

LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE : DÉFINITION ET MESURE

Valérie Neveu¹

Qu'il s'agisse de confiance interpersonnelle, de confiance organisationnelle ou encore de confiance interorganisationnelle², la confiance fait l'objet d'une abondante littérature anglo-saxonne – beaucoup plus rare en France – depuis les quarante dernières années. Le rôle clé qu'elle pourrait jouer pour expliquer les attitudes et les comportements des individus au travail semble acquis puisque, déjà, les articles qui lui sont consacrés s'intéressent aux éventuelles interactions que la confiance pourrait avoir avec d'autres variables régulièrement utilisées en GRH : justice organisationnelle (justice procédurale et distributive), leadership (transformationnel et transactionnel), citoyenneté organisationnelle, etc. Pour certains, elle aurait même un rôle primordial dans la création et l'évolution du contrat psychologique liant le salarié à son entreprise (Robinson, 1996). Des études synthétiques commencent à lui être consacrées (Dirks et Ferrin, 2002 ; numéro spécial de *l'Academy of Management Review*, 1998 ; et dans le cas de la France, numéro de *Economies et Sociétés*, 8-9/1998). Tout ceci confère *de facto* à la confiance un statut de variable à part entière en gestion. Pourtant, la définition même du concept ainsi que sa mesure posent débat. La multiplication des études qui lui sont consacrées semble générer bon nombre de définitions et d'instruments de mesure, propres à chaque auteur.

Compte tenu de la place grandissante que la confiance au sein de l'organisation occupe dans la littérature, il semble important, dans un souci de clarification, de

¹ Valérie Neveu, Université Paris 1 Patnhéon-Sorbonne. Courriel : v_neveu@yahoo.fr.

²La confiance interpersonnelle désigne la confiance qui peut naître entre deux individus (dans le cadre de la relation de travail, il peut s'agir de la confiance entre collaborateurs ou encore entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct). La confiance organisationnelle désigne, elle, à la fois, au sens large, la confiance au sein d'une organisation et, au sens strict, la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise (« anthropomorphisation » de l'organisation). Quant à la confiance interorganisationnelle, elle s'établirait au niveau des relations entre organisations (elle est étudiée notamment dans le cas d'alliances interentreprises). Seuls les deux premiers types de confiance font l'objet de notre étude.

faire le point sur l'état des connaissances à ce jour, tant sur le concept que sur la mesure. Notre démarche comprend plusieurs étapes : il s'agit tout d'abord de montrer dans quelle mesure le concept a acquis une légitimité en gestion en empruntant notamment à la pensée philosophique ainsi qu'aux sciences sociales. Après avoir défini le concept, nous présenterons le développement d'une double échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance en distinguant deux niveaux d'analyse : confiance du salarié dans son supérieur hiérarchique immédiat et confiance du salarié dans les dirigeants de l'entreprise. Nous analyserons enfin les premiers résultats obtenus à partir des échelles proposées.

1. UNE LENTE MATURATION DU CONCEPT : L'ÉVOLUTION À TRAVERS LES APPROCHES PHILOSOPHIQUES, SOCIOLOGIQUES ET ÉCONOMIQUES

L'objectif n'est pas ici de passer en revue, de façon exhaustive, l'ensemble des contributions tant philosophiques que sociologiques ou économiques sur le sujet – le format de l'article ne le permet pas – mais bien plutôt de mettre l'accent sur certaines d'entre elles, parmi les plus importantes. D'ailleurs, même en ayant adopté ce parti pris, les travaux recensés ci-après auraient parfois mérité de bien plus amples développements, comme c'est le cas par exemple des récentes contributions sur le sujet en sociologie (Giddens, 1990).

1.1. La place de la confiance dans la pensée philosophique

Le statut de la confiance a évolué selon les périodes qui ont marqué l'histoire de la philosophie. La mythologie grecque déjà considérait la confiance comme un acte de foi envers les maîtres de vérité « témoins » de la parole des dieux ; la foi dans un ordre divin du monde garantit alors le lien social entre les hommes qui partagent cette croyance. Les philosophes grecs (Socrate, Platon, Aristote) ont introduit une réflexion sur les relations entre confiance et certitude : le témoin de la parole des dieux ne détient plus la vérité « magique » ; seule la certitude reposant sur un examen sévère de la raison permet d'accéder à la vérité. Tout ce qui relève de l'opinion (*doxa*), qui tient pour évident ce qui ne l'est, s'oppose au monde des idées, seul à même de conduire à la vérité (Platon). La réflexion philosophique semble alors se construire *contre* l'idée de confiance. Aristote accorde néanmoins un rôle important à la confiance, notamment dans l'organisation de la cité. En effet, deux sortes de vertus différentes doivent être distinguées : les vertus intellectuelles (le jugement, la raison) et les vertus morales (comme l'honnêteté) qui vont inspirer la confiance des citoyens à l'égard de leurs gouvernants. Au XVII^e siècle, avec l'avènement du rationalisme moderne, les philosophes vont tenter de résoudre la question de l'incertitude du monde qui les entoure de plusieurs façons différentes. Selon Descartes, il convient de rejeter

toutes les connaissances qui ne sont pas certaines et qui sont fondées sur des témoignages. Seul l'exercice de la rationalité permet d'accéder à la connaissance. Dès lors, le concept de confiance se vide de son sens : comme croyance illusoire, elle ne peut être que rejetée. Certaines critiques du rationalisme vont revenir sur les rapports entre confiance et raison. Ainsi, pour Kant, croire que la raison humaine seule peut permettre d'accéder à la connaissance est illusoire. Des croyances, telles que la confiance, peuvent être rationnelles ; il peut être rationnel de croire des vérités qui ne sont que probables et les croyances ne s'opposent pas nécessairement à la connaissance. Et dans la mesure où il existe des seuils intermédiaires entre certitude absolue et ignorance, la confiance peut présenter plusieurs degrés. L'idée d'ailleurs de mesurer le degré de confiance en une hypothèse prendra forme grâce aux calculs probabilistes (Bayes, 1763).

