

**Les déterminants de la confiance interpersonnelle dans le milieu
organisationnel : Cas PME Algériennes**
**The determinants of interpersonal trust in the organizational environment:
Case of Algerien SME_s**

Mme ZERROUKI Imene¹, Mme BOUCHA Nesrine²

¹Doctorante de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales , zerroukiimene48@gmail.com.

²Professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales , nesrine.boucha@hotmail.com.

Reçu le:12/04/2022

Accepté le:10/06/2022

Publié le:30/06/2022

Résumé:

Aujourd'hui, on assiste à une profonde perte de confiance sur le plan économique, social et organisationnel. La PME Algérienne face au risque d'incertitude, de changement et l'obligation du résultat est tenue de préserver ses ressources humaines via l'adoption des méthodes de management modernes, flexibles basées sur l'instauration et le développement d'une institution sociale dite "confiance". L'objectif de cette étude consiste à identifier les facteurs déterminants de la confiance interpersonnelle (la confiance qui lie le salarié à son supérieur et vice-versa) par la réalisation des entretiens semi-directifs auprès des responsables au sein des PME Algériennes.

L'apport de cette étude repose essentiellement dans l'extraction des facteurs qui peuvent influencer ; directement ou indirectement ; la relation de la confiance mutuelle du couple supérieur-subordonné propre au contexte des PME Algériennes.

Mots clés: confiance; déterminants; supérieur; subordonné; PME.

Jel Classification Codes: M540, M5, L250

Abstract:

Today, there is a profound loss in economic, social and organizational trust. The Algerian company faced with the risk of uncertainty is obliged to preserve its human resources through the development of invisible social institution known as "trust". The objective of this study is to identify the determinants of interpersonal trust (the trust that binds the employee to his or her superior) through the conduct of semi-directional interviews with managers within Algerian SMP_s.

The main contribution of this study lies in extracting factors that may affect; directly or indirectly; the relationship of mutual trust between the superior and his subordinate specific to the Algerian context.

Keywords: Trust; determinants; superior; subordinate; SME_s.

Jel Classification Codes: M540, M5, L250.

Auteur correspondant: ZERROUKI Imene, **Email:** zerroukiimene48@gmail.com

1. INTRODUCTION

« Jamais la confiance n'a été aussi dégradée qu'aujourd'hui. La méfiance a contaminé tous les niveaux de notre société. » (COVEY & MERRILL, 2010)

Pour les organisations en quête d'avantages concurrentiels distinctifs, il est indispensable qu'elles mettent en place de tout ce dont elles disposent pour maintenir et préserver ses travailleurs de savoirs, car, en fait, c'est eux qui fond la différence comme l'a mentionné l'un des économistes dans ses propos « la différence entre le jardin et le désert c'est l'homme et non pas l'eau ». De ce constat, la recherche des moyens pour atteindre cet objectif devient un impératif majeur.

Aujourd'hui, pour le collaborateur, sa seule préoccupation n'est plus de gagner de l'argent ou d'obtenir des avantages sociaux, mais en fait, ses préoccupations et ses intérêts ont changé et devenus de plus en plus humains tels que : la dignité, le respect, l'implication et surtout de faire confiance et d'être digne de confiance en même temps.

COVEY (SMR) et MERRILL (R.R) affirment dans leur ouvrage que la capacité à instaurer, développer, accorder et restaurer la confiance est non seulement vitale pour notre bien-être personnel et interpersonnel. C'est la compétence-clé nécessaire pour la direction de la nouvelle économie globale (COVEY & MERRILL, 2010) .

En revanche, le concept de « confiance » appartient à cet ensemble de mots « flous » et polysémiques pour lesquels il n'existe pas de consensus sur une définition unique ; chacun ayant sa propre vision. Cette réalité explique l'existence d'un nombre important de définitions, de multiples typologies ; dans la littérature ; de la confiance et des termes qui s'y rapportent. Partant de cette constatation, que nous nous sommes projetés dans l'étude de cette variable dans le contexte des PME Algériennes pour y arriver en fin de compte à construire un modèle de recherche qui contient les déterminants de la confiance interpersonnelle propre à nos PME privés et qui prend en compte les caractéristiques de notre pays et de notre culture.

