

**Influence des déterminants de la confiance sur la performance  
organisationnelle des petites et moyennes entreprises (PME) au BENIN**

**Influence of the determinants of trust on the organizational performance of  
small and medium-sized enterprises (SMEs) in BENIN**

**TCHOKPONHOUE Ahodédji Henri**

Enseignant-chercheur

Institut Universitaire de Technologie

Université de Parakou

Centre de Recherche en Entreprenariat, Croissance et Innovation

Bénin

**tchokponh1966@yahoo.fr**

**Date de soumission :** 13/09/2021

**Date d'acceptation :** 19/10/2021

**Pour citer cet article :**

TCHOKPONHOUE. A H (2021) « Influence des déterminants de la confiance sur la performance organisationnelle des petites et moyennes entreprises (PME) au BENIN », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 4 » pp : 203 - 224

## Résumé

Cet article a pour objectif d'apprécier l'influence des déterminants de la confiance sur la performance organisationnelle des petites et moyennes entreprises (PME) au Bénin. Les méthodologies qualitatives et quantitatives sont à la fois utilisées dans cet article. Nous faisons l'hypothèse que trois déterminants de la confiance expliquent la performance organisationnelle : la confiance accordée par la hiérarchie, l'implication des salariés dans la prise de décision et la confiance mutuelle. Le traitement quantitatif de ces variables a été fait à l'aide de la régression logistique et des indicateurs de mesures de la statistique descriptive. Celui qualitatif est basé sur l'analyse de contenu grâce au logiciel Alceste. Les données sont collectées auprès des 37 directeurs des ressources humaines (DRH) représentant les PME sélectionnées et 1116 employés issus de ces PME. En se basant sur la revue de littérature pour le choix des variables, il ressort des résultats qu'elles influencent significativement et positivement la performance organisationnelle au sein des PME au Bénin. L'application sans faille de ces variables est source de performance d'efficacité.

**Mots clés :** Performance organisationnelle ; salarié ; confiance ; petite et moyenne entreprise ; Bénin.

## Abstract

This article aims to assess the influence of the determinants of trust on the organizational performance of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Benin. It used both qualitative and quantitative approaches through the use questionnaires and surveys and review of relevant literature. It was hypothesized that three determinants of trust (the trust granted by the hierarchy, the involvement of employees in decision-making and mutual trust) would explain the organizational performance. The data used are collected from 37 human resources directors representing the selected SMEs and 1,116 employees of these SMEs. The quantitative data was analyzed by means of logistic regression and descriptive statistic measures while the qualitative data was analyzed using content analysis by means of the Alceste software. The results show that the three determinants of trust have positive and significant influence on the organizational performance of the studied SMEs in Benin. The flawless application of the conditions described by the studied determinants of trust would be a source of efficient performance.

**Keywords:** Organizational performance; employee; confidence; small and medium-sized enterprise; Benin.

## Introduction

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont confrontées aujourd'hui dans leur environnement interne comme externe à des aspirations fondées sur des logiques autres que celles de l'économie et de la technique (Lemoine, et al ; 2017). Les grandes activités du domaine de la gestion des ressources humaines combinent des éléments de culture d'entreprise et de gestion par la qualité pour aboutir à des résultats optimaux. De nos jours, tout dirigeant qui se veut manager doit rester dans la dynamique de créateur de mythes et de valeurs. Ce qui favorise autour de lui l'émergence de symboles conduisant à la mobilisation et l'enthousiasme des salariés pour la performance (Montargot & Peretti, 2014). A ces grands axes s'ajoutent selon l'auteur, des considérations éthiques, écologiques et des propositions de modes de gestion visant la cohésion, l'équité, la complicité, l'esprit d'initiative et la créativité à travers la « valorisation des talents ».

Ainsi, la confiance constitue l'un des facteurs les plus fortement corrélés à la mobilisation et à la performance des employés. La diversité et la richesse des regards croisés rassemblés dans cet article ouvrent sans doute de nombreuses pistes de réflexions pour susciter le développement du sentiment de confiance organisationnelle au sein des entreprises (Campoy & Neveu, 2007). La confiance entre un manager et ses équipes d'une part et entre les membres d'une équipe d'autre part est un élément indispensable pour la performance au sein des organisations (Eneau & Simonian, 2009). Elle se construit dans le temps, en lien à un objet particulier auquel elle s'applique : confiance en soi, confiance en l'autre, confiance dans le système. La confiance en l'autre présente une particularité forte : elle n'appartient pas à l'employé pris isolément mais l'engage vis-à-vis d'un tiers, qui se trouve lui-même engagé en retour. La confiance en l'autre doit être envisagée, de fait, comme une relation de confiance (Van Belleghem & De Gasparo, 2014). La confiance est un construit pour agir ensemble. En retour, l'action réalisée ensemble renforce la confiance, participant ainsi à la construction de la relation. Analyser la confiance, c'est aborder l'un des aspects les plus délicats du fonctionnement d'une entreprise. Au travail, la place qu'occupe la confiance dans les relations professionnelles peut être ainsi comprise au regard de l'efficacité de l'action collective qu'elle permet (Van Belleghem, 2013).

Dans le cadre de relations entre collègues, les collaborateurs sont amenés à coopérer pour une bonne performance de leur organisation. Mais, c'est dans le cadre des relations entre les managers et leurs équipes que s'instaure une vulnérabilité de confiance professionnelle. En effet, l'enjeu d'une coordination efficace des actions déléguées aux membres de l'équipe

constitue le cœur même de l'activité du manager, qu'il soit manager de proximité (en secteur industriel ou tertiaire) ou cadre de santé (Van Belleghem, 2015). C'est compte tenu du rôle de la confiance dans la performance organisationnelle des entreprises que le présent thème est ainsi formulé « Influence des déterminants de la confiance sur la performance organisationnelle des PME au Bénin ». La présente recherche tente de ce fait de répondre à la question : Quels sont les déterminants de la confiance qui contribuent à la performance organisationnelle des PME au Bénin ?

La question n'est ni d'obstruer l'existence des relations de confiance ni de bannir systématiquement ses effets qui sont d'ailleurs incontournables dans la réussite des PME, mais d'aider les dirigeants à mieux cerner le concept et ses apports au succès des PME au Bénin.

La suite de l'article est axée autour de trois sections. La deuxième, après l'introduction, est relative à la revue de littérature sur les déterminants de la confiance et le concept de performance organisationnelle. La troisième permet de présenter la démarche méthodologique. La dernière a trait aux résultats et discussion qui débouchent sur les dispositions à prendre par les dirigeants pour limiter les éventuelles contradictions en termes de confiance.