Au-delà de la question portant sur l'acceptation de l'existence de la confiance, s'est posée la question de la *fonction* de celle-ci. Selon Locke, la confiance mutuelle entre individus et gouvernants doit constituer le fondement de la société civile. Ces derniers sont dépositaires de la confiance du peuple. C'est à eux que revient la mission de créer les conditions (législatives notamment) permettant aux individus d'avoir confiance entre eux (et envers leurs dirigeants). Enfin, les définitions avancées par les philosophes contemporains suggèrent une synthèse des réflexions menées à ce jour sur la confiance : confiance et rationalité peuvent coexister. Ainsi, pour Lagerspetz (1992) et Baker (1987), cités par Gurviez (1998), la confiance semble impliquer des croyances qui ne sont pas acceptées sur la base d'une preuve. La confiance est définie comme une forme particulière de croyance en la vérité d'une proposition qui autorise l'action et qui permet de construire un lien social. Il s'agit donc d'une croyance, pas nécessairement fondée sur la connaissance, orientée vers un objet précis et qui va au-delà d'une simple estimation calculée des données.

1.2. L'éclairage des sociologues et des économistes

Les difficultés à concilier rationalité et confiance pourraient expliquer pourquoi, pendant longtemps, la notion même de confiance a été négligée par les économistes. Certains parlent même de rapports ambigus avec la rationalité instrumentale entretenus par la confiance (Trepo *et al.*, 1998). En effet, les hypothèses de la théorie microéconomique néo-classique excluent *a priori* le recours à la confiance pour expliquer le comportement des individus. Les individus (*homo oeconomicus*) sont rationnels. Ils recherchent leur intérêt personnel au travers d'un comportement d'optimisation. Les choix individuels sont indépendants les uns des autres ; seuls les prix permettent de coordonner les décisions individuelles, ce qui permet une allocation optimale des ressources

(équilibre du marché). Rationalité et coordination du marché par les prix rendent donc tout recours à la notion de confiance superflu. Williamson (1985) introduit dans l'analyse une hypothèse comportementale centrale : l'opportunisme de l'individu. La recherche de son intérêt peut conduire l'individu à utiliser la ruse ou la duperie pour maximiser son gain dans l'échange. Le risque d'opportunisme justifie d'ailleurs le recours à l'organisation – et non au marché – pour effectuer les transactions. Mais l'introduction de la notion d'opportunisme ne modifie pas les conclusions des microéconomistes quant à la définition ainsi que la fonction éventuelle de la confiance : celle-ci demeure un concept inutile. Tout échange économique et social (excepté les relations entre proches) repose sur la seule convergence d'intérêts des partenaires. L'existence d'intérêts mutuels suffit à promouvoir la coopération entre les individus. Seul le calcul risque/opportunité motive les décisions individuelles. Et on peut expliquer tout comportement par le seul calcul. Même si, comme le note Boissin (1999), sa pensée a évolué au fil de ses réflexions (1973, 1985, 1993), Williamson reconnaît que la confiance peut être nécessaire dans les relations industrielles, « mais qu'ex-post, elle sert l'atteinte des intérêts respectifs. » La confiance est réduite à la notion d'intérêt individuel.

En réaction à l'idée selon laquelle la confiance procéderait d'un calcul raisonné des intérêts réciproques, les travaux de l'économie des conventions considèrent que l'accord entre individus nécessite un cadre commun, une convention. Salais (1989) définit la convention comme « un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi » (Baudry, 1999). En situation d'incertitude, la convention permet une coordination optimale, alors que le calcul individuel serait impossible en raison d'une information insuffisante. Selon Orléan (1994), une convention produit une « régularité dans les comportements des membres d'une population qui partagent une même situation et qui se conforment aux attentes que chacun place dans l'autre » (Harrisson, 1999). Cette régularité dans les comportements (représentations communes) crée la confiance nécessaire à la relation et à la coordination entre les individus. La convention de confiance a alors pour fonction d'augmenter la quantité d'informations concernant l'autre partie. « La confiance établit un lien entre chacun d'entre nous et notre environnement économique et technologique. (...) Chaque homme porte sa confiance en un certain nombre de valeurs, de représentations et de systèmes de justifications qui situent ses propres calculs et ses propres jugements » (Gomez, 1995). L'incertitude portant sur le comportement futur de l'autre partie s'en trouve réduite d'autant.

Ainsi, pour les conventionalistes, la confiance va bien au-delà du simple calcul des intérêts réciproques. Elle définit un mode spécifique d'interaction liant les individus (Orléan, 1994). Les travaux issus de l'économie des conventions ne sont

pas les seuls à prendre leurs distances avec les conceptions « appauvrissantes » de la confiance (c'est-à-dire celles qui considèrent la confiance comme une notion vague, floue et insaisissable). En 1974, déjà 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. » Cette conception de la confiance a le mérite de mettre en évidence la nécessité d'appréhender le phénomène au niveau des relations non seulement individuelles mais également *sociales*. Outre son importance dans les échanges économiques, il convient donc de noter que la confiance va bien au-delà des seules transactions individuelles. C'est à Granovetter (1985) que revient le mérite d'avoir introduit la notion d'*embeddedness* (encastrement) des relations sociales et économiques. Selon cette approche, une meilleure compréhension des comportements humains suppose de les concevoir comme étant « enchâssés » dans des réseaux de relations interpersonnelles et sociales. Dès lors, la confiance n'est plus considérée comme la condition nécessaire pour favoriser les transactions ; elle repose plutôt sur « le rôle des relations personnelles concrètes, qui se sont structurées en réseau, qui ont une histoire, et qui pénètrent plus ou moins profondément dans la vie économique » (Rojot, 2003). Le processus de confiance trouve son enchâssement dans les relations sociales.