En Algérie, la plupart des travaux réalisés sur la confiance s'intéressent à la confiance inter-organisationnelle qui lie l'entreprise à son environnement externe (gouvernement, entreprises, clients...). Selon BELOUAR, L'Algérie est un pays qui dispose de facteurs de production hard mais, qui n'arrive pas à produire suffisamment. Ce qui manque à l'économie algérienne, c'est la confiance : entre le gouvernement, les citoyens, les entreprises locales et étrangères (<https://algeriepart.com>, 2018). Ainsi, il a dégagé au long de son article les éléments qui perturbent la mise en place de cette confiance chez les investisseurs et les consommateurs.

Cet article présentera dans un premier temps un aperçu théorique qui permet de conduire aux hypothèses sur les antécédents de la confiance interpersonnelle dans le milieu organisationnel. En second lieu, et en suivant notre objectif, nous vous

présenterons les réponses de nos interlocuteurs sur le sujet en question. En essayant, au long de ce travail, de répondre à notre question principale, à savoir :

Quels sont les facteurs déterminant de la confiance interpersonnelle dans le milieu organisationnel Algérien ?

De cette problématique principale, découlent deux sous-questions à savoirs :

- Quelles sont les ingrédients jugés importants à une relation de confiance fructueuse et durable du couple (supérieur - subordonné) ?
- Quels sont les éléments ou bien les critères qui influencent directement cette confiance ?

Pour bien mener notre étude, nous avons adopté une démarche qualitative par la réalisation de quatre entretiens semi-directifs auprès de responsables au sein des PME Algériennes (secteur privé). Les interviewés présentent différents profils (Directrice commerciale, directrice des ressources humaines, responsable showroom (achat et vente) et responsable des marchés). Cette multitude de variété des profils nous a permis le traitement de notre objet d'étude sous différents angles et apporter des éléments de réponses fiables à nos questions de départ. Les entretiens ont été menés suivant un guide qui contient dans sa globalité des questions ouvertes.

Afin d'identifier et de visualiser les différentes thématiques évoquées pendant les entretiens, nous nous sommes référés à l'analyse thématique de contenu en se basant sur la méthode déductive dans la détermination des rubriques d'analyse.

2. Cadre théorique de la recherche :

2.1 Définitions :

La confiance en management est abordée sous différents angles essentiellement sociologique, philosophique et managériale. En effet, la notion de confiance a initialement et historiquement émergé dans le champ de la psychologie, plusieurs définitions ont été données au concept de la confiance, on peut citer entre autres : la définition de Butler 1991 « Promesse implicite que l'autre ne cherchera pas à faire du mal » (NEVEU V.)

Plusieurs auteurs Golembiewski et Mc Conkie 1975 et Barber 1983, Meeker 1983, Butler et Cantrell 1984 s'entendent en définissant la confiance comme attente optimiste, subjective d'un comportement coopératif de la part de l'autre.

En effet, il n'existe pas de consensus sur ce que nous entendons par la notion de confiance, de notre part nous préférons reprendre les termes de l'économiste Jack Welch quand il a parlé de la confiance en disant : « vous le reconnaissez quand vous le sentez. » (COVEY & MERRILL, 2010)

2.2. La confiance au cœur des théories de gouvernance :

La confiance est un concept pluridisciplinaire qui a trouvé sa place dans les pratiques et les théories liées à la gouvernance des organisations citant la théorie des coûts de transaction de Williamson (1975) dont il a introduit le concept « la confiance calculée » dans les échanges commerciaux, précisant que seules les relations amicales, familiales ou amoureuses ne présupposent pas de calcul (GRATACAP, 2011). Ainsi Williamson a déclaré que « la confiance ne serait qu'une sous-catégorie du risque, qui vient uniquement troubler les eaux claires de calcul ».

La confiance favorise la coopération durable par l'établissement d'une relation sur le long terme et la réduction du coût des transactions, cette influence est reconnue par Williamson (1985) et qui a été mise en évidence par Neuville (1996) et Dyer (1997) (MAKAOU, 2014, p. 39).