## **1. Revue de littérature**

La section permet de présenter une lecture critique de la littérature relative à la notion de confiance dans les PME et notamment le rôle qu'elle joue dans la performance de ces entreprises en Afrique et particulièrement au Bénin.

De nombreuses recherches ont abordé la manifestation de la confiance entre acteurs d'une part et la performance des entreprises d'autre part (Karsenty, 2011 ; Eneau & Simonian, 2009 ; Van Belleghem, & De Gasparo, 2014 ; Van Belleghem, 2013 ; Montargot & Peretti, 2014). Pour Karsenty (2011), si un contrat de travail peut décrire les responsabilités qui incombent aux parties prenantes, une entreprise ne peut pas définir l'état d'esprit dans lequel elle souhaite que celui-ci soit exécuté. L'enthousiasme, le pragmatisme, la prise d'initiative ne se décrètent pas mais ils se méritent. Usinier (2000), dans ses travaux sur le lien entre confiance et performance des organisations, a identifié deux types de confiance : la confiance en soi et la confiance entre acteurs. Mais dans cette étude, ce qui préoccupe le plus est l'influence des déterminants de la confiance sur la performance organisationnelle des PME béninoises.

### **1.1. La confiance entre hiérarchie et salariés**

(Burchell & Wilkinson, 1997) définissent la confiance comme étant un mécanisme de garantie de la coopération. La confiance en gestion se rapporte aux attentes que l'individu développe

comme les attitudes, les intentions de comportements ou comportements d'autrui. Dans la relation salariale, la confiance du salarié se nourrit des obligations qu'il perçoit de la part de l'employeur ; en retour, la confiance ainsi formée génère, chez le salarié, un sentiment d'obligation d'agir pour l'évolution de l'organisation (norme de réciprocité). Cette volonté d'agir pour la bonne marche de l'organisation peut se manifester à travers plusieurs attitudes et comportements, illustrant ainsi la contribution positive du salarié à la performance de l'organisation (Castelnau, et al ; 2018).

Les relations hiérarchiques sont désormais dynamiques dans les entreprises et les managers doivent humaniser de plus en plus leur management. Il est désormais question de mieux comprendre ses équipes, de les responsabiliser et de leur donner plus d'autonomie. Bien au contraire, dans un management qui tend à considérer l'aspect humain de chacun, le manager peut et doit désormais s'ouvrir un peu plus (Karsenty, 2011a). En raison de l'évolution du contenu du travail, les entreprises se heurtent parfois à des difficultés croissantes pour évaluer la performance des salariés uniquement par le résultat de leur travail. Il n'est donc pas rare que des DRH mettent en place des procédures d'évaluation des attitudes et des comportements des salariés afin de prendre en compte d'autres aspects, plus qualitatifs de leur performance au travail. Cette démarche initiée tout d'abord auprès des cadres tend à s'étendre aux autres salariés (Karsenty, 2011b). Ces attitudes et comportements sont jugés comme étant de plus en plus cruciaux pour la bonne marche de l'organisation à tel point que les dirigeants déploient de plus en plus de moyens pour les développer et les maintenir, à un niveau élevé.

Parmi les attitudes et comportements positifs du salarié à l'égard de la structure, deux d'entre eux sont abordés régulièrement dans la littérature managériale : l'implication organisationnelle et la citoyenneté organisationnelle mais l'étude empirique de leur lien avec la confiance du salarié est peu fréquente (Meyer et al, 1991) et Graham, 1986).

La littérature consacrée à la citoyenneté souligne le rôle déterminant que la confiance peut jouer pour expliquer cette forme particulière de comportement, à savoir une citoyenneté fondée sur un engagement mutuel et reposant sur une confiance réciproque ainsi que le partage de valeurs communes (Graham & Organ, 1993 ; Mai Django Wambe T, (2020) ).

### **1.2. Confiance et implication des employés dans la prise de décision**

L'implication décrit les attitudes des salariés vis-à-vis de leur entreprise ou de leur travail. (Thévenet, 2001) définit l'implication comme étant l'engagement des personnes dans leur travail ou dans différentes facettes de celui-ci. La part que tient le rôle professionnel dans cette

image de soi est la base de l'implication dans le travail. (Usinier, 2000) désigne cette confiance par la confiance organisationnelle. L'importance de l'implication n'est donc plus à démontrer car les entreprises qui ont le plus de succès sont celles dans lesquelles les collaborateurs se sentent impliqués, autonomes et respectés (Lemoine, Guesmi, et al ; 2017). Dans ces entreprises, les employés s'engagent à fond, assurent la qualité, donnent des idées, assument leurs responsabilités et font preuve de loyauté envers leur employeur.

Or, pour que les collaborateurs adhèrent à ce schéma, il va falloir qu'ils ressentent une marque de confiance de la part des dirigeants puisque la relation de confiance et le sentiment de reconnaissance qui sont portés à leur égard les mobilisent pour l'atteinte des objectifs organisationnels (Debois & Gernigon, 2018). Ainsi, les deux composantes de la confiance qui peuvent-être distinguées (la composante affective et celle calculée) apportent un éclairage sur le rôle de la confiance dans l'implication des salariés. Ces deux composantes ne pouvant pas avoir les mêmes effets sur ce qui est considéré comme constituant les trois principales variables de l'implication organisationnelle : la composante affective, la composante calculée et la composante normative (Meyer & Allen, 1991). D'abord, l'implication affective se réfère à l'attachement émotionnel, l'identification et l'engagement de l'individu envers l'organisation. Ensuite, l'implication calculée se rapporte à la prise de conscience des coûts liés à la faillite de l'organisation. Enfin, l'implication normative reflète un sentiment d'obligation à rester salarié de l'organisation. En d'autres termes, les salariés qui ont une implication affective forte développent un sentiment d'appartenance parce qu'ils le souhaitent ; les salariés dont le principal lien avec l'organisation repose sur l'implication calculée restent parce qu'ils ont besoin de le faire ; enfin, ceux qui manifestent un niveau élevé d'implication normative considèrent qu'ils doivent rester dans l'organisation (Meyer & Allen, 1991).

### **1.3. Confiance entre employé et hiérarchie**

La hiérarchie dans ce travail de recherche est le rapport entre les dirigeants depuis le sommet stratégique jusqu'au centre opérationnel en passant par la ligne hiérarchique. Nyaga & Etogo, (2019), soulignent le rôle que peut jouer l'employeur et la relation employeur-employé dans la formation de l'engagement au travail des salariés qui est souvent négligé. Or, la confiance du salarié à l'égard de sa structure d'appartenance constitue précisément un excellent indicateur de qualité et peut engendrer de ce fait une source de performance de l'organisation.

