté que la confiance dans l'employeur peut jouer un rôle de médiation dans la relation entre la violation du contrat psychologique et la performance auto-déclarée.

Notre problématique est la suivante : **Comment la confiance interpersonnelle manager collaborateur peut-elle impacter la performance au travail de ce dernier ?**

Pour ce faire, nous allons tout d'abord définir le concept de confiance interpersonnelle en le positionnant dans le cadre des relations d'emploi Manager-Collaborateur. Ensuite, nous allons établir le lien entre la confiance interpersonnelle et la performance des salariés au travail. Après, nous présenterons notre méthodologie et le déroulement de notre étude. Enfin, nous présenterons les résultats de notre étude et ses implications.

1. La place de la confiance interpersonnelle dans les relations hiérarchiques :

La confiance est considérée comme un ingrédient essentiel de l'efficacité organisationnelle ; et la multiplication des travaux sur le milieu organisationnel est le grand témoin de la grande attention qu'attire le concept ainsi que son rôle dans les organisations. Les chercheurs ont constaté que cette variable peut être prédictive de plusieurs réactions des employés (Neveu et Campoy, 2006), des comportements (Robinson, 1996) et de la performance (Dirks, 1999), ainsi que jouer un rôle de médiateur dans différents processus organisationnels (Dirks, 1999; Peterson et Bihfar, 2000).

Au fil des années, plusieurs chercheurs de l'organisation ont tenté de donner une définition appropriée de la confiance interpersonnelle. Bien qu'il n'existe, à ce jour, aucune définition universellement acceptée de cette construction, de nombreux chercheurs conviennent que les attentes positives et une volonté d'être vulnérable sont des composantes essentielles de la confiance (Rousseau, 1998). Par exemple, Rotter (1967, page 651, cité par Poon et al., 2006) définit la confiance comme:

« ... Une espérance tenue par une personne ou un groupe que le mot, la promesse, déclaration verbale ou écrite d'un autre individu ou un groupe peut être invoquée. »
(Rousseau, 1998)

Elle est aussi définie comme :

«... La volonté d'une personne d'être vulnérable aux actions d'une autre personne fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement de cette personne, indépendamment de la capacité de surveiller ou de contrôler l'autre personne » Mayer et al., (1995, p 712)

Plus récemment, ce concept a été défini comme un état psychologique où un individu accepte l'idée d'être vulnérable sur la base des attentes positives, quant aux intentions ou le comportement d'un autre. Il désigne le fait de pouvoir compter sur l'autre personne, ses paroles et ses actions, et que cette personne a de bonnes intentions envers l'autre (Rousseau et al., 1998). La confiance interpersonnelle est perçue aussi comme un état subjectif des attentes positives, concernant la bonne volonté d'une autre personne dans une situation risquée (Dirks, 2000).

Dans notre cas, et compte tenu que la relation de confiance interpersonnelle implique un collaborateur et son manager, nous considérons que la confiance interpersonnelle est le fait d'observer chez le collaborateur une volonté de se mettre dans une situation de vulnérabilité vis-à-vis de son manager. Cette vulnérabilité est fondée sur les attentes du collaborateur que le manager a des intentions et des actions positives à son égard. Cette définition est conforme à l'opinion généralement répandue que les attentes et la vulnérabilité sont des éléments essentiels de la confiance (Poon et al., 2006).

Selon Mayer et al., (1995), un trustor (en occurrence ici le collaborateur) sera prêt à être vulnérable à un trustee (le manager) si ce premier a :

- Tendance à faire confiance à des gens en général, et...
- La perception que le manager est digne de confiance, qu'il va agir avec compétence, bienveillance et intégrité dans les situations le liant à son collaborateur.

2. La relation entre la confiance interpersonnelle et la performance individuelle au travail

2.1 Les déterminants de la performance individuelle au travail

2.1.1 Définition de la performance au travail

La performance individuelle au travail est un concept qui est très particulièrement étudié dans les travaux de comportement organisationnel et de gestion des ressources humaines (Esslimani, 2019). Toutefois, le concept n'est pas pour autant bien défini, et sa conceptualisation ainsi que les travaux empiriques qui ont étudié la performance individuelle au travail se sont beaucoup plus intéressés aux techniques et mesures de la performance au travail (l'évaluation par les managers, l'évaluation 360°, indices de productivité...etc.), plutôt qu'à la conceptualisation du concept lui-même, à travers ce qui le définit et ses déterminants (Motowildo, 2003).

Depuis, des travaux se sont intéressés aux conséquences, directes et indirectes, de la performance comme l'absentéisme, le turnover, les rétributions salariales, les promotions, etc., ainsi que sur les déterminants individuels de nature psychologique (motivation, implication, satisfaction,...etc.) (Sackett, 2002). Aussi, l'intérêt a émergé pour l'analyse du concept de performance individuelle au travail (Campbell, 1990 ; Campbell, et al., 1996 ; Sackett, 2002), dont l'objet est de proposer une définition claire du concept. Dans ce sens, les chercheurs sur la performance individuelle au travail adoptent la définition donnée par Motowidlo (2003, p.39). Celui-ci définit la performance individuelle au travail ainsi :

« La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée » (Motowildo, 2003).