En outre, Williamson (1993) reconnaît l'importance de la confiance dans les relations inter-organisationnelles. Cependant, il affirme que la confiance est un moyen, pour chaque partenaire, d'atteindre ses intérêts respectifs. Dès lors, calcul, confiance et intérêt personnel deviennent liés (SIMON, 2007, p. 4).

Pour Micheal Jensen et William Meckling fondateurs de la théorie d'agence qui analyse les liens entre les différents acteurs, la confiance s'applique en particulier aux relations dirigeants-actionnaires. Dans ce cas, le principal pourra faire l'économie de ses frais si la relation entre lui et l'agent est fondée sur la confiance qui sert de base à diminuer les coûts liés au contrôle et l'asymétrie de l'information.

2.2.1 La confiance en Management et en sociologie :

➤ La confiance au niveau managériale :

Le rôle central joué par la confiance dans les relations hiérarchiques a déjà été souligné par Barber (1983), Sitkin et Roth (1993) ou encore Tyler et Lind (1992). L'importance de la confiance provient de plusieurs facteurs (Kramer, 1996) : la vulnérabilité et l'incertitude inhérente à la relation hiérarchique, les différences de pouvoir, de statut (dépendance) entre ceux qui sont « en haut » et ceux qui sont « en bas » (NEVEU v.)

En outre, selon plusieurs auteurs, la confiance encourage les partenaires à coopérer et à résister à l'attraction d'alternatives de court terme pour privilégier des intérêts à long terme (Anderson et Weitz, 1992 ; Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Doz, 1996 ; Doney et Cannon, 1997) (MAKAOU, 2014). Morgan et Hunt (1994) ont montré que la coopération entre les partenaires d'un échange est influencée à la fois par : le niveau de confiance et le degré d'engagement. Selon l'étude menée par GRATACAP et LE FRANCHEC, semble que le lien entre confiance, justice et citoyenneté fait l'objet d'un nombre élevé d'articles en GRH, il s'agisse donc d'une thématique d'actualité en GRH. Ces articles ont analysé les facteurs clés à une bonne

relation de confiance en prouvés tous un lien positif entre confiance-engagement et confiance- citoyenneté.

➤ **La confiance au niveau social :**

En 1974, Arrow définissait la confiance comme une « institution invisible » ayant une valeur économique réelle, mais distincte « d'une marchandise pour laquelle l'échange sur un marché est techniquement possible ou même a un sens. » La confiance remplit dès lors une fonction ambitieuse : «Elle est un lubrifiant important du système social. »

Parmi les auteurs qui se sont intéressés à la confiance au niveau social, on peut citer Zucker (1986) et son étude des modes de production de la confiance. Ainsi, la contribution de Coleman (1990) qui inclut la confiance au capital social des agents en relation : la confiance trouve sa source non dans les qualités des individus (capital humain) ni dans des lieux physiques de production (capital physique), mais dans la structure inhérente des relations entre les individus (Harrisson, 1999) (NEVEU v.).

Dans ses premiers travaux sur la théorie de l'échange social, Blau (1964) affirme que la confiance organisationnelle joue un rôle fondamental dans l'échange social entre l'individu et son organisation, contrairement à l'échange économique qui ne nécessite pas de confiance (GUERRERO, 2009, p. 5). Quant à Aryee, Budhwar et Chen, 2002, ont également établi que la confiance joue un rôle médiateur entre la justice organisationnelle et les attitudes au travail. Ainsi le lien positif entre confiance organisationnelle et les attitudes qui sont source de rétention de rester dans l'entreprise (Aryee, Budhwar et chen : 2002, Dirks et ferrin 2002, Mayer et Gavin 2005, Wat et shaffer 2005, Whitener 2001 robinson 1996).

Dans le même article, celui de GUERRERO et HERRBACH, les fameux Robinson et rousseau (1994) ont étudiés le couple respect d'engagement et confiance dont les résultats montrent que le non-respect des engagements remet en cause le lien de confiance.

2.3 Les typologies de la confiance :

La principale typologie régulièrement utilisée par la littérature a été établie initialement par Shapiro et al (1992). Elle a ensuite été reprise notamment par Lewicki et Bunker (1996), Sheppard et Tuchinsky (1996) et plus tard par Rousseau et al (1998). Elle distingue trois types de confiance : la confiance fondée sur la dissuasion, la confiance fondée sur le calcul et la confiance relationnelle (NEVEU v.).