Pour donner confiance en soi à un collaborateur, il faut lui faire confiance. Mieux pour que les collaborateurs s'épanouissent, le niveau de motivation doit être élevé, il leur faut disposer de

leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de votre confiance (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2018). Cette confiance s'exprime généralement par un management par objectifs. Les missions et tâches assignées aux collaborateurs doivent connaître clairement définis et les objectifs qui y sont associés doivent être bien formulés. La confiance se gagne sur le terrain des relations humaines, le management par la responsabilisation permet d'offrir aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ d'action précis. Cette capacité de décision offre à l'équipe des raisons supplémentaires de satisfaction si les objectifs sont atteints. Cette stratégie passe évidemment par la délégation et donc la confiance. La confiance, l'implication, la motivation, et la responsabilisation vont souvent ensemble et rendent les salariés plus performants.

## **2. Méthodologie de recherche**

La méthodologie utilisée dans le cadre de cet article se décline en quatre points : l'échantillonnage, le choix des variables, la mesure des variables, les outils de traitement et d'analyse des données.

### **2.1. Echantillonnage et collecte des données**

La démarche méthodologique utilisée est à la fois qualitative et quantitative. Elle est mise en œuvre pour apprécier l'influence des déterminants de la confiance sur la performance organisationnelle des PME au Bénin. Elle comporte deux phases : une phase de collecte des données primaires qui s'est déroulée de décembre 2020 à mars 2021 et une phase d'analyse empirique. La collecte des données primaires s'est faite à partir d'observations, des entretiens semi-directifs, des entretiens d'experts et l'administration d'un questionnaire auprès des 37 directeurs des ressources humaines des PME ciblées et 1116 travailleurs de ces entreprises sélectionnés de façon aléatoire. La sélection des PME qui constitue notre échantillon a reposé sur plusieurs critères : avoir un effectif supérieur ou égal à cent, être reconnue par la chambre de commerce et d'industrie du Bénin et être susceptible d'avoir une politique de gestion des carrières. Les 37 PME cibles sélectionnées parmi les 254 que compte le pays (INSAE, 2018) se regroupent en 4 entreprises textiles, 15 entreprises agroalimentaires, 7 entreprises chimiques, 11 entreprises machines et matériels. Pour la sélection des travailleurs enquêtés au niveau de chaque PME, les initiaux des noms des travailleurs ont été inscrits sur des bouts de papier et le tout remis dans un bocal. Ensuite un tirage aléatoire sans remise a été effectué à chaque fois jusqu'à l'obtention du nombre total de travailleurs à enquêter.

## 2.2. Choix des variables et hypothèses

La variable expliquée de la présente recherche est la performance organisationnelle des PME (Y). Les variables explicatives retenues selon le modèle conceptuel et observées dans la littérature sont : la confiance accordée par la hiérarchie, (X1), l'implication des salariés dans la prise de décision (X2) et la confiance mutuelle (X3). Elles sont des composantes clés des modèles à cause de leur lien empirique avec la performance organisationnelle des PME au Bénin.

Le succès des PME ne dépend pas uniquement du potentiel financier mais aussi et surtout des relations qui s'établissent dans ces structures. La relation de confiance est celle qui renforce la performance des organisations et apaise le climat social. L'importance accordée à l'instauration de la confiance par la hiérarchie est une source de la responsabilité et de l'autonomisation des salariés. Pour ce qui concerne la responsabilité, l'idée a été d'innover mieux et plus vite en « exploitant l'intelligence et la créativité des talents de l'entreprise » (Laloux, 2017, p. 27). Mais pour l'autonomisation, l'idée est de réduire un tant soit peu le pouvoir de la hiérarchie afin de permettre une capacité d'action et un pouvoir décisionnel aux subordonnés. (Laloux, 2017, p.31) estime que l'image de la pyramide inversée est souvent utilisée c'est-à-dire que : « les salariés de terrain sont au sommet tandis que les cadres dirigeants et le directeur général sont en bas, au service de leurs salariés ».

Appelbaum & Kamal (2000) pensent à l'existence de deux types de management participatifs bien distincts : il peut être soit consultatif soit substantiel. Dans le cas où il est consultatif, il n'apporte pas un meilleur impact sur les conditions psychologiques des travailleurs mais s'il est substantiel, il transfère alors l'action de gestion participative vers l'autogestion par les travailleurs. Il leur offre donc de l'autonomie basée sur leur responsabilisation. Dans ce cas, les auteurs reconnaissent une meilleure performance organisationnelle au niveau de la mobilisation et de la productivité des travailleurs. D'où la formulation de l'hypothèse H1 selon laquelle : ***la performance organisationnelle des PME serait déterminée par la confiance accordée par la hiérarchie aux salariés.***

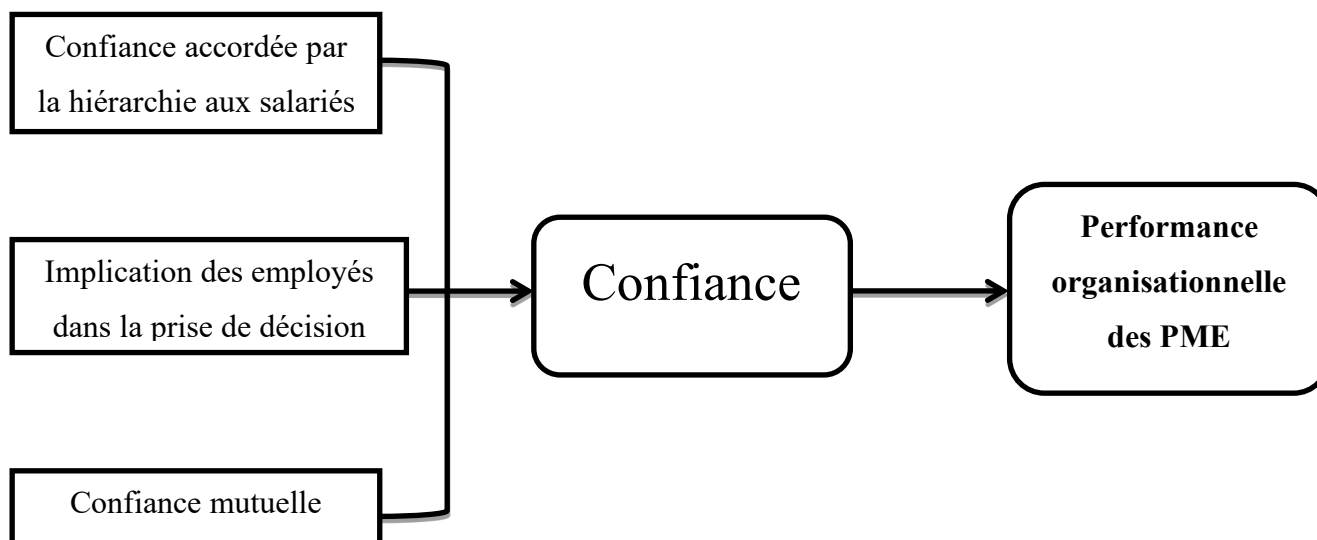
La littérature a permis de montrer que la confiance conduit à l'implication or, celle-ci doit permettre d'éviter les comportements de retrait des salariés qui se traduit par la réduction des efforts, l'absentéisme et, les intentions de quitter la structure. L'implication doit, par le jeu de la confiance, permettre d'améliorer la performance des PME et de fidéliser le personnel, elle est nécessaire dans certaines activités, dans certaines formes d'organisation ou lorsque