La performance de l'individu au travail peut donc fluctuer dans le temps et un employé ne peut pas être performant sur l'ensemble des actions qu'il entretienne pour son organisation. L'évaluation de la performance se fait globalement sur l'ensemble des comportements de l'individu dans son travail (Motowildo, 2003).

2.1.2 Les déterminants de la performance au travail

L'intérêt de retenir une définition qui s'intéresse à la propriété du comportement est de permettre une meilleure compréhension des déterminants psychologiques de la performance. Par ailleurs, cette définition s'inscrit dans un courant récent qui vise à aborder les propriétés comportementales de la performance selon une perspective multidimensionnelle. En effet, depuis les travaux de Campbell (1990), la recherche tente d'adopter des perspectives intégratives, en essayant de rassembler et d'analyser l'ensemble des connaissances sur ces liens, en vue de proposer des modèles multidimensionnels des propriétés comportementales de la performance au travail.

Campbell (1990) propose un modèle des déterminants de la performance individuelle au travail. Le modèle proposé par Campbell contient sept dimensions comportementales de la performance au travail et sont caractérisées par leur indépendance, universalité ainsi que le fait d'être génériques et présentent alors l'avantage de pouvoir être observées dans toute organisation ou entreprise quelque soit sa taille et leur contenu peut être adapté selon les spécificités et la nature des emplois et de l'organisation interne adoptée par toute entreprise. Un emploi donné pourra être concerné par quelques-uns de ces facteurs. Néanmoins, dans

chaque organisation, on devrait retrouver l'ensemble de ces facteurs dans l'éventail des emplois qu'elle offre (EL HAMMIOUI, 2020).

Campbell (1990) décrit alors la structure latente de la performance de l'emploi en termes de sept dimensions. Selon Campbell (1990) les véritables corrélations des scores entre ces sept dimensions sont de petite taille, et donc toutes tentatives de cumuler les scores dans les sept dimensions seront contre-productives pour orienter la recherche et l'interprétation des résultats. Les sept facteurs sont les suivants :

➤ **La compétence dans les tâches spécifiques et non spécifiques :**

La compétence dans la tâche est définie comme la mesure dans laquelle l'individu peut effectuer les principales tâches de fond ou techniques qui sont essentielles à un emploi et qui distinguent un emploi de l'autre. Il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise).

La compétence dans les tâches non spécifique fait référence aux capacités de l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Il s'agit d'évaluer sa capacité et son aptitude à être polyvalent ainsi que son niveau d'adaptabilité par rapport aux différents emplois qui existent au sein de l'organisation (Motowildo, 2003).

➤ **Les efforts au travail :**

Il s'agit de capter la qualité d'engagement et de l'effort démontré dans la réalisation du travail ainsi que la consistance, la persévérance et l'intensité des employés pour compléter une tâche.

➤ **Le maintien d'une discipline personnelle :**

La qualité d'auto discipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs au travail (tels que les infractions aux règles), l'absentéisme....etc. il s'agit aussi de l'ensemble des comportements positifs qu'adopte un employé au sein de son organisation. Pour certains auteurs, cette dimension est identique à celle de la citoyenneté organisationnelle (Campoy et Neveu, 2007)

➤ **La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues :**

Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider et développer les collègues ainsi qu'à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif (Campbell, 1990).

➤ **Superviser :**

Il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes collaboratrices par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe (Motowildo, 2003).

➤ **Manager et administrer :**

Il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Notons que la gestion ou l'administration diffère de la supervision en ce que, le premier comprend les comportements de performance visant à gérer l'organisation, qui sont distincts des postes de supervision ou de direction (Campbell, 1990).

2.2 L'influence de la confiance interpersonnelle sur le rendement des salariés au travail

Les travaux sur la perception de la relation d'emploi (Coyle-Shapiro et al., 2004) tentent de comprendre les raisons ainsi que l'attitude de l'engagement des salariés dans l'entreprise en fonction de leur perception de la réciprocité des échanges. L'échange social porte autant sur le contenu (effort, motivation, comportement, carrière, formation, statut ...) que sur la manière dont le contenu est administré (perceptions de la qualité des échanges entre les managers et leurs collaborateurs). Une des conséquences directes de la perception de ces différents facteurs est le développement d'une relation de confiance entre les salariés et l'organisation ou ses représentants, propice à générer des performances au travail (Neveu, 2004).