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. Elle en a distingué trois (ce qui donne lieu à trois formes distinctes de confiance) : la confiance fondée sur le processus (*process-based trust*) qui survient à travers l'expérience personnelle d'échanges réguliers, la confiance fondée sur des normes d'obligation et de coopération trouvant leur origine dans une similitude sociale telle que l'appartenance ethnique (*characteristic-based trust*), et la confiance liée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation (*institutional-based trust*).

Rappelons pour mémoire la contribution, plus récemment, 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 (Harrison, 1999).

Tout aussi récemment, Giddens (1990) a défini la notion de *trust* comme « la confiance en la fiabilité d'une personne ou d'un système : foi en la probité, en l'amour de l'autre ; ou foi en la justesse de principes abstraits » (rappelé par Billette, 1999). Pour Giddens, comme pour Luhmann (1979), la société moderne

est tellement complexe qu'un individu qui n'est pas expert ne peut pas comprendre les systèmes abstraits qui la constituent: l'individu doit faire confiance pour réduire l'incertitude. La confiance a pour fonction de simplifier la complexité des sociétés modernes. Deux types de confiance sont alors distingués (sans être réellement indépendants selon Giddens): la confiance dans les individus (confiance interpersonnelle) et la confiance dans les « systèmes experts ». Ces derniers fournissent un certain nombre de « garanties » nécessaires à l'établissement de la confiance.

Le détour par la philosophie et les sciences sociales apparaît indispensable pour comprendre les fondements sur lesquels reposent les définitions de la confiance telles qu'elles sont utilisées en gestion et dont l'étude va faire l'objet du paragraphe suivant.

2. LES DÉFINITIONS DU CONCEPT RETENUES EN GESTION

Nous allons d'abord présenter sous forme de tableau les principales définitions de la confiance utilisées en gestion. Nous avons bien évidemment retenu celles qui sont pertinentes dans le cadre de la relation de travail, en écartant donc les définitions utilisées en marketing (relation consommateur - marque par exemple) ou encore en finance (relation dirigeants - actionnaires notamment). À l'issue du tableau, nous tenterons de dégager un certain nombre de traits caractéristiques qui reviennent de façon récurrente à travers les définitions. Nous serons alors en mesure de conclure sur la définition que nous avons finalement retenue.

2.1. Une synthèse des principales définitions

2.2. Quelle définition retenir ?

À la lecture du tableau récapitulatif des principales définitions du concept, un certain nombre de commentaires s'imposent. Tout d'abord, la confiance s'exprime généralement comme une attente optimiste de la part d'un individu quant au résultat d'un événement ou au comportement d'un autre individu

Saut de section (page suivante)

Tableau 1 : Les définitions de la confiance

<i>Auteurs</i>	Définition
Deutsch 1958	Attente optimiste de l'individu concernant le résultat d'un événement incertain dans des conditions de vulnérabilité personnelle : (a) le cours des événements à venir est incertain, (b) l'occurrence du résultat dépend du comportement des autres et (c) l'intensité d'un événement douloureux est supérieure à celle d'un événement heureux
Rotter 1967	La confiance interpersonnelle est l'attente, par un individu (ou groupe d'individus), que la promesse (verbale ou écrite) d'un autre individu (ou groupe d'individus) sera respectée
Zand 1972	Décision individuelle s'appuyant sur des attentes optimistes concernant le résultat d'un événement incertain, étant donné une vulnérabilité personnelle et un manque de contrôle personnel sur les actions des autres
Golembie wski et McConkie 1975	Croyance optimiste subjective, fondée sur les perceptions et les expériences personnelles, concernant la survenance d'un événement souhaitable
Barber 1983	Attentes optimistes d'un individu concernant (a) la poursuite d'un ordre social établi, (b) la tenue par autrui d'un rôle (compétences techniques) et (c) l'accomplissement, par autrui, d'un devoir moral
Meecker 1983	Attente d'un comportement coopératif de la part de l'autre
Butler et Cantrell 1984	Attente concernant le comportement de l'autre concernant cinq points (composantes de la confiance, caractéristiques individuelles) : (a) intégrité, (b) compétence), (c) cohérence, (d) loyauté, (e) ouverture
Coleman 1984	Relation entre deux acteurs ; la confiance placée par l'un des acteurs dans le deuxième peut dépendre de l'intervention d'un troisième acteur (la présence de ce dernier - pour surveiller - renforce le contrat ou l'accord initial)
Granovett er 1985	La confiance dans le passé mène à la confiance dans l'avenir
Lewis et 1985	La confiance est motivée soit par un fort sentiment affectif envers l'objet (confiance