l'entreprise vit des crises. La distinction des deux composantes affective et calculée de la confiance (quel que soit le référent) apporte un éclairage particulier sur le rôle éventuel de la confiance pour expliquer l'implication. En effet, les deux composantes de la confiance n'auront pas les mêmes effets sur ce qui est aujourd'hui de plus en plus régulièrement considéré comme constituant les trois principales composantes de l'implication organisationnelle : la composante affective, la composante calculée et la composante normative (Meyer & Allen, 1991). L'implication affective se réfère à l'attachement émotionnel, l'identification et l'engagement de l'individu envers l'organisation ; l'implication calculée porte sur la prise de conscience des coûts liés à la disparition de l'organisation tandis que l'implication normative se rapporte au sentiment d'obligation du salarié à ne pas démissionner. En d'autres termes, les salariés qui ont une implication affective forte sont plus aisément fidélisables parce qu'ils le souhaitent ; les salariés dont le principal lien avec l'organisation repose sur l'implication calculée restent parce que leurs besoins sont satisfaits. Or, le sentiment d'obligation de rester dans l'organisation est source d'attachement affectif du salarié à l'entreprise. Ce qui rend alors moins aisément concevable par le salarié un départ de l'entreprise (implication calculée). En d'autres termes, l'implication affective renforce le sentiment de « perte » caractéristique de l'implication calculée. Ainsi on peut donc formuler l'hypothèse H2 suivante : ***la performance des PME dépendrait de l'implication des employés dans la prise de décision.***

La réciprocité est un élément de base de l'établissement de la confiance. L'employé qui accepte de mettre son ingéniosité, son expérience au profit d'une organisation s'attend que les autres membres et l'organisation en fassent autant pour que chacun veille à respecter un équilibre en faveur d'une performance collective. Ce mécanisme de surveillance exclut le « *passager clandestin* », c'est à dire celui qui a l'intention de recueillir les fruits du travail du groupe sans y avoir vraiment contribué. Ainsi, on peut donc formuler l'hypothèse H3 : ***la confiance mutuelle déterminerait la performance des PME à travers la réduction des jeux de pouvoir.*** Alors le modèle conceptuel de la recherche se présente ainsi :

Figure N°1 : Modèle conceptuel de recherche



Source : Auteur, avril 2021

### 2.3. Mesure des variables du modèle

Pour la méthode quantitative, le lien entre les déterminants de la confiance et la performance organisationnelle est apprécié à travers le scoring des items constituant chaque construit (variables exogènes et endogènes). Quatre (04) différents construits dont trois pour les variables explicatives (X1, X2 et X3) et un pour la variable expliquée (Y) ont été utilisés. La confiance accordée par la hiérarchie et la confiance mutuelle ont été respectivement mesurées à l'aide de trois items. Quant au construit implication des salariés, il a été mesuré à l'aide de quatre items. Ces items ont été appréciés sur une échelle de Likert à cinq (5) niveaux. Le score 1 correspond à pas du tout d'accord et le score 5 correspond à entièrement d'accord. Enfin, la performance organisationnelle des PME a été appréciée sur une échelle de Likert allant de 1 à 2 dont le score 1 correspond à OUI et le score 2 correspond à NON.

### 2.4. Outils de traitement et d'analyse des données

Cette étape de la recherche consiste à mettre sous forme exploitable les données collectées. Après la saisie des données, une synthèse a été faite à l'aide des outils statistiques. En fait, les informations recueillies ont été traitées à l'aide du logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS) dans sa version 21. Afin de mesurer les variables, nous avons déterminé les liens de corrélation entre les différentes variables de l'étude à partir des données empiriques. L'avantage de ce procédé est qu'il fonctionne même avec des données qu'on ne peut pas additionner (Trudel et al, 2005).

Le traitement et l'analyse des résultats ont été possibles grâce aux instruments comme : la statistique descriptive, le logiciel SPSS à travers la régression binaire pour la significativité des variables et le logiciel Alceste pour l'analyse de contenu. Pour tester les hypothèses formulées, la variable dépendante dans cette recherche est représentée par la performance organisationnelle des PME. Il a été effectué une analyse quantitative, les outils de la statistique descriptive ont été jumelés à l'analyse des corrélations utilisées. Ces corrélations bivariées sont utilisées pour vérifier l'existence d'associations statistiques significatives entre les variables indépendantes (confiance accordée par la hiérarchie, l'implication des salariés et la confiance mutuelle) et la variable dépendante (la Performance organisationnelle des PME). Les corrélations bivariées permettent ainsi d'avoir un aperçu des relations entre les variables et renseignent plus précisément sur la force de ces relations ainsi que sur leur sens.

Le modèle de régression binaire logistique a été adopté pour tester les hypothèses formulées. Ce modèle permet de relier un événement à une combinaison linéaire de variables explicatives. Pour la régression logistique utilisée, la variable dépendante dans cet article est représentée par la Performance organisationnelle des PME. L'expression analytique du modèle est la suivante : **Logit :  $p = \exp(\beta X) / (1 + \exp(\beta X))$**  où  $\beta X$  représente la combinaison linéaire des variables indépendantes (constante comprise). Pour estimer les paramètres  $\beta$  du modèle (les coefficients de la fonction linéaire), on cherche à maximiser la fonction de vraisemblance ;  $p$  étant la probabilité de survenance de la performance.

### 3. Résultats

#### 3.1. Présentation des résultats

Les différentes matrices inter items relatives à chaque variable explicative sont présentées dans les tableaux 1, 2 et 3.