Selon Nevue, il existe trois types de confiance : la confiance interpersonnelle, organisationnelle et inter-organisationnelle.

Dans ce travail, nous allons focaliser nos efforts sur l'étude de la confiance interpersonnelle dans le contexte organisationnel. Pour Mc Allister (1995) la

confiance interpersonnelle correspond à un sentiment de sécurité et de fiabilité par rapport aux paroles, aux décisions ou encore aux comportements des autres. Elle prédispose la volonté de l'individu d'échanger les connaissances utiles ou encore à absorber les connaissances des autres (MANSOUR, 2015, p. 324.325).

Mc Allister (1995), dans ses travaux sur la confiance interpersonnelle s'appuie sur la littérature socio-psychologique sur la confiance pour distinguer deux formes de confiance interpersonnelle : la confiance cognitive et la confiance affective.

La confiance cognitive : s'appuie sur des croyances et des informations individuelles concernant la fiabilité et le sérieux de l'autre. Le choix de faire confiance est basé sur soit disant « de bonnes raisons ».selon Rempel, Holmes et zanna 1985 (KARSENTY, 2011, p. 135), cette confiance repose sur l'image et la connaissance de l'autre, c'est-à-dire ses capacités, aptitudes et attitudes.

La confiance affective : cette dimension implique, selon schoorman et al 2007 les émotions qui peuvent créer une sorte d'irrationalité temporaire dans la décision de faire confiance.

Deux niveaux d'analyse ont été exposés par Nevue (NEVEU v.), il s'agit de La confiance dans le supérieur immédiat et la confiance dans les dirigeants ou dans l'organisation.

2.4 Les dimensions de la confiance :

Mishra (1996) identifie quatre dimensions (ou composantes) de la confiance déjà évoquées plus ou moins par la littérature : la dimension compétence (Gabarro (1987) ainsi que Kirkpatrick et Locke (1991), la dimension qui s'intitule ouverture désigne à la fois la franchise et l'honnêteté de l'autre partie (Kirkpatrick et Locke, 1991 ; Nanus, 1989 ; Butler, 1991 ; Cummings et Bromiley, 1996) , le soutien (concern) s'appuie sur la croyance que l'autre, non seulement, ne tirera pas profit de sa situation (n'aura pas de comportement opportuniste), mais aussi se préoccupera de mes intérêts (Barber, 1983 ; Ouchi, 1981) ou de mon propre bien-être (welfare) et la fiabilité (reliability) (McGregor, 1967) ; Kirkpatrick et Locke (1991).

De même, pour Whitener et al. (1998), Cinq catégories de comportements influencent la mise en confiance du salarié à l'égard des dirigeants ou de leur supérieur : cohérence, honnêteté ou intégrité), délégation du contrôle, communication, manifestation du soutien. Quant à Zaheer et al. (1998), ils caractérisent la confiance comme fondée sur trois composantes : fiabilité (reliability), prévisibilité (predictability) et justice (fairness).

D'un autre côté, Kumar et al. (1995) introduisent de nouvelles dimensions pour la confiance : le concept d'honnêteté (croyance qu'un partenaire tiendra parole et sera sincère) et celui de bienveillance.

2.4.1 Les dimensions de la confiance interpersonnelle :

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, la confiance est une variable difficile à cerner dans une ou deux disciplines, mais en fait elle est omniprésente. Cette caractéristique explique le nombre important des dimensions recensé dans la littérature.

Le tableau ci-dessous récapitule les différentes dimensions et déterminants de la confiance interpersonnelle ; les plus représentatifs et exploitables par les chercheurs :

Tableau N°1 : les dimensions de la confiance interpersonnelle

Auteur	Année	Référent	intitulé de dimensions
Butler	1991	Interpersonnelle	-Disponibilité, Compétence , Cohérence Discretion, Justice, Intégrité, Loyauté, Ouverture, Confiance générale, Respect des promesses et Réceptivité
Cummings et Bromiley	1996	départements ou entre organisations	Respect des Engagements -Honnêteté-Absence d'abus tiré de sa position
Ellis et Shockley- Zalabak	1999	Supérieur immédiat et Cadres dirigeants (top management)	Compétence Ouverture, -honnêteté,-Ecoute(concern) -Fiabilité(reliability) -Identification
Blomqvist et Stähle	2000	Interpersonnelle et Inter -organisationnelle	Compétence, Bonne volonté et Comportement (respect des promesses)

Source : NEVEU, (V), PP 18-21.