La confiance étant une forme de contrôle social (Shapiro, 1987), il serait intéressant d'étudier les effets de la confiance interpersonnelle sur la performance au travail. En effet, la confiance interpersonnelle, avec son corollaire la défiance, semble jouer un rôle déterminant dans la formation de la performance au travail. En effet, l'analyse de la littérature révèle que la

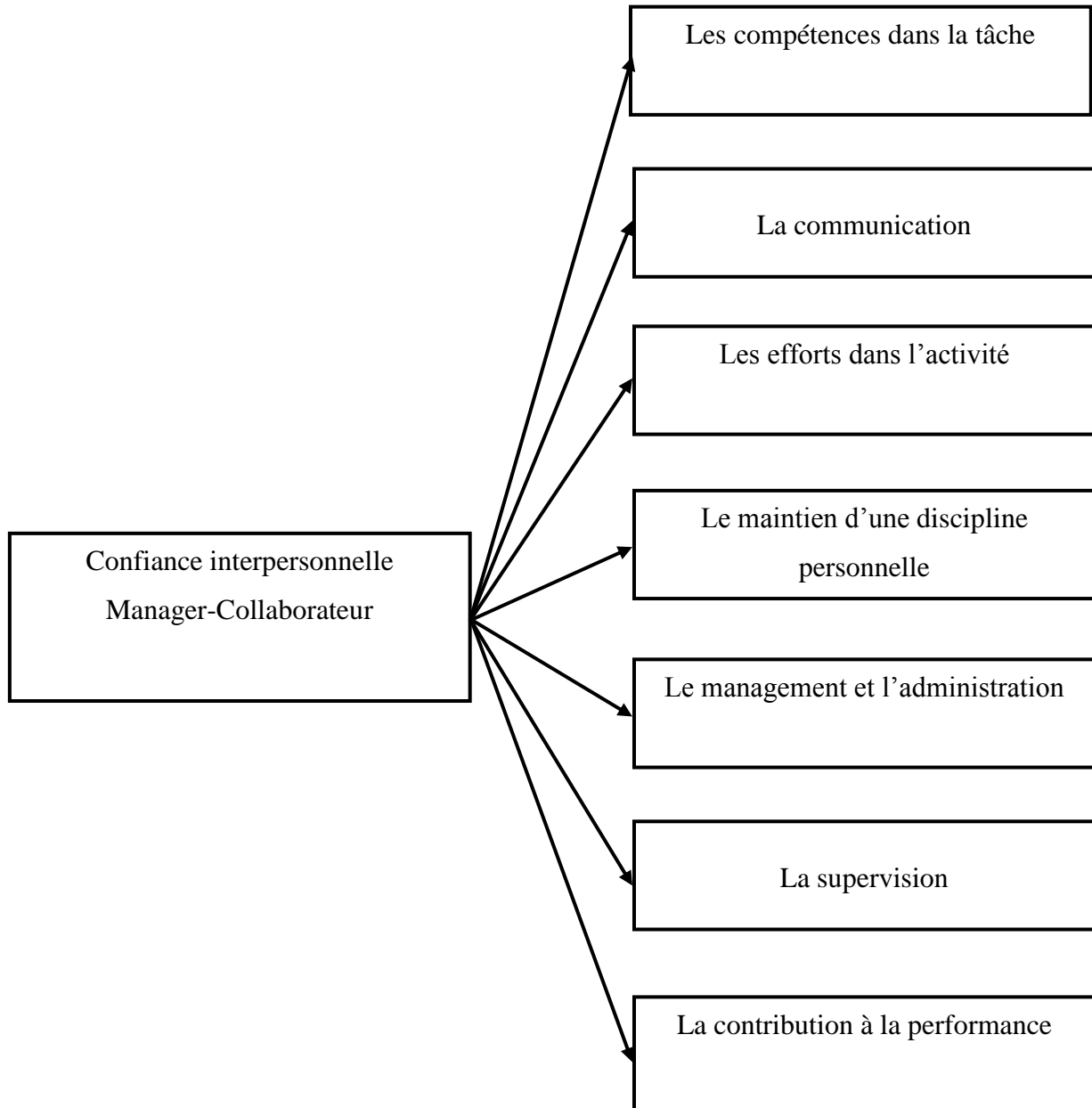
confiance interpersonnelle qui représente la confiance entre le salarié et son manager immédiat ou entre le salarié et le (ou les) dirigeants, agit sur la performance au travail et plus largement sur les attitudes au travail. Les résultats d'études empiriques soulignent que la confiance dans le (ou les) managers agit positivement sur la performance et la satisfaction au travail. Les travaux de Tan et Tan (2000) dévoilent une relation positive et significative entre la confiance dans le manager et la satisfaction d'une part, et les comportements innovants d'autre part. Les conclusions d'études menées auprès de commerciaux confortent ces résultats : un lien positif apparaît entre la confiance envers le manager et la satisfaction au travail (Peterson et Behfar, 2003). Dans la même lignée, les deux enquêtes réalisées par Cunningham et MacGregor (2000) ont montré que la confiance agit sur l'absentéisme, l'intention de quitter l'entreprise, la satisfaction et la performance au travail, aussi les données montrent que la confiance accordée et la confiance perçue sont positivement reliées à l'implication au travail. De même, une étude conduite auprès de 355 sportifs révèle que la confiance dans le coach améliore la performance de l'équipe (Elsass, 2001). Goris et al., (2003) confirment ces résultats auprès de 395 salariés de deux entreprises : la confiance dans le manager agit sur la satisfaction au travail et sur la performance au travail. Nyhan (2000) a montré que le sentiment de confiance que les collaborateurs peuvent éprouver vis-à-vis de leurs managers influence positivement leur implication organisationnelle et leur productivité au travail.