**Tableau N°1 : Matrice de corrélation inter items (confiance accordée par la hiérarchie)**

	Existence de supérieurs	Accord de confiance	Partage d'expériences
Existence de supérieurs	1,000		
Accord de confiance	0,656	1,000	
Partage d'expériences	0,352	0,383	1,000

Source : calcul de l'auteur

**Tableau N°2 : Matrice de corrélation inter items (implication des salariés)**

	Autonomisation et responsabilisation	Implication des salariés	Nature du contrôle	Qualité de la confiance
Autonomisation et responsabilisation	1,000			
Implication des salariés	0,094	1,000		
Nature du contrôle	-0,081	0,000	1,000	
Qualité de la confiance	0,181	0,135	0,109	1,000

Source : calcul de l'auteur

**Tableau N°3 : Matrice de corrélation inter items (confiance mutuelle)**

	Nature de la collaboration	Appréciation climat social	Acceptation mutuelle
Nature de la collaboration	1,000		
Appréciation climat social	0,295	1,000	
Acceptation mutuelle	0,311	0,432	1,000

Source : calcul de l'auteur

Les matrices de corrélation inter items (tableaux 1 à 3) des trois variables prises en compte dans cette recherche donnent des corrélations inter items qui sont toutes positives. Il est aussi nécessaire d'évaluer la consistance interne des items des différentes variables à travers le coefficient Alpha de Cronbach. Ainsi, la consistance interne des items des différentes variables est présentée dans le tableau 4

**Tableau N°4 : Consistance des items des différentes variables**

Construits	Nombre d'item	Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments normalisés	Moyenne
Confiance accordée	03	0,713	0,721	0,126
Implication des salariés	04	0,240	0,240	0,228
Confiance mutuelle	03	0,613	0,614	0,149

Source : calcul de l'auteur

Les matrices de corrélation inter items des trois variables (confiance accordée par la hiérarchie, l'implication des salariés et la confiance mutuelle) prises en compte et leur lien avec la performance organisationnelle des PME au Bénin. Ces trois variables prises en compte dans cette recherche donnent un seuil de significativité de 0,05 des corrélations variantes entre 0,01 et 0,983. Ce qui suppose une certaine fiabilité entre ces variables. C'est ce qui montre d'ailleurs qu'il existe un lien entre la confiance accordée par la hiérarchie, l'implication des salariés et la confiance mutuelle.

### 3.2. Tests d’hypothèses

La valeur du test de significativité globale de Khi-deux pour le modèle estimé est de 75,214 et est hautement significatif au seuil de 1% ( $p < 0,01$ ). Le modèle estimé permet donc de mieux appréhender l’influence des déterminants de la confiance sur la performance des PME. Les trois variables en étude sont significatives à différents seuils et toutes de coefficient négatif. Les variables « confiance accordé par la hiérarchie » et « implication des salariés dans la prise de décision » sont significatives au seuil de 1% ( $p < 0,01$ ). Quant à la variable, « confiance mutuelle », elle n’est pas significative ( $p > 0,10$ ). Deux des variables influencent donc significativement et négativement la performance organisationnelle des PME. Le tableau n°5 présente les résultats de cette analyse de régression logistique.

**Tableau N°5 : Résultat de régression logistique binaire**

	coefficient	Erreur standard	Test de Wald	Significativité
Confiance accordée par la hiérarchie	-0,478	0,069	48,597	0,000
Implication des salariés dans la prise de décision	0,079	0,063	1,572	0,210
Confiance mutuelle	-0,313	0,067	21,762	0,000
Constante	-0,289	0,063	21,201	0,000

Source : calcul de l’auteur

Les résultats récapitulés dans le tableau donne une idée claire des différentes influences que les variables endogènes ont sur la variable expliquée « Performance des PME » et suscitent des interprétations.

### 3.3. Interprétation des résultats

#### 3.3.1 Confiance accordée par la hiérarchie et performance organisationnelle des PME

Des résultats issus du traitement et de l’analyse des données de l’enquête ressort qu’il existe un lien entre la confiance accordée par la hiérarchie et la performance organisationnelle des PME au Bénin. Pour 98,6% des enquêtés, leur relation de confiance vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique est basée sur le fait que ce dernier suscite en eux de la fierté d’être associé à lui. C’est donc la vision du dirigeant qui conditionne leur relation de confiance. 81,5%, estiment que leur supérieur hiérarchique agit de façon a gagné leur respect et leur considération. 53,76% des enquêtés pensent que leur supérieur atteint ses limites de patience avant de prendre une mesure corrective. De plus, les résultats de la régression illustrent que le modèle estimé est

hautement significatif au seuil de 1% ( $p < 0,01$ ). Ce modèle permet donc de mieux prédire la perception des dirigeants et travailleurs interviewés par rapport aux relations possibles entre les déterminants de la confiance et la performance organisationnelle des PME au Bénin. Cette variable « confiance accordée par la hiérarchie » influence significativement mais négativement la performance organisationnelle des PME au seuil de 1% ( $p < 0,01$ ). Ce qui signifie qu'elle ne peut être source d'une performance organisationnelle que si les dirigeants savent orienter cette forme de confiance. Ce résultat corrobore ceux obtenus par (Khelladi et al, 2018) pour qui la collecte des fonds en ligne nécessite la maîtrise des déterminants de la confiance et ses caractéristiques. De plus, les réponses données par les dirigeants confirment que la confiance de façon générale est une condition essentielle pour atteindre la performance « le tout ne suffit pas de faire confiance pour que l'entreprise soit performante ». Mais sans elle, les organisations ne peuvent obtenir des résultats optimaux sans un niveau d'accord de confiance « mais aucun dirigeant ne réussit sans recourir à la confiance ». Pour responsabiliser il faut recourir à l'assurance que le collaborateur qui veut avoir ces responsabilités les mérite vraiment. Pour parvenir, le dirigeant doit pouvoir dissocier le jugement professionnel du jugement de valeur. « Nous ne devons pas confondre notre personnalité et celle de l'entreprise ; nos différends avec les collaborateurs ne doivent pas impacter le développement de la structure ». Cette distinction conduit les acteurs à éviter l'ingérence en éliminant de leur dialogue tout jugement de valeur et ainsi naît une confiance pas en la personne mais en son potentiel (Peters et al. 2017). Le fait de savoir que la confiance de son supérieur hiérarchique dépend du potentiel que l'on développe permet aux salariés d'assumer donc leurs responsabilités pour davantage de mérite. Ces différents résultats illustrent aisément que la performance organisationnelle des PME du Bénin dépend de la confiance accordée par la hiérarchie.