3. Etude empirique :

3.1 Le cadre méthodologique de la recherche :

Pour bien mener cette étude, nous avons adopté une perspective théorique que nous enrichissons grâce à des données qualitatives qui résultent des quatre entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables au sein des PME Algériennes (secteur privé). Cette approche qualitative a pour objectif de renforcer notre développement théorique et de lui compléter en nous aidant à confirmer ou à infirmer nos hypothèses de départ. Compte tenu à notre questionnement, les interviewés présentent différents profils

(Directrice commerciale, directrice des ressources humaines, responsable showroom et responsable des marchés). Cette multitude de variété des profils nous a permis le traitement de notre objet d'étude sous différents angles et d'apporter des éléments de réponses fiables à nos questions de départ. Les entretiens ont été menés suivant un guide qui contient dans sa globalité des questions ouvertes.

Des entretiens en profondeur ont été réalisés sur un axe temporel du 26 /09/2021 au 08/ 11/2021 d'une durée de 20 à 150 minutes, ces conversations ont été enregistrées et intégralement retranscrites. Le guide d'entretien exploité contient un mélange de questions ouvertes et fermées, qui s'articulent autour de notre problématique de recherche, les déterminants de la confiance interpersonnelle.

Afin d'identifier et de visualiser les différentes thématiques évoquées pendant les entretiens, nous nous sommes référés à l'analyse thématique de contenu en se basant sur la méthode déductive dans la détermination des rubriques de l'analyse.

Nous allons présenter dans ce qui suit les caractéristiques des individus interviewés ainsi les résultats de notre recherche résumés en une matrice de données.

3.2 Attributs des interviewés :

Tableau N°2. Attributs des interviewés

caractéristiques	Fonction occupée	Age	Nombre d'années dans le poste occupé
Interviewés			
1^{er} responsable HAOUAM Loubna	Directrice commerciale	45 ans	4 ans
2^{ème} responsable ALLAL Ahlame	Directrice adjointe (Responsable des Ressources Humaines)	40 ans	1an
3^{ème} responsable MEDDAH Tarek	Responsable showroom (Achats et ventes)	25 ans	3ans
4^{ème} responsable MAAFI Bachira	Responsable des marchés	34 ans	2 ans

Source : Etabli par les auteurs sur la base des informations fournies.

3.3 Résultats et Discussion :

3.3.1 Présentation de la matrice des données recueillies:

Les données collectées auprès de nos entretiens sont présentées dans la matrice ci-dessous :

Tableau N°3. Les déterminants de la confiance interpersonnelle

Source: Etabli par les auteurs à partir des résultats des entretiens

Rubriques	Sa place dans le management d'entreprise	Déterminants et antécédents	Mécanismes d'instauration et de développement
Interviewés			
1^{er} responsable HAOUAM Loubna	La confiance est basique, elle est au cœur de notre management	Le supérieur doit tenir à ses promesses, la cohérence dans la vision, la délégation du pouvoir, la justice, la compétence et la bienveillance Pour le subordonnée : C'est surtout: ne pas mentir, ne pas voler, ne pas trahir, et ne pas divulguer le secret professionnel	- La mise en place des systèmes fiables comme l'évaluation annuelle - Travailler sur la communication -Savoir prôner et sanctionner -Transparence -Encourager l'innovation
2^{ème} responsable ALLAL Ahlame	La confiance est au cœur de notre préoccupation	L'organisation du travail, le sérieux et le respect des engagements	Créer des relations de proximités via l'organisation des sorties ou un déjeuner ensemble
3^{ème} responsable MEDDAH Tarek	C'est une composante primordiale de notre système de gestion	Pour les deux parties de la relation de confiance : - L'honnêteté, le respect, Ouverture d'esprit l'honnêteté, le respect, ouverture d'esprit -Le lien familial -La compétence -La motivation et le soutien	-Valoriser la ressource humaine,
4^{ème} responsable MAAFI Bachira	On ne peut pas être responsable sur une équipe s'il ya pas la relation de confiance mutuelle.	- La compétence - savoir communiquer -Le respect, Ouverture d'esprit être compréhensif -Etre directe -Honnêteté	- Savoir recruter -Communiquer - Organiser des sorties, s'inviter à des restaurants, une balade en forêt.. comme outils de motivation.