Des études ont démontré que la confiance renforce la volonté des gens de s'engager dans la sociabilité spontanée comme coopérative, altruiste et comportements extra-rôle (Kramer, 1999). Williams (1999, cité par Touz, 2005) a constaté que quand le comportement du manager est jugé comme étant digne de confiance par les collaborateurs, il est lié à la volonté de ceux-ci à aider les autres dans l'organisation.

Mishra (1996) a montré que la confiance interpersonnelle manager-collaborateur améliore la communication entre les deux parties et l'information ascendante est plus riche, plus fréquente et moins distordue.

Nous avons décomposé notre variable processuelle, en l'occurrence la confiance interpersonnelle, en définissant ses déterminants au niveau de notre modèle conceptuel. Le schéma ci-après présente notre modèle conceptuel :

Schéma 1 : Modèle conceptuel



3. Méthodologie et déroulement de l'étude

3.1 Méthodologie de l'étude

L'objet de notre travail s'inscrit dans le cadre d'une recherche sur le processus vu que nous entendons décrire le processus de l'impact de la confiance interpersonnelle manager-collaborateur dans une PME sur la performance au travail de ces derniers.

Notre travail s'inscrit alors dans une démarche quantitative, avec une approche rétrospective du fait de la difficulté d'entretenir une étude longitudinale. Les interviewés sont questionnés par rapport aux déterminants et sources de la confiance interpersonnelle et si celle-ci influence ou pas leur performance au travail. Afin de répondre aux exigences concernant les recherches sur les processus, nous avons décomposé notre variable processuelle, en l'occurrence la confiance interpersonnelle, en définissant ses déterminants au niveau de notre modèle conceptuel, et un échantillon avec un profilage homogène compte tenu que tous les répondants sont des employés exerçant dans des PME et ayant un manager (Grenier et Jossierland, 2003).

L'approche d'échantillonnage choisie est celle de l'échantillonnage par convenance, il s'agit d'une technique d'échantillonnage non probabiliste pour laquelle les chercheurs optent compte tenu de son côté pratique, vu que c'est un échantillonnage rapide et peu coûteux (Ben Letaifa, 2006). Certes, ce type d'échantillonnage présente certaines limites essentiellement concernant les biais de sélection potentielle ; toutefois, c'est un type d'échantillonnage qui permet de sonder un nombre important de répondants appartenant à une population difficile d'accès afin de tester nos hypothèses. Aussi, l'échantillonnage de convenance est adopté vu que notre objectif n'est pas la généralisation des résultats, tant que nous permettrons d'étudier le processus d'influence de la confiance interpersonnelle dyadique verticale sur la performance au travail des employés de la PME.

3.2 Administration du questionnaire en ligne

Les questionnaires électroniques destinés à sonder les populations en ligne par rapport à des caractéristiques, des comportements ou des attitudes particulières sont de plus en plus présents sur internet. L'administration des questionnaires en ligne présente un substitut des méthodes traditionnelles de recueil d'information. Pour Gueguen (2000) l'administration des questionnaires en ligne permet une meilleure interaction entre l'enquêteur et l'enquête qu'il est le cas lors d'une administration des questionnaires par voie postale.

La conception et l'édition de notre questionnaire s'est faite sur la plateforme Google drive qui présente beaucoup d'avantages vu sa flexibilité. En effet, la plateforme présente de nombreux atouts dont le contrôle de la validité, la personnalisation selon le profil des répondants et aussi la facilité du traitement statistique vu que l'out-put qu'elle fournit est sous forme de base de données qui peut être exploitée par tous les logiciels d'analyse de données.

La conduite de notre terrain suit ainsi la démarche suivante :

- Etape 1 : Concevoir le questionnaire.
- Etape 2 : HTMLiser le questionnaire, en le mettant sous forme d'un document HTML.
- Etape 3 : Mettre en ligne le questionnaire et le tester.
- Etape 4 : Diffuser le questionnaire auprès des unités de sondage sélectionnées.

Enfin, et pour éviter d'avoir des questionnaires incomplets, la plateforme propose aussi d'ajouter des contrôles relatifs aux fonctionnalités évoluées du web. Nous avons alors fait cette programmation, mais nous l'avons limité uniquement aux items concernant les questions qui visent à vérifier nos hypothèses de recherche. En effet, Basly (2005) en appliquant cette technique à l'ensemble de son questionnaire, certains de ses répondants l'ont contacté par retour de mails afin de se plaindre du fait d'être obligés de répondre à l'ensemble des questions pour que leurs réponses soient validées, ce qui les a amené à donner des réponses des fois impertinentes et inexactes. Nous avons obtenu un retour de 193 réponses exploitables.