### **3.3.2 Implication des employés dans la prise de décision et performance des PME**

Les résultats présentés dans le tableau n°5 montrent que le modèle estimé est hautement significatif au seuil de 1% ( $p < 0,01$ ). Le modèle permet alors de mieux prédire la perception des dirigeants et travailleurs interviewés sur les relations possibles entre déterminants de la confiance et la performance organisationnelle des PME au Bénin. A la suite de la variable « confiance accordée par la hiérarchie », on constate que celle de « l'implication des salariés dans la prise de décision » est significative au seuil de 1% ( $p < 0,01$ ). Ainsi, cette variable influence négativement et significativement la performance organisationnelle des PME béninoise du fait de son coefficient négatif. Ces résultats confirment les exigences du processus de

responsabilisation dont le prix est celui de la rupture avec des habitudes, des réflexes, des façons de penser qu'il convient d'abandonner. « Avant de responsabiliser il faut savoir que le collaborateur qui va bénéficier de cette promotion a dorénavant sa contribution dans les prises de décisions ». Cette affirmation explique que la remise en question de la personnalité des collaborateurs suite à un changement de poste ou à une promotion le pousse à vouloir mériter davantage la confiance de la hiérarchie. Mais cette volonté du collaborateur doit s'accompagner de son implication toute au moins de façon progressive dans la prise de certaines décisions. Puisque sans efforts, sans confiance et sans implication sérieuse, point de changement (Sullivan, 2004). Pour s'assurer que ses employés et collègues aient confiance en soi, il est essentiel de faire preuve d'humilité, d'avoir le courage d'être soi-même, et de se rendre en quelque sorte vulnérable. Un gestionnaire ou un dirigeant qui a tendance à prendre la fuite ou accuser les autres a de difficulté à être digne de confiance (Soulaymani et al ; 2020).

Ainsi, on peut conclure sur la base de ces résultats que la performance organisationnelle des PME dépend aussi de l'implication des employés dans la prise de décision.

### **3.3.3 Confiance mutuelle et performance des PME**

Les résultats de la régression logistique binaire utilisée pour tester les déterminants de la confiance montrent que la variable « confiance mutuelle » n'est pas significative ( $p > 0,10$ ). Or, la confiance se mérite et pour être digne de confiance, il est essentiel de savoir miser sur les talents de tous, de trouver la contribution optimale de chacun. Il est vrai que certains dirigeants pensent que la confiance au sein des entreprises est altérée et que les collaborateurs ne croient plus en leur employeur. Il faut remarquer que ces mêmes dirigeants continuent de déléguer leur pouvoir à des collaborateurs qui se sentent dans une situation d'obligation de résultat. Il est certain qu'inviter ses collaborateurs à s'exprimer permet non seulement d'améliorer l'organisation du travail mais aussi la productivité. En effet, la confiance de l'un ne va pas sans celle de l'autre. Autrement dit, si le dirigeant souhaite que ses collaborateurs avancent dans la même direction que lui, il est préférable, dans la mesure du possible, de les convier à certaines prises de décision, et surtout d'être totalement transparent vis-à-vis d'eux. Au regard de ce qui précède, il ressort que la confiance mutuelle a de véritable influence sur la performance organisationnelle des PME.

## **4. Discussions**

Cette étude a pour objectif principal d'analyser l'influence des déterminants de la confiance sur la performance organisationnelle des Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Bénin. A la

lecture du tableau de corrélation, on constate qu'il existe d'une part, certaines relations significatives entre les variables relatives à la confiance et d'autre part des relations significatives entre ces différentes variables explicatives et la performance organisationnelle des PME. En ce qui concerne les corrélations entre les variables relatives à la confiance accordée par la hiérarchie, on remarque que la confiance accordée par les supérieurs hiérarchiques, la capacité relationnelle du salarié, sa capacité de créativité et son esprit de responsabilité ont un lien significatif avec la performance de l'entreprise. Par ailleurs, la motivation à l'origine de la création et le type de formation du dirigeant ont des liens plutôt non significatifs avec la pérennité de cette performance. Les tests de corrélation montrent que l'influence des déterminants de la confiance sur la performance des PME est confirmée comme dans de nombreuses études empiriques (Couteret, 1998 ; Meyer & Allen, 1991 ; Campoy & Neveu, 2020). Pour ce qui concerne l'auto corrélation entre les différentes variables explicatives, on constate que l'implication des salariés dans la prise de décision a un lien significatif avec le niveau de confiance. Bien qu'il existe des autos corrélations entre certaines variables explicatives, aucun problème sévère de multi colinéarité entre ces différentes variables indépendantes n'est décelé dans la mesure où les coefficients de corrélation sont relativement faibles. Les résultats issus de l'enquête soulignent des liens forts entre la confiance accordée par la hiérarchie et la performance des PME béninois.

La confiance est une condition essentielle à la base même du concept de performance. Sans elle, aucun projet ou dynamique d'équipe ne serait optimal (Algan, et al ; 2018). Et, dans un contexte de leadership idéal, les concepts de la confiance sont liés. C'est-à-dire que le leader se doit d'être une personne de confiance, capable de gagner la confiance des autres et de les aider à développer leur propre confiance en eux (St-Pière & Cadieux, 2011). Etant donné qu'il est très difficile pour quiconque d'accepter que les autres puissent douter de son intégrité, il est malheureusement commun que les employés n'aient pas confiance en leur gestionnaire et cela a un effet fort dommageable en termes de productivité.

La responsabilisation exige que l'on dissocie clairement le jugement professionnel du jugement de valeur, même dans les cas où on ne partage pas les valeurs de ses collaborateurs. Cette distinction conduit les acteurs à éviter l'ingérence en éliminant de leur dialogue tout jugement de valeur et ainsi naît une confiance pas en la personne mais en son potentiel (Peters et al. 2017). Le fait de savoir que la confiance de son supérieur trouve sa source dans le potentiel que l'on développe permet aux collaborateurs d'assumer leurs responsabilités pour davantage de mérite. C'est pourquoi un nombre croissant d'entreprises choisissent de rompre avec le modèle



managérial conventionnel. Certaines font le choix d'une gouvernance constitutionnelle qui responsabilise et implique chacun. Mais cette transformation radicale n'est pas un fleuve tranquille. Ce chemin qui mène à l'auto gestion et induit la responsabilisation de tous est semée d'embûches (Agarwal, et al ; 2017). Surtout, le processus de responsabilisation a un prix ; celui de la rupture avec des habitudes, des réflexes, une façon de penser qu'il convient d'abandonner. Cette remise en question qui seule ouvre la voie au changement. Ainsi, sans effort, sans difficulté, sans effet indésirable et surtout confiance, point de changement donc la responsabilisation des collaborateurs reste un vœu pieux. A chacun donc de saisir la nécessité de dépasser ces effets exécrables mais inévitables qui conduisent l'organisation vers son but ultime (Sullivan, 2004). Pour s'assurer que ses employés et collègues aient confiance en soi, il est essentiel de faire preuve d'humilité, d'avoir le courage d'être soi-même, et de se rendre en quelque sorte vulnérable. Les employés ont besoin de savoir que leur leader n'est pas un super héros, mais bien humain tout comme eux (Peretti 2002). La confiance nécessite d'être imputable et responsable. Admettre ses fautes et en prendre la responsabilité permet de gagner la confiance de ses supérieurs et même de ses collaborateurs. Un gestionnaire qui a tendance à prendre la fuite ou accuser les autres a de difficulté à être digne de confiance (Soulaymani et al ; 2020).