Weigert		émotionnelle) soit par des raisons rationnelles (confiance cognitive), soit le plus souvent par une combinaison des deux
Baier	1986	Acceptation d'une vulnérabilité vis-à-vis de l'autre mais non une mauvaise volonté (ou un manque de bonne volonté) attendue vers l'une des deux parties
Rempel et Holmes	1986	(a) prévisibilité, (b) fiabilité et (c) réceptivité sont d'importance égale
Zucker	1986	Ensemble d'attentes sociales partagées par chaque personne impliquée dans un échange économique Trois mécanismes principaux de « production de la confiance » : la confiance est liée (a) à l'expérience des échanges passés, (b) aux similarités entre individus, (c) à des mécanismes formels (<i>institutions</i>) servant de « garantie »
Gambetta	1988	Un niveau particulier de la probabilité subjective avec lequel un agent évalue qu'un autre agent (ou groupe d'agents) réalisera une action bien précise, à la fois avant qu'il puisse surveiller une telle action (ou indépendamment de sa capacité à surveiller) et dans des conditions qui affectent sa propre action. Probabilité qu'un acteur économique prendra des décisions et entreprendra des actions qui seront bénéfiques - ou du moins non nuisibles - à l'autre
Luhmann	1988	Choix de s'exposer à une situation où le préjudice éventuel peut être plus important que les bienfaits attendus
Butler	1991	Promesse implicite que l'autre ne cherchera pas à faire du mal
Bromiley et Cumming	1992	Croyance d'un individu (ou groupe d'individus) qu'un autre individu (ou groupe d'individus) (a) fait preuve de bonne volonté pour s'efforcer de se comporter en accord avec tout engagement explicite ou implicite, (b) est honnête dans toutes les négociations précédant de tels engagements et (c) ne tire pas un avantage excessif au détriment d'autrui même si l'occasion (possibilité) [de renégocier] se présente
Ring et Van de Ven	1992	Prévisibilité (<i>confidence or predictability</i>) de ses propres attentes et de la bonne volonté de l'autre

Tableau 1 : Les définitions de la confiance (suite)

<i>Auteurs</i>	<i>Définition</i>
Hosmer 1995	Attente optimiste que place une personne, un groupe, ou une entreprise dans le comportement d'une autre personne, un autre groupe ou une autre entreprise lors d'une entreprise commune ou un échange économique, dans des conditions de vulnérabilité et dépendance de la part de celui qui accorde sa confiance, dans le but de faciliter la coopération entre les deux parties, ce qui donnera naissance à un gain joint commun, compte tenu du manque d'outils contractuel, hiérarchique, légal ou social destiné à conforter cette confiance ; la partie qui accorde sa confiance s'appuie sur une obligation volontairement acceptée par l'autre : cette dernière s'engage à protéger les droits et les intérêts de ceux impliqués dans l'entreprise commune ou l'échange économique commun La partie (individu, groupe, entreprise) qui accorde sa confiance s'appuie sur l'engagement (<i>duty</i>) volontairement accepté par l'autre partie (individu, groupe, entreprise) de reconnaître et protéger les droits et intérêts de tous ceux impliqués dans l'entreprise ou l'échange économique commun
Mayer, Davis et Schoorman 1995	Volonté de l'une des parties d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espoir (<i>expectation</i>) que l'autre réalisera une action importante pour celle qui accorde sa confiance, sans tenir compte de la capacité de contrôler ou surveiller l'autre partie
McAllister 1995	Croyance d'un individu en – et volonté d'agir sur la base de – les mots, actions et décisions d'un autre
Mishra 1996	Volonté d'une partie d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur la croyance que cette dernière est (a) compétente, (b) ouverte, (c) attentive (<i>concerned</i>) et (d) fiable (<i>reliable</i>)
Robinson 1996	Attentes, suppositions et croyances concernant la probabilité que les actions futures d'un autre seront favorables ou au moins non préjudiciables à ses propres intérêts
Tyler et Degoey 1996	Sentiments qu'une autorité a produit un effort de bonne foi et a traité les parties concernées dans un conflit avec justice (<i>fairly</i>)
Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer. 1998	Etat psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne
Dirks et Skarlicki À paraître	Etat psychologique dans lequel se trouve le salarié (<i>follower</i>) qui implique des attentes positives concernant le comportement et les intentions du leader à l'égard du salarié
Zaher, McEvily et Perrone. 1998	Attente(a) qu'on peut se fier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, (b) que l'acteur se comportera de manière prévisible et (c) que l'acteur agira et négociera de manière équitable en cas d'opportunisme
Blomqvist et Ståhle 2000	Attentes d'un acteur concernant la compétence, la bonne volonté et le comportement d'une autre partie
Shockley-Zalabak, Ellis et Winograd 2000	Volonté d'être vulnérable par rapport à une autre partie, s'appuyant sur (a) l'identification (aux buts, valeurs, normes et croyances de l'autre partie) ainsi que sur la croyance que l'autre partie est (b) compétente (c) ouverte, (d) attentive et (e) fiable

Ensuite, la confiance intervient généralement dans des conditions de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis du comportement de l'autre partie. Un point important réside dans le fait que la perte en cas de violation de la confiance sera plus intense que le gain en cas de respect de la confiance ; sinon, la décision de faire confiance relèverait simplement de la rationalité économique. La croyance que la probabilité d'une rupture de la confiance est à la fois inconnue et échappe au contrôle de celui qui accorde sa confiance fait également partie intégrante de la confiance ; si ce n'était pas le cas, là encore la décision serait encore un simple calcul économique (Hosmer, 1995). En outre, la confiance est généralement associée à la volonté, non contrainte, de coopérer ainsi qu'aux bienfaits résultant de cette coopération. Enfin, la confiance s'accompagne généralement de l'hypothèse d'une obligation acceptée ou reconnue par l'autre partie de protéger les droits et les intérêts de tous. Ces obligations volontairement acceptées vont au-delà de la promesse de ne pas nuire ni porter atteinte aux intérêts de l'autre.