4. Les résultats et discussion

L'objectif de notre recherche est de vérifier le lien qui existe entre la confiance interpersonnelle manager-collaborateurs et la performance au travail de ces derniers. Il s'agit pour nous d'abord de vérifier en premier lieu si le lien entre les deux concepts est significatif. Ensuite, nous allons étudier cette relation selon deux positions distinctes :

La confiance interpersonnelle comme variable explicative de la performance au travail des salariés des PME ;

La confiance interpersonnelle comme variable latente qui joue le rôle de médiateur entre la qualité des relations hiérarchiques manager-collaborateurs et le rendement au travail de ces derniers.

4.1 La confiance interpersonnelle comme variable explicative de la performance au travail des salariés dans les PME (Lien direct)

Il existe un lien significatif entre la confiance interpersonnelle manager-collaborateur et la performance au travail des salariés dans les PME. Cependant, la confiance, comme variable explicative, n'influence pas l'ensemble des déterminants de la performance au travail. Le

tableau 1 suivant explique la nature du lien direct entre la confiance interpersonnelle et la performance des salariés au travail :

Tableau 1 : Influence de la confiance interpersonnelle sur la performance des salariés au travail (Lien direct)

			Standard Regressio n Weights	Test T	P
La confiance interpersonnelle		La communication	-0,1	-1,009	0,313
La confiance interpersonnelle		Les compétences dans les taches	0,073	1,855	0,064
La confiance interpersonnelle		Les efforts dans l'activité	0,051	0,632	0,527
La confiance interpersonnelle		Le maintien d'une discipline personnelle	-0,003	-0,036	0,972
La confiance interpersonnelle		Le management et l'administration	0,146	2,252	0,024
La confiance interpersonnelle		La contribution a la performance	-0,014	-0,17	0,865
La confiance interpersonnelle		La supervision	0,212	2,44	0,015

Source : Nous même

On remarque que la confiance interpersonnelle comme variable explicative de la performance des salariés au travail, n'influence celle-ci qu'au niveau de deux de ses déterminants qui sont : (a) le management et l'administration et la (b) supervision.

Dans son impact sur le management et l'administration, nous pouvons considérer que la confiance intervient comme facteur de légitimation de la hiérarchie en tant qu'intermédiaire entre la direction de l'entreprise et ses salariés (Mintzberg,1986). Elle rend ainsi possible l'agrégation et l'optimisation de l'effort de déploiement des décisions stratégiques de l'entreprise jusqu'au centre opérationnel. En plus de doper la performance au travail des salariés, cela permet d'en avoir une lecture unifiée tout au long de la ligne hiérarchique.

Quant à son influence sur la supervision, la confiance permet de dépassionner les rapports interpersonnels qui en sont issus. Subir et accepter la supervision se transforme ainsi en acte de "compliance" (Etzioni, 1972) qui s'inscrit dans une double logique d'engagement à la fois normatif, puisqu'il se soumet aux règles de fonctionnement de l'entreprise; et calculé, vu qu'il prédit une appréciation positive de la hiérarchie.

4.2 L'influence de la confiance interpersonnelle sur la performance au travail (Lien de médiation)

Il s'agit pour nous d'introduire la confiance comme une variable intermédiaire entre la qualité des relations hiérarchiques entre le manager et ses collaborateurs et la performance au travail de ces derniers. Nous avons introduit la confiance comme une variable intermédiaire médiatrice. Selon Roussel et Igalens (1998), en GRH, les variables médiatrices sont utiles pour analyser l'impact des pratiques gestionnaires sur les perceptions, les attitudes et les comportements des salariés au travail.

Pour rappel, un effet médiateur représente une séquence «causale» hypothétique dans laquelle une première variable indépendante influe sur une seconde variable intermédiaire qui influe à son tour sur une variable dépendante.

Le lien initial permet un passage direct (c) entre X (variable indépendante principale) et Y (variable dépendante). Si l'introduction d'une nouvelle variable génère le passage du lien par un point M en deux chemins (a) et (b) et non plus par (c), M est alors une variable médiatrice.

El Akremi et Roussel (2003) ont stipulé que les méthodes des équations structurelles ont favorisé la prise en considération des effets médiateurs de variables psychologiques. Le tableau 2 nous présente les résultats:

Tableau 2 : Influence de la confiance interpersonnelle sur la performance des salariés au travail (Effet médiateur)