La motivation des salariés est devenue une préoccupation centrale dans le management des entreprises et des organisations en général. Les enquêtes menées auprès des salariés des PME ont montré que la motivation au travail a un effet sur la qualité du travail et sur l'efficacité des salariés. La motivation est liée au salarié qui cherche à satisfaire ses besoins, en revanche, l'implication concerne l'attachement du salarié à son entreprise. Elle traduit l'adhésion du salarié aux valeurs de celle-ci. Le salarié impliqué travaille beaucoup, et plus que ce qui est attendu de lui mais il le décide lui-même. La réussite du salarié impliqué passe par la réalisation des objectifs de l'entreprise. La motivation et l'implication des salariés intéressent l'entreprise car elles peuvent être des facteurs de performance. Cette implication trouve sa source spécialement dans la culture d'entreprise. Cette culture d'entreprise, facteur d'implication des salariés est un ensemble de valeurs, de principes partagés par tous les membres d'une entreprise et qui se traduit par une homogénéisation des comportements, des façons d'agir et de penser (Thévenet, 2012). Elle résulte de l'histoire, de la personnalité des fondateurs et des facteurs environnementaux de l'entreprise (Sesé & Poirot, 2018). Ces différentes variables sont de nature à favoriser la mesure de l'implication et son lien avec la performance organisationnelle des PME. Ainsi, il faut miser sur le positif de tous et de chacun, chacun a des forces et des faiblesses.

Pour être digne de confiance, il est essentiel pour un gestionnaire de savoir miser sur les talents de tous, de trouver la contribution optimale de chacun. Il est facile de faire confiance à quelqu'un qui voit le positif et qui cherche la contribution maximale des autres (Cohen, 2003). Dans la situation inverse, l'employé est sur la défensive et la confiance n'est possible que lorsque les barrières des défensives tombent. Pour développer la confiance, il est essentiel de laisser de l'autonomie aux individus et de les responsabiliser. Un gestionnaire qui n'a pas confiance en son équipe n'a jamais en retour la confiance de cette dernière. Un gestionnaire digne de confiance doit savoir reconnaître les efforts déployés par les membres de son équipe devant ses pairs et supérieurs. Celui qui veut prendre tout le crédit pour lui ne sera jamais digne de confiance. L'efficacité des PME béninoises pourrait donc s'expliquer par la confiance mutuelle entre acteurs de ces PME.

### Conclusion

La présente étude a pour objectif d'analyser les déterminants de la confiance en liens avec la performance organisationnelle des Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Bénin. Au terme de cette recherche, les résultats issus des analyses montrent que la confiance est un facteur de contingence dont la compréhension des effets, des déterminants et des éventuels obstacles est nécessaire pour promouvoir la performance organisationnelle des PME au Bénin.

Ainsi, parmi les déterminants de la confiance qui influencent la performance organisationnelle, trois sont prioritairement identifiés : la confiance accordée par la hiérarchie aux salariés ; l'implication des employés dans la prise de décision et la confiance mutuelle. Le souci majeur de toute structure est d'entretenir ses propres comportements et en faire un élément de réussite. La confiance accordée par la hiérarchie aux salariés est une vertu importante et peut entraîner l'augmentation de l'engagement de ces derniers et par ricochet la performance organisationnelle des PME. Aussi, il existe un lien significatif entre l'implication des salariés dans la prise de décision et la performance de ces PME, la confiance mutuelle a de véritable influence sur la performance des PME. A la suite de ces résultats, il est à noter que les trois hypothèses de cette recherche sont confirmées.

L'implication managériale suggère que le travail repose sur des relations d'interdépendance entre les acteurs dont l'issue est toujours incertaine, même si c'est à des degrés divers. A cette incertitude peuvent être associés des risques perçus par les acteurs : les risques sur leurs conditions de réussite des tâches prises en charge et les risques sur le sens même de leur travail. La perception de ces risques peut éveiller des craintes tant au niveau des collaborateurs qu'au

niveau des supérieurs. Il n'est alors pas étonnant de constater que, lorsque rien ne permet de raisonner ou d'amoindrir ces craintes, elles se diffusent et deviennent envahissantes au point d'impacter négativement la performance collective et le bien-être des acteurs concernés.

Dans la pratique, une des ressources fondamentales pour éviter l'apparition de ces craintes et leurs effets sur le travail est la confiance (Zhao et al ; 2017). La confiance, qui conduit à s'en remettre à un acteur (soi, un autre, un groupe) dans une situation donnée avec l'espoir raisonné qu'il saura préserver les intérêts du confiant, évacue du champ d'attention un ensemble de risques potentiels et permet de concentrer plus efficacement son énergie sur le travail et la coordination avec les autres. La confiance apparaît de ce fait comme un déterminant important pour le succès d'une activité collective qui soit à la fois efficace et source de bien-être. La confiance est un facteur déterminant de la performance collective et en particulier dans le cas des PME dont la production est à forte intensité. Même si, d'expérience ou d'intuition, nous partageons tous cette conviction, les mécanismes de création de la confiance restent énigmatiques.

Au regard de ces résultats, nous suggérons que les organisations peuvent disposer d'un cadre d'analyse actualisé, leur permettant une évaluation objective de leurs logiques d'action afin d'éviter les diverses mal compréhensions liées au phénomène de confiance. Dans la pratique, les différents déterminants de la confiance observés ont un impact sur l'implication organisationnelle des salariés. Il existe plusieurs facteurs explicatifs : un effet de surprise, un effet d'insatisfaction aux conditions de cohérence, de réciprocité et d'appropriation. En guise de suggestion, le rôle des directeurs des ressources humaines est celui de l'écoute : en écoutant et en faisant remonter auprès de la hiérarchie les interrogations, les griefs des salariés en termes de manque de confiance peuvent gagner en clarté sous réserve bien sûr que tous les acteurs concernés « jouent le jeu ». Notre préconisation managériale essentielle est d'intégrer l'implication organisationnelle des acteurs comme variable clé capable d'instaurer les diverses formes de confiances impulsant la performance organisationnelle des PME au Bénin.