Ainsi, parmi l'ensemble des définitions proposées, il nous semble que les définitions de Rousseau *et al.* (1998) et de Mishra (1996) sont le mieux adaptées compte tenu de notre objet d'étude : la relation qui lie le salarié à son supérieur et à son employeur. La confiance peut en effet être définie comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement d'une autre personne (compétence, ouverture d'esprit, etc.). C'est la définition que nous retiendrons pour la suite de notre étude.

En termes d'opérationnalisation, on ne mesurera pas l'acceptation de la vulnérabilité en tant que telle, mais on l'inférera à partir du niveau de croyances concernant l'autre partie (intentions et comportements). C'est la raison pour laquelle nous allons à présent détailler ces différents niveaux de croyance à travers les différentes formes que peut revêtir la confiance.

3. LES FORMES DE LA CONFIANCE

Comme nous l'avons vu, malgré des énoncés différents d'un auteur à l'autre, les principales définitions de la confiance utilisées mettent régulièrement l'accent sur un certain nombre de caractéristiques communes (vulnérabilité, croyances

concernant l'autre partie, etc.). À partir de ce « socle » commun, la confiance a été régulièrement déclinée dans la littérature selon plusieurs formes (Rousseau *et al.*, 1998), au point de mettre en évidence plusieurs typologies. Il semblerait qu'il n'y ait pas vraiment de consensus parmi les auteurs ; pourtant, les différences entre les typologies sont parfois discutables.

3.1. Les typologies de la confiance organisationnelle

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.

On parle de confiance fondée sur la dissuasion, *deterrence-based trust* selon Shapiro *et al.* (1992), ou *calculus-based trust* selon Lewicki et Bunker (1996), lorsque l'une des parties estime que l'autre partie est digne de confiance parce que le coût des sanctions en cas de violation de la confiance excède les gains potentiels retirés d'un comportement opportuniste (Shapiro *et al.*, 1992). Les gens feront ce qu'ils ont dit par peur de la « punition ».

La confiance peut également être fondée sur le calcul, selon Rousseau *et al.* (1998), ou *knowledge-based trust* pour Shapiro *et al.* (1992) et Lewicki et Bunker (1996), lorsque celui qui fait confiance perçoit que l'autre a l'intention de réaliser une action qui lui est favorable (choix rationnel). Une telle confiance s'appuie sur une information crédible concernant les intentions ou les compétences de l'autre (Barber, 1983), elle-même fondée sur la réputation. Pour certains, ce type de confiance serait limité à des échanges spécifiques (financiers et non personnels) se déroulant dans des situations dans lesquelles la preuve de l'échec peut être facilement obtenue à court terme (Rousseau *et al.*, 1998). Il s'appuie sur une information et une communication régulière – plus on connaît l'autre, plus on peut prédire de façon précise la façon dont il va se comporter –, ainsi qu'une certaine prévisibilité des comportements, y compris de comportements non fiables.

Enfin, la confiance est dite relationnelle lorsque la fiabilité et le sérieux démontrés lors d'interactions passées donnent naissance à des attentes positives au sujet des intentions de l'autre (Rousseau *et al.*, 1998). Mc Allister (1995) et Coleman (1990) assimilent d'ailleurs ce type de confiance à de la confiance « affective » ou fondée sur l'identité (Lewicki et Bunker, 1996). La psychologie sociale a montré que les individus appartenant à une même catégorie ont tendance à être plus loyaux

(*trustworthy*) envers les autres membres du groupe qu'avec les individus n'appartenant pas au groupe.

La deuxième typologie la plus couramment utilisée est celle proposée par McAllister (1995, 1997). Mc Allister (1995) 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 individuelles concernant la fiabilité (*reliability*) et le sérieux (*dependability*) de l'autre partie. Elle s'appuie sur les connaissances disponibles. Dès lors, on choisit ceux à qui on fait confiance : on fonde ce choix sur ce qu'on considère être comme de « bonnes raisons » (McAllister, 1995, reprenant Lewis et Wiegert, 1985). Ces bonnes raisons se traduisent chez Butler (1991) et Cook et Wall (1980) en termes de compétence ou de responsabilité, et chez Johnson-George et Swap (1982) ou Rempel *et al.* (1985) en termes de fiabilité et sérieux.

La confiance affective s'appuie sur le souci et la préoccupation interpersonnelle (*care and concern*). Elle consiste en des liens émotionnels entre individus (Lewi et Weigert, 1985). Ces derniers réalisent des investissements émotionnels dans des relations de confiance, se préoccupent réellement du bien-être des partenaires et croient que ces sentiments sont réciproques.

D'autres auteurs ne s'intéressent pas vraiment aux formes de la confiance organisationnelle mais aux facettes de celle-ci. L'objectif n'est pas ici d'en établir une liste exhaustive, mais plutôt d'en citer quelques exemples.

Ainsi Mishra (1996) conforte, grâce à des interviews menées auprès de salariés, l'idée selon laquelle il existe plusieurs dimensions (ou composantes) de la confiance. Mishra en identifie quatre, déjà évoquées plus ou moins par la littérature. La première d'entre elles est la dimension compétence. Gabarro (1987) ainsi que Kirkpatrick et Locke (1991) avaient déjà évoqué la confiance des followers dans les leaders pour qu'ils prennent des décisions avec compétence. La deuxième 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). La dimension que Mishra appelle 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*). La dernière dimension intitulée fiabilité (*reliability*) s'appuie sur la

cohérence entre les mots et les actions (McGregor, 1967) ; Kirkpatrick et Locke (1991) avaient appelé cette dimension cohérence ou crédibilité.