Relations de médiation	X → M		M → Y		Test de Sobel		Conclusion
	γ	Err	γ	Err	Test Z	p	
Les déterminants liés au niveau de l'échange (X) → Confiance (M) → La contribution à la performance (Y)	0,35	0,097	1,319	0,32	2,713	0,0067	Plus forte médiation
Les déterminants liés à la dyade (X) → Confiance (M) → La contribution à la performance (Y)	0,79	0,231	1,319	0,32	2,638	0,0083	Médiation partielle très forte
Les déterminants liés à la dyade (X) → Confiance (M) → Le maintien d'une discipline personnelle (Y)	0,79	0,231	1,399	0,38	2,508	0,0121	Médiation partielle forte
Les déterminants liés à la dyade (X) → Confiance (M) → La supervision	0,79	0,231	1,009	0,3	2,415	0,0157	Médiation partielle forte
Les déterminants liés à la dyade (X) → Confiance (M) → Les efforts dans l'activité (Y)	0,79	0,231	1,198	0,37	2,352	0,0187	Médiation partielle forte
Les déterminants liés à la dyade (X) → Confiance (M) → Le management et l'administration (Y)	0,79	0,231	1,313	0,47	2,153	0,0313	Médiation partielle faible
Les déterminants liés à la dyade (X) → Confiance (M) → La communication (Y)	0,79	0,231	0,991	0,36	2,128	0,0333	Médiation partielle faible
Les déterminants liés à la dyade (X) → Confiance (M) → Les compétences dans les tâches (Y)	0,79	0,231	0,908	0,37	1,999	0,0456	Médiation partielle très faible

Les déterminants liés au partenaire (X)→ Confiance (M)→ La supervision (Y)	0,15	0,072	1,009	0,3	1,762	0,0781	Non significatif
---	------	-------	-------	-----	-------	--------	-----------------------------

Source : Nous même

Notre proposition de conclusion quant aux relations de médiation, au niveau du tableau des résultats, s'est basée sur les seuils de signification p du test z de Sobel. Par conséquent, une valeur p inférieure à 0,01 donnera lieu à une très forte médiation, une valeur p comprise entre 0,01 et 0,03 donnera lieu à une médiation forte, puis plus la valeur de p s'approche de 0,05 plus la médiation sera faible. En outre, une valeur p supérieure à 0,05 donnera lieu à un effet non significatif.

Les résultats du test z de Sobel nous montrent que la médiation la plus forte, qui est la seule médiation totale que nous avons obtenue précédemment, et celle qui concerne la médiation de la confiance interpersonnelle dans la relation entre les déterminants liés au niveau de l'échange et la contribution à la performance.

Dans un deuxième temps, les relations de médiation partielles des déterminants liés à la dyade ont donné lieu à des effets dont les significations sont disparates. En effet, la médiation de la confiance interpersonnelle dans la relation entre les déterminants liés à la dyade et la contribution à la performance constitue la plus forte valeur explicative des déterminants liés à la dyade.

Les déterminants liés à la dyade exercent également un effet notoire sur la performance individuelle. En effet, la médiation partielle de la confiance interpersonnelle a donné de fortes significations dans les relations entre les déterminants liés à la dyade et le maintien d'une discipline personnelle, la supervision et les efforts dans l'activité respectivement.

Par ailleurs, nous enregistrons de faibles effets de médiation de la confiance interpersonnelle, et ce dans l'effet des déterminants liés à la dyade sur le management et l'administration, la communication, et très faiblement sur les compétences dans les tâches.

Notons enfin que l'effet de médiation de la confiance interpersonnelle dans la relation entre les déterminants liés au partenaire et la supervision ne s'avère pas significatif lorsque nous l'avons examiné avec le test z de Sobel, malgré que les liens ont démontré une médiation partielle. Nous estimons que c'est une conséquence de la faible valeur explicative des déterminants liés au partenaire de la confiance interpersonnelle.

Les résultats du test Z de Sobel nous ont permis de relever les différents poids de nos liens de médiation. Nous avons ainsi pu constater que les déterminants ne possèdent pas tous le même pouvoir explicatif, dans la mesure où ce sont les déterminants liés à la dyade qui restent les principaux déterminants de la confiance interpersonnelle. D'autre part, les déterminants liés à la dyade, via la médiation de la confiance interpersonnelle, influencent très significativement quatre des sept construits de la performance individuelle.

L'analyse des influences indirectes de la confiance interpersonnelle sur la performance au travail fait d'abord apparaître l'importance des déterminants liés au niveau d'échange.

Certains de ces facteurs constituent des variables subjectives et vont dans le sens de la caractérisation des liens hiérarchiques d'un caractère familial : c'est le cas de la familiarité, de la similarité et de la durée de la relation. Ce qui s'explique autant par la typologie familiale de la plupart des PME marocaines et par la culture communautaire très largement admise dans la culture du pays.

Les autres facteurs sont plutôt objectifs et vont dans le sens d'une professionnalisation des rapports hiérarchiques : comportement opportuniste, communication et partage de valeurs communes. Ainsi, la modernisation des rapports hiérarchiques passe souvent par leur contractualisation dans le sens d'un échange plus équilibré de devoirs et droits.

Mais ce qui nous paraît le plus significatif à ce niveau, c'est que la confiance a besoin de mobiliser autant de facteurs objectifs que de facteurs subjectifs liés au niveau d'échange afin d'agir sur la performance au travail. Cela peut se vérifier dans les expériences de mise en place de dispositifs d'évaluation par exemple, où le succès dépend autant de la fiabilité technique (objective) du dispositif que de la légitimité émotionnelle (subjective) reconnue par les évalués envers les évaluateurs.