3.3.2 Discussion :

Après le traitement des données et leur classement dans la matrice ci-dessus. Nous avons procédé à deux types de lectures une lecture verticale et l'autre horizontale des rubriques. La synthèse des résultats est présentée dans ce qui suit.

La confiance occupe une place primordiale dans le management des PME Algériennes cette réalité a été attirée des réponses de nos interviewées dont ils sont tous étaient d'accord sur le fait qu'un management par la confiance constitue un atout managérial et stratégique.

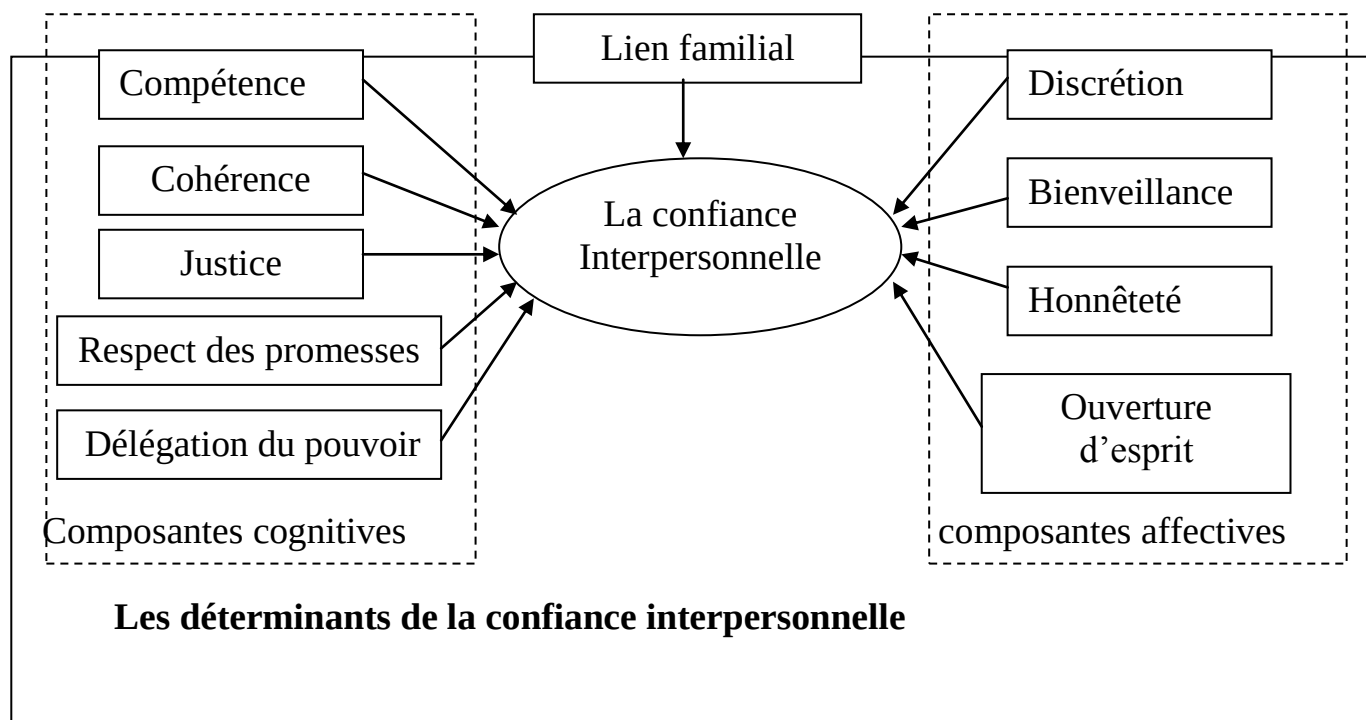
✓ **Déterminants et antécédents :**

Les déterminants de la confiance interpersonnelle caractérisant le milieu organisationnel des PME Algériennes peuvent être présentés comme suit : la compétence des deux acteurs de la relation du travail, la cohérence, la justice organisationnelle, l'honnêteté, la bienveillance et ça surtout de la part du responsable, la discrétion, le sérieux, respect des promesses et des engagements, ouverture d'esprit, délégation du pouvoir la décentralisation) et finalement lien familial.