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 (qui consiste à dire la vérité et à tenir ses promesses), délégation du contrôle (qui passe par un partage du pouvoir de décision), communication (qualité des explications fournies), manifestation du soutien (considération et sensibilité à l'égard des besoins et intérêts des salariés). Quant à Zaheer *et al.* (1998), ils caractérisent la confiance comme fondée sur trois composantes : fiabilité (reliability), prévisibilité (predictability) et justice (fairness).

À la lecture du seul énoncé des diverses dimensions de la confiance envisagées par la littérature, il pourrait sembler que le nombre de typologies soit lié au nombre d'études consacrées au concept. Une lecture plus approfondie conduit à relativiser cet « éparpillement » apparent. En effet, on s'aperçoit qu'en rapprochant toutes les dimensions énoncées par chaque auteur, on obtient certains chevauchements ou recouvrements. On peut ainsi établir un lien entre les formes (affective, calculée) de la confiance et les facettes de celle-ci. La forme relationnelle de la confiance identifiée par Lewicki et Bunker (1996) ou Rousseau *et al.* (1998) présente en effet de nombreuses similitudes avec la confiance affective de McAllister (1995) ou encore avec les dimensions ouverture et soutien de Mishra (1996). À l'inverse, il semblerait que les dimensions compétence (Mishra, 1996 ; Barber, 1983 ; Butler, 1991), cohérence, prévisibilité des comportements (Whitener *et al.*, 1998 ; Mishra, 1996) ou même dissuasion (Shapiro *et al.*, 1992) relèveraient davantage des dimensions calculée ou cognitive (McAllister, 1995). Bien entendu, comme tout rapprochement, le risque est de renoncer à une certaine finesse de l'analyse, mais nous pensons que le gain en clarté et lisibilité qui en résulterait compenserait largement cet inconvénient. Ainsi, globalement, l'analyse de l'ensemble des composantes avancées de la confiance pourrait conduire à dégager deux grands ensembles constitutifs de deux grandes composantes de la confiance : d'une part, la composante affective à laquelle pourraient être rattachées les dimensions ouverture d'esprit, justice, disponibilité, bienveillance suggérées par la littérature et d'autre part, la composante calculée à laquelle pourraient être rattachées les dimensions compétence, cohérence, respect des promesses.

L'analyse des différentes composantes de la confiance est également instructive à un autre titre: en distinguant plusieurs composantes de la confiance, on écarte définitivement la conception de la confiance comme « inclination naturelle » (Rotter, 1971). Il ne s'agit pas d'attentes en général, mais d'attentes qui se rattachent précisément à une relation particulière avec l'autre partie et qui va se

développer selon plusieurs axes (cognitif, affectif) en fonction des « caractéristiques » présentées par l'autre partie (compétence, bienveillance, honnêteté, ouverture, etc.). La conception multidimensionnelle de la confiance a donc aussi indirectement le mérite de lier le concept de la confiance à la relation même qui lie les deux parties. Il s'agit d'une confiance relationnelle, fondée sur l'expérience et l'interaction avec un partenaire particulier de l'échange (Ring et Van de Ven, 1992).

Lorsque Mishra (1996) affirme que la confiance est une combinaison de plusieurs dimensions, il reprend en cela l'analyse de Luhmann (1979) selon lequel la présence ou l'absence des différentes « attentes » (expectations) à l'égard du partenaire marque des seuils entre la défiance et la confiance. Un niveau faible de confiance sur l'une des dimensions peut ainsi être compensée par des niveaux plus élevés dans d'autres composantes. Pour Lewicki et Bunker (1996), la confiance peut évoluer au fur et à mesure que la relation entre la partenaire évolue : certaines relations peuvent se développer sur la base d'une confiance plutôt calculée pour évoluer ensuite vers une confiance plus affective¹.

3.2. Les deux niveaux d'analyse : le supérieur et les dirigeants

À la différence de la plupart des études menées sur la confiance organisationnelle, il nous est apparu qu'il est nécessaire de distinguer les deux référents sur lequel porte la confiance du salarié : le supérieur direct, d'une part, et la direction, d'autre part, qui sont d'ordinaire confondus.

En effet, au sein des organisations, les relations hiérarchiques constituent l'une des formes les plus présentes des relations entre individus. Or, comme le rappelle Kramer (1996), les individus qui occupent une position « inférieure » dans la hiérarchie ont régulièrement peur d'être traités de façon injuste (promotions, salaires et autres ressources plus psychologiques telles que le soutien) par ceux qui sont « au-dessus d'eux ». 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 inhérentes à la relation hiérarchique, les différences de pouvoir, de statut (dépendance) entre ceux qui sont « en haut » et ceux qui sont « en bas ». Kramer (1996) parle d'ailleurs de dysphorie (malaise) chez ceux qui sont « en bas » vis-à-vis de ceux qui sont « au-dessus ».

¹ Nous retrouvons là la distinction couramment retenue dans les recherches sur le contrat psychologique entre le contrat relationnel et le contrat transactionnel ainsi que les éventuelles « passerelles » qui peuvent se former entre ces deux formes de contrat.

Dans leur revue de littérature, Dirks et Ferrin (2002) rappellent par ailleurs que certaines études portant sur la confiance dans « le leadership » distinguent deux types de « référents » : le leader « direct » (supérieur hiérarchique immédiat) et le « leadership organisationnel », plus difficilement identifié, qui désignent à la fois les cadres dirigeants (executive leadership) et les dirigeants dans leur ensemble (collective set of leaders).