Enfin, cette recherche a aussi le mérite de susciter la discussion et d'ouvrir la voie à d'autres recherches sur les PME béninoises où le débat semble être absent sur le lien entre facteurs de performance organisationnelle et la variable « force occulte » qui double vertu empêchant l'instauration d'une réelle confiance au sein des entreprises. Il s'avère nécessaire, de vérifier ces résultats par d'autres études. Ce n'est donc qu'en complétant cette étude par d'autres que nous pourrons faire reculer les limites de l'incertitude sur la performance organisationnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

Agarwal, Bhagwan D., Lawrence J. Broutman, & Chandrashekhara K. (2017), *Analysis and performance of fiber composites*. John Wiley & Sons.

Algan, Yann, Élise Huillery, & Corinne Prost. (2018). « Confiance, coopération et autonomie pour une école du XXI<sup>e</sup> siècle ». *Notes du conseil d'analyse économique*, no 3 : 1-12.

Campoy, E. & Neveu V. (2007), « Confiance et performance au travail ». *Revue française de gestion*, no 6 : 139-53.

Castelnaud P., Mrizak S E. & Khemiri. S. (2018), « Les déterminants de la confiance des contributeurs dans les plateformes de financement participatif : proposition d'un modèle théorique ».

Cohen Z. A. (2003), « The single assessment process: an opportunity for collaboration or a threat to the profession of occupational therapy? » *British Journal of Occupational Therapy* 66 (5): 201-8.

Couteret P. (1998), *La confiance dans la relation dirigeant-adjoint en petite entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Université de Montpellier II.

Debois N. & Gernigon C. (2018). « Relations anxiété-performance chez des tireurs de haut niveau : contribution des facteurs motivationnels et de la confiance en soi ».

Dupont L., Mastelic J., Nyffeler N., Latrille S., & Seuillet E. (2019), « Confiance et technologie : deux dimensions de l'innovation ouverte et agile appliquée à l'énergie ». *Technologie et innovation* 4 (1).

Eneau J. & Simonian S. (2009), « Construire la confiance pour construire les savoirs : apprendre ensemble, en ligne, sans se connaître ».

Graham W. J. & Organ W. D. (1993), "Commitment and the covenantal organization", *Journal of Managerial Issues*, 5, p. 493-502.

Jacquinet P. & Pellissier-Tanon A. (2018), « L'intégrité au fondement de la confiance et de la bienveillance. Une alternative à l'Homme opportuniste ». *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, no 2: 71-79.

Karsenty L. (2011), « Confiance interpersonnelle et communications de travail ». *Le travail humain* 74 (2) : 131-55.

Khelladi I., Castellano S. & Bertaud A. (2018), « Les déterminants de la confiance de l'internaute dans le contexte d'une collecte de crowdfunding ». *Innovations*, no 2 : 117-140.

Laloux T. (2017), « Designing a Collective Agent for Trilogues in the European Parliament »  
The Principal Agent Model and the European Union pp 83-103

Laurent É. (2009), « Peut-on se fier à la confiance ? » Revue de l'OFCE, no 1 : 5–30.

Lemoine L., Guesmi S. & Hadhri W.. (2017), « La construction de la confiance sur une  
plateforme de l'économie collaborative. Une étude qualitative des critères de choix d'un  
covoitureur sur BlaBlaCar ». Question (s) de management, no 4 : 77–89.

Meyer J. P., Allen N. J. & Smith C. A. (1993), « Commitment to Organizations and  
Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization ». Journal of  
Applied Psychology, 78, 538-551.

Mai Django Wambe T, (2020), « Confiance envers les dirigeants et distribution des dividendes  
dans les entreprises : une étude qualitative », Revue Internationale des Sciences de Gestion,  
Volume 3 Numéro 3, PP 768-791

Montargot, N. & Peretti J. M. (2014), « Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-  
discrimination et diversité », Dans Management et Avenir /2 (N° 68), pages 183 à 200

Nyaga Y. & Etogo P. (2019), « Formation Du Dirigeant Et Performance Des PME Au  
Cameroun/Manager Training and Performance of SMEs in Cameroon ». Journal of Small  
Business and Entrepreneurship 7 (2) : 41–49.

Peretti J. M. (2002), « Ressources humaines et gestion des personnes », Ed. Vuibert, Educapôle,  
Paris.

Peters D. T. J. M., Klijn E. H., Stronks K. & Harting J. (2017), « La coordination et l'intégration  
des politiques, la confiance, la gestion et la performance dans les réseaux de politiques de santé  
publique : enquête ». Revue Internationale des Sciences Administratives 83 (1) : 205–25.

Sesé B. & Poirot D. (2018), « Petite vie de Madame Acarie : Bienheureuse Marie de  
l'Incarnation ». Edition Artège, collection Petite vie, collection Poche, 169 pages

Soulaymani A., Touab O., Afkinich H., Ayoub E. & Barha M. (2020), « Contribution à l'étude  
du déterminant de l'éthique des établissements universitaires publics marocains : impact de la  
confiance sur la performance financière et non financière ». Moroccan Journal of Quantitative  
and Qualitative Research 2 (3) : 1–28.

St-Pierre J. & Cadieux L. (2011). « La conception de la performance : Quels liens avec le profil  
entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? » Revue de l'Entrepreneuriat 10 (1): 33–  
52.

Sullivan L. W. (2004), « Missing persons: minorities in the health professions, a report of the Sullivan Commission on Diversity in the Healthcare Workforce ».

Thévenet M., (2012), « Le travail, ça s'apprend », Dans Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels N° 45 (Vol. XVIII), pages 301 à 308.

Thévenet M., (2001), « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel », Revue française de gestion (juin-août), 106–119.

Trudel P. & Wade D. G., (2005), learning to Coach through Experience: Conditions that Influence Reflection. *Physical Educator; Urbana* Vol. 62, N° 1, 32-43.

Usunier J. C., (2000), « Confiance et performance : un essai de management comparé France Allemagne », Vuibert/Fnege, 228 p

Van Belleghem L., De Gasparo S. & Gaillard I., (2014), « The development of the psychosocial dimension of work », In P. Falzon (Ed.), *Constructive Ergonomics* (pp. 33-47). NY, USA: Taylor and Francis.

Van Belleghem L., (2014), « Perspectives pour une stratégie de diversification des pratiques en ergonomie. In Diversité des interventions, diversité des populations : quels enjeux, quels défis pour l'ergonomie ? », Actes du 45<sup>ème</sup> congrès de l'Association Canadienne d'Ergonomie, Montréal, 7 au 9 octobre.

Van Belleghem L., (2015), « Le travail de la confiance dans le management » *Soins Cadres*, n° 96, pp. 27-29.

Zhao D. & Wei H., (2017), « Les déterminants de la confiance du public dans le gouvernement : données empiriques en provenance de la Chine urbaine ». *Revue Internationale des Sciences Administratives* 83 (2) : 365–384.