✓ **Mécanismes d'instauration et de développement :**

Afin d'instaurer et de développer une confiance mutuelle au sein de nos entreprises, les responsables interviewés ont focalisé leurs attentions sur l'obligation de la communication, la transparence, la mise en place des systèmes de gestion fiables, encourager l'innovation, savoir prôner et sanctionner, la création des liens de proximité émotionnelles par l'organisation des teams building et des sorties, et surtout la valorisation des ressources humaines.

Les résultats de notre enquête peuvent être résumés et bien expliquer dans notre modèle de recherche présenté ci-dessous :



5. Conclusion :

L'étude de la confiance est difficile à maîtriser, car en lisant sur le sujet, nous nous sommes arrêtés devant le fait que la confiance est un concept polysémique, dont chaque chercheur le définit à sa propre façon, et cela se voit dans la richesse de revue de littérature par un nombre important de définitions, de typologies ainsi ses dimensions et ses modes de production.

Le contexte d'hyper compétition conduit aujourd'hui à une évolution rapide du monde des affaires, dont lequel les dirigeants se concentrent de plus en plus sur les pratiques managériales les plus innovantes qui servent à créer un avantage compétitif et un référentiel de différenciation pour l'entreprise.

Plusieurs chercheurs soulignent le rôle capitaliste du management par la confiance et son apport positif sur le milieu professionnel. Au sein des PME Algériennes, la confiance interpersonnelle trouve son essor dans l'interaction d'un nombre important de pratiques managériales et des traits de personnalité basées sur la compétence, le respect, l'égalité, la cohérence, l'honnêteté et le lien familial. Ce dernier constitue une caractéristique marquante du contexte managérial Algérien outre l'hyper sensibilité de la femme algérienne au travail.

Cette contribution scientifique offre aux managers comme aux collaborateurs un panneau de commande pour une confiance interpersonnelle mutuelle entre eux. Cet outil permet à la fois de bâtir la confiance, cela se fait en activant tous les boutons du panneau comme il peut la dégrader ou la détruire et cela par la désactivation ou par la manipulation des boutons, et à ce moment la, la confiance se transforme en méfiance

et le coût de cette transformation sera énorme comme l'a souligné le philosophe Américain Ralph WALDO EMERSON « notre méfiance nous revient très cher. » (COVEY & MERRILL, 2010)

Il convient donc de noter que dans l'entreprise où règne la confiance, tous les indicateurs sont bons : la communication, l'engagement, la rentabilité et l'innovation et le renforcement de la culture de l'entreprise Alors inspirer confiance est la clé absolue d'un succès à long terme.

6. Liste Bibliographique :

(2018, 04 27). Consulté le 04 24, 2019, sur <https://algeriepart.com>.

COVEY, S., & MERRILL, R. (2010). *Le pouvoir de la confiance: le facteur qui change tout*. France: FIRST.

GRATACAP, (. e. (2011). *la confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire* . de Boeck.

GUERRERO, (. e. (2009). la confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : Et si bien traiter ses employés était payant. *relations industrielles* (1).

KARSENTY, L. (2011). Confiance interpersonnelle et communications au travail. *le travail humain* (2).

MAKAOU, N. (2014). la confiance inter-organisationnelle : Essai de conceptualisation et proposition de mesure. *Questions de management* (7).

MANSOUR, (. e. (2015). réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances. *Relations Industrielles* (2).

NEVEU, V. (s.d.). Consulté le 01 25, 2022, sur <http://anciensvp.free.fr>.

NEVEU, v. *la confiance organisationnelle : définition et mesure*. Panthéon-Sorbonne.

SIMON, (. (2007). la confiance dans tous ses états. *française de gestion*.