En ce qui concerne l'influence des déterminants liés à la dyade, ils semblent agir comme facteurs de solidarité et sont conditionnés par une communauté d'intérêts. Ainsi, ils influencent la performance au travail en :

- tant que facteur de contribution à la performance. La confiance agit comme facilitateur dans les relations entre pairs, les collaborateurs ont de plus en plus tendance à s'entraider pour améliorer leur performance au travail
- renforçant la discipline personnelle. La confiance agit comme facteur de performance en réduisant le besoin de supervision et de contrôle.

- améliorant la supervision. La confiance agit comme facteur de performance en valorisant les dimensions de formation et de sécurisation dans la supervision.
- dopant les efforts au travail. La confiance agit comme facteur de performance en tant que facteur de mobilisation. Elle constitue ainsi une des conditions essentielles pour que le management intermédiaire puisse jouer son rôle dans la mobilisation des salariés de l'entreprise.

Conclusion :

Pour conclure, nous avons constaté que la confiance interpersonnelle qu'accordent les collaborateurs à leurs managers respectifs, influence manifestement la performance individuelle de ces derniers. En effet, à l'exception des compétences dans les tâches et de la supervision, l'effet de médiation de la confiance interpersonnelle sur les autres variables de la performance individuelle est significatif.

Cette confiance interpersonnelle qui se manifeste à travers sa dimension affective, à savoir les déterminants liés à la dyade en premier lieu, et les déterminants liés à l'échange en second lieu. Cependant, les déterminants liés au partenaire, qui représentent la dimension calculée de la confiance, n'ont pas démontré une influence significative sur l'émergence du sentiment de confiance des collaborateurs envers leurs managers respectifs.

Au Maroc, la confiance en tant que comportement est une valeur ancrée dans notre culture. Bourquia et al., (2006) ont présenté la confiance, à travers sa traduction « Niya », comme étant une valeur essentielle dans une société traditionnelle comme la notre. Les marocains sont alors de nature prédisposés à faire confiance à l'autre. Le même constat a été fait par D'Iribarne (2001). Pourtant, dans les faits, les enquêtes ont montré que les marocains n'accordent pas leur confiance aux autres dès le premier contact. Le faire, revient à s'identifier comme étant une personne naïve (Bourquia, 2006).

L'explication d'un tel paradoxe trouve sa source, selon Bourquia et al., (2006), dans les expériences antérieures. En effet, les marocains sont devenus de plus en plus averse à accorder leur confiance, car les expériences antérieures d'octroi de confiance leur ont été défavorables. Ainsi, quand les années de confiance n'ont pas payé, surtout dans les expériences politiques, les marocains ont considéré leur prédisposition à faire confiance comme étant une situation préférable. Or, de nos jours, le pragmatisme l'emporte sur le préférable, et donc la défiance sur la confiance (Bourquia et al., 2006).

Les résultats de notre recherche démontrent que la confiance interpersonnelle, surtout celle liée à la dimension affective, influence positivement les performances individuelles au travail. Reconstruire un climat de confiance manager-collaborateur s'impose alors. Toutefois, reconstruire un tel processus ne sera pas aussi simple. En effet, ce sont les marocains les plus instruits qui sont les moins disposés à accorder leur confiance aux autres. Aussi, Plus le niveau de formation des salariés s'est élevé dans les entreprises, plus ce qu'ils attendent des

managers est important. Dans ce sens, l'identification des déterminants affectifs qui influence le plus la construction du sentiment de confiance manager-collaborateur, reste pour nous une plus value importante de notre travail.

Ainsi, pour gagner la confiance affective de ses collaborateurs, un manager doit apprendre à communiquer de façon régulière. La vraie communication. L'information n'est pas la connaissance. La réception de l'information n'est pas son traitement. La circulation de l'information n'est pas son partage. Un manager doit prendre l'habitude d'aller à la rencontre de ses collaborateurs pour, non seulement leur parler, mais aussi, et surtout, les écouter (Zaheer & al., 2000).

Aussi, un manager doit être proche de ses collaborateurs. Cette proximité lui permettra de développer l'empathie vis-à-vis d'eux. L'empathie permettra au manager d'améliorer sa capacité d'écoute. Aussi, il pourra mieux connaître ses collaborateurs et développer des moyens de motivation et d'implication individualisés. Toutefois, cette empathie ne doit pas empêcher un manager de recadrer ses collaborateurs en cas de besoin. La capacité de s'affirmer est un moyen pour le manager de gagner la confiance de ses collaborateurs.

Aussi, notre recherche doit être considérée à la lumière de ses limites. En effet, pour l'étude de la confiance interpersonnelle, une forme de confiance a été complètement écartée : la confiance entre collègues, et qui peut influencer le degré de la confiance envers le manager (Bornarel, 2004). C'était un choix délibéré, dans la mesure où l'organisation, à travers ses représentants, a une moindre influence sur celle-ci, alors qu'elle peut plus facilement agir sur la confiance dans le manager, dans le but d'améliorer la performance au travail des salariés. Ceci étant, il pourrait être intéressant d'intégrer dans le modèle la confiance entre collègues qui pourrait avoir un rôle modérateur entre certaines variables.