Dirks et Skarlicki (à paraître) soulignent eux aussi la nécessité de distinguer les différents référents de la confiance en raison du contenu même des activités respectives de chacun. L'activité des supérieurs immédiats se rattache en effet davantage aux problèmes quotidiens (activités de supervision, gestion de la performance), alors que les cadres dirigeants occupent des fonctions plus stratégiques (allocation des ressources dans les départements, communication des objectifs de l'organisation) (Bass, 1990). Dès lors, la confiance placée dans son supérieur immédiat ne prendra peut-être pas les mêmes formes que celle placée dans les dirigeants.

Il est donc probable que le salarié n'envisagera pas nécessairement la relation qui le lie à son supérieur de la même façon que celle qui le lie aux dirigeants de son entreprise. Ceci est d'autant plus pertinent en matière de confiance que les enjeux se traduisent à plusieurs niveaux : d'une part, en termes « d'éloignement » (plus ou moins grand selon que l'on considère la relation avec les dirigeants ou le supérieur), mais aussi en termes de relation plus ou moins « individualisée » (les deux aspects sont d'ailleurs liés). En effet, d'une part, la taille ainsi que le degré de différenciation structurelle et sociale rendent difficile l'obtention d'informations (knowledge) précises sur l'autre partie (Kramer, 1999). Les interactions répétées nécessaires au développement d'une confiance « personnalisée » sont bien évidemment plus complexes à établir avec les dirigeants de l'organisation. Tyler et DeGoey (1996) reprennent la même idée en la formulant différemment : dans une situation de travail, la coopération avec le supérieur immédiat peut être largement déterminée par des jugements affectifs tandis qu'il se peut que la coopération avec des niveaux hiérarchiques plus éloignés soit influencée par des jugements en termes de compétence technique. En d'autres termes, la part relative de la dimension affective (par rapport à la dimension calculée) sera probablement plus développée lorsque les relations sont plus « proches » ; et inversement, lorsque les liens de la relation sont plus distendus, la part de la dimension calculée sera vraisemblablement accrue.

En outre, lorsque le partenaire dans la relation de confiance n'est plus un seul individu (le supérieur hiérarchique immédiat), mais un ensemble collectif plus ou

moins diffus (« la direction », « les dirigeants »), la psychologie politique et organisationnelle suggère que les individus n'évaluent pas de la même façon un individu et un collectif (Colquitt *et al.*, 2001 ; Lind et Tyler, 1988 cités par Dirks et Ferrin, 2002). Tandis que dans des relations « dyadiques », l'ouverture d'esprit (la bienveillance) peut être plus facilement révélée grâce aux échanges et interactions répétées avec le partenaire (en l'occurrence le supérieur), « dans des contextes collectifs, l'histoire [des interactions] est plus imparfaite et appauvrie » (Kramer *et al.* 1996). Les éléments affectifs sont moins importants que les seuls facteurs strictement liés à la compétence par exemple.

Dès lors, compte tenu des principales dimensions de la confiance que nous avons distinguées, il semblerait plus probable de voir la confiance du salarié dans le supérieur comporter relativement plus d'éléments « affectifs » que la confiance du salarié dans les dirigeants. Ce souci de décliner peut-être plus dans le détail les composantes affectives de la confiance du salarié dans le supérieur devra donc nous guider lors du choix d'un instrument de mesure de la confiance (confiance dans le supérieur et confiance dans les dirigeants).

4. LES MESURES DE LA CONFIANCE

Nous allons tout d'abord rappeler les principaux instruments de mesure utilisés jusqu'à présent. Puis, nous commenterons leur utilisation pour conclure sur les moyens d'opérationnaliser le concept.

4.1. Les principaux outils utilisés pour mesurer la confiance

4.2. Quel outil pour mesurer la confiance ?

Compte tenu de la distinction conceptuelle que nous avons opérée entre la confiance dans le supérieur et la confiance dans les dirigeants, il apparaît nécessaire de proposer un instrument de mesure pour chaque référent.

4.2.1. La confiance dans le supérieur

L'une des premières remarques qui s'impose à la lecture du tableau est la suivante : la confiance fait l'objet de modèles théoriques qui ne sont pas systématiquement testés (Whitener *et al.*, 1998 ; Dirks et Ferrin, 2001) ; elle n'est donc pas toujours mesurée en tant que telle. La raison de cette absence de mesure est à chercher parfois du côté de la conception même de la confiance retenue par les auteurs : Mayer *et al.* (1995) ou encore Williams (2001) considèrent que la confiance ne doit pas être confondue avec d'autres notions telles que la

compétence, la bienveillance ou encore l'intégrité qui sont alors plutôt perçus par les auteurs comme des antécédents de la confiance

Saut de section (page suivante)

Tableau 2 : Les mesures de la confiance

Auteur(s)	Année	Référent	Nb dimensions	Nom des dimensions	Nb. Items	Nb points	Fiabilité	Commentaires
Roberts et O'Reilly	1974	Supérieur	1		3	7	0.88	<i>Adaptée par Konovsky et Pugh (1994)</i>
Driscoll	1978	Directeur d'école, de collège, chef du département	1		3	-	0.37	
Cook et Wall	1980	Management de l'organisation	2	Compétence	3	-	0.79	
				Intentions positives des dirigeants	3	-	0.78	
Larzelere et Huston	1980	Relations intimes	1		8	5	0.93	
Johnson-George et Swap	1982	Relations intimes	3	Affective	6	9	NC	
				Cohérence	5	9	0.71	
				Confiance générale	9	9	0.83	
Rempel, Holmes et Zanna	1985	Relations intimes	3	Bienveillance (<i>faith</i>)	7	7	0.80	
				Sérieux	5	7	0.72	
				(<i>dependability</i>)	5	7	0.70	
				Constance (<i>predictability</i>)				
Butler	1991	Interpersonnelle	11	Disponibilité	4	5	0.85 (N ₁) et	<i>Conditions of Trust Inventory (1992)</i>
				Compétence	4	5	0.87 (N ₂)	
				Cohérence	4	5	0.91 (N ₁) et	
				Discrétion	4	5	0.89 (N ₂)	
				Justice	4	5	0.87 (N ₁) et	
				Intégrité	4	5	0.81 (N ₂)	
				Loyauté	4	5	0.93 (N ₁) et	
				Ouverture	4	5	0.90 (N ₂)	
				Confiance générale	4	5	0.93 (N ₁) et	
				Respect des promesses	4	5	0.88 (N ₂)	
				Réceptivité	4	5	0.92 (N ₁) et	
							0.90 (N ₂)	
							0.92 (N ₁) et	
							0.90 (N ₂)	