Enfin, comme perspectives de recherche, il peut être intéressant de commencer à identifier les potentiels modérateurs individuels et situationnels dans ce domaine de recherche. Les chercheurs avancent comme modérateurs potentiels liés aux attitudes, l'amabilité et le machiavélisme (Rahim et al., 2012), pour les possibles modérateurs situationnels on peut proposer le soutien organisationnel perçu et la politique de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- ABBES, M. (2006) « Une approche structurelle pour l'étude des liens de causalité entre la confiance, l'engagement et la satisfaction : cas de la relation consommateur-enseigne de distribution » 5th Marketing Trends International Congress, Venice, Italy, January 20 - January 21.
- ALLOUCHE, J. et AMANN, B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales » Economies et Sociétés, n°8.
- BOURQUIA, R. ; BENCHERIFA, A. et TOZY, M. (2007), « Enquête nationale sur les valeurs », 50 ans de Développement humain, Perspectives 2025.
- BOURQUIA, R. (2006), « Les valeurs Changements et perspectives », Valeurs et Développement Humain.
- CAMPBELL, J-P. (1990). « Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology », dans Handbook of Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2nd ed., vol. 1, p. 687-732.
- CAMPOY, E. et NEVEU, V. (2005) « L'implication comme médiateur entre la confiance du salarié et son comportement citoyen » Communication présentée au séminaire « Implication et Performance », LIRHE GRACCO CNRS, Université Toulouse 1, 19-20 mai 2005.
- CAMPOY, E. et NEVEU, V. (2007) « Confiance et performance au travail L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié » Revue Française de Gestion; Jun/Jul 2007; 33, 175; ABI/INFORM Global pg. 139.
- COUTERET, P. (1998), « La place de la confiance dans la mobilisation des ressources humaines dans les petites entreprises : le cas de la relation dirigeant-adjoint » Actes du 4ème Congrès International Francophone sur la PME.
- COUTERET, P. (1999), « La pertinence du concept de confiance dans la transition entre contrôle du manager et autonomie du collaborateur : le cas des petites entreprises » Actes du 10ème Congrès de l'AGRH.
- DAVIS J-H. ; SCHOORMAN F-D. ; MAYER R-C. et TAN H-H. (2000) « The trusted general manager and unit performance: empirical evidence of a competitive advantage », Strategic Management Journal, n° 21, p. 563-576.

- DIRKS, K-T. (1999) « The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance » Journal of Applied Psychology, n° 84.
- D'IRIBARNE, P. (2001) « Un management moderne, enraciné dans une culture traditionnelle : les enseignements d'une success story mexicaine » Revue Gérer & Comprendre. N° Septembre 2001
- EL AKREMI, A. et ROUSSEL, P. (2003) « Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : Applications en GRH » Actes du 14ème Congrès AGRH, Grenoble.
- EL HAMMIQUI, L. (2020) « La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise » Revue Internationale des Sciences de Gestion, n°3.
- ESSLIMANI, B. (2019) « Comment s'engage l'employé à l'aide d'un pan de la culture organisationnelle ? » Revue Internationale des Sciences de Gestion, n°2.
- HESS, U. (2003) « Les émotions au travail » Rapport Bourgogne, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.
- IGALENS J. et ROUSSEL P. (1998) Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines. Economica.
- MAYER, R. C., DAVIS, J. H., & SCHOORMAN, F. D. (1995). « An integration model of organizational trust. » Academy of Management Review.
- MISHRA, A.K. (1996) «The Centrality of Trust», in Kramer, R. M. et T.R. Tyler (dir.), Trust in Organizations, Londres, Sage Publications.
- MOTOWIDLO, S-J. (2003) « Job performance » dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ : Wiley, vol. 12.
- MOTOWIDLO, S-J. (2003), « Job performance », dans Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ: Wiley, vol. 12.
- PEARSON, T-R.; STRINGER, D-Y.; MILLS L-V-H. et SUMMERS D-F. (2006), « Micro vs Small Enterprises: A Profile of Human Resource Personnel, Practices and Support Systems » Journal of Management Research, vol. 6, n°2.
- PETERSONA, R-S. et BEHFARB, K-J. (2003) « The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study » Organizational Behavior and Human Decision Processes, n° 92.

- ROBINSON, S-L. (1996) «Trust and breach of the psychological contract» Administrative Science Quarterly, n° 41.
- ROUSSEAU, D-M (1998) « Trust in organizations: frontiers in theory and research » Administrative Science Quarterly, n° 43.
- ROUSSEAU, V. et al., (2007) « Chapitre 6. La gestion de la performance des équipes de travail », in Sylvie Saint-Onge et Victor Haines (D) Gestion des performances au travail De Boeck Université « Méthodes & Recherches.
- ZAHEER, A., MCEVILY, B., et PERRONE, V. (1998) « Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance » Organization Science, n° 9.