							0.92 (N ₁) et 0.84 (N ₂)	
							0.97 (N ₁) et 0.91 (N ₂)	
							0.96 (N ₁) et 0.89 (N ₂)	
							0.94 (N ₁) et 0.92 (N ₂)	
Robinson et Rousseau Robinson Mayer, Davis et Schoorman	1994 1996	Employeur	1		7	5	0.93 0.82 (T ₁) et 0.87 (T ₃)	Adapté de Gabarro et Athos (1976)
	1995	Interpersonnelle	1					Compétence perçue, bienveillance et intégrité sont des antécédents de la confiance Pas de mesure de la confiance
McAllister	1995	Collaborateurs	2	Affective)	5	7	0.89	
				Cognitive	6	7	0.91	
Cummings et Bromiley	1996	Entre départements ou entre organisations	3	Respect des engagements	4 4	7 7	0.9351 0.9358	<i>Organizational Trust Inventory</i>
				Honnêteté	4	7	0.9009	
				Absence d'abus tiré de sa position				
Sapienza et Korsgaard	1996	Chef d'entreprise Directeur général	2	Confiance chef d'entreprise	3 4	7 5	0.83 0.89	
				Confiance directeur général				

Tableau 2 : Les mesures de la confiance (suite)

Auteur(s)	Année	Référent	Nb dimensions	Nom des dimensions	Nb. Items	Nb points	Fiabilité	Commentaires
Schoorman, Mayer	1996	Dirigeants de	1		4	5	0.82	Mesures distinctes

et Davis Mayer et Davis	1999	l'entreprise (<i>top management</i>)						0.59 et 0.60	de la compétence, bienveillance et intégrité
Clark et Payne	1997	Management de l'organisation	5	Intégrité (sincérité) / Compétence / Constance / Bienveillance / Ouverture d'esprit	52	-	-		Pas d'analyse factorielle, utilisation du logiciel SSA (Smallest Space Analysis)
Tsui, Pearce, Porter et Tripoli	1997	Collaborateurs	1		5	7		0.88	
Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner	1998	Management	5	Cohérence Intégrité Partage du pouvoir Communication Soutien	-	-	-		Non mesurée
Zaheer, McEvily et Perrone	1998	Interorganisationnelle Interpersonnelle	2	Confiance interorganisationnelle Confiance interpersonnelle	5 5	7 7		0.7664 0.8799s	
Ellis et Shockley-Zalabak	1999	Supérieur immédiat et Cadres dirigeants (<i>top management</i>)	5	Compétence Ouverture, honnêteté Ecoute (<i>concern</i>) Fiabilité (<i>reliability</i>) Identification	4 9 7 4 5	5 5 5 5		Echelle : 0.95 Chaque sous-échelle : compris entre 0.85 et 0.90	<i>Organizational Trust Index</i>
Pillai, Schriesheim et Williams	1999	Supérieur	1		8	7		0.97	Adapté de de Marlowe et Nyhan, (1992)
Blomqvist et Stähle	2000	Interpersonnelle et interorganisationnelle	3	Compétence Bonne volonté (responsabilité)	-	-	-		Non mesurée

				morale et intentions positives) Comportement (respect des promesses)				
Dirks et Ferrin	2001	Interpersonnelle	1		-	-	-	Non mesurée
Williams	2001	Interpersonnelle	1		-	-	-	Non mesurée. Antécédents de la confiance : compétence, bienveillance et intégrité d'une part et attachement affectif d'autre part
Armstrong-Stassen	2002	Organisationnelle	1		3	5	0.87	
Korsgaard, Sapienza et Schweiger	2002	Management	1		4	7	0.98 (T ₁) et 0.96 (T ₂)	Adaptée de Roberts et O'Reilly (1974)

Or, d'une part, nous l'avons vu précédemment, compétence et bienveillance méritent, sur le plan conceptuel, d'être pleinement intégrés à la définition même de la confiance sous peine de voir le concept même de confiance s'appauvrir considérablement.

Il nous paraît effectivement regrettable de réduire la confiance à la seule « volonté de se rendre vulnérable à l'égard de l'autre partie » (Mayer *et al.*, 1995). Ceci conduit alors à mesurer la confiance par les items suivants : « je suis disposé à laisser les dirigeants avoir un contrôle complet sur mon avenir dans cette entreprise » ou encore « il me serait confortable de confier l'un de mes problèmes aux dirigeants, même en cas d'impossibilité de contrôler l'action de ces derniers ». Une telle mesure de la confiance revient d'ailleurs à privilégier une conception de la confiance comme « intention de comportement » (volonté d'agir) au détriment d'une approche en termes d'état psychologique, conception dont nous avons vu tout l'intérêt en première partie. D'autre part, lorsque l'on essaie de mesurer distinctement la confiance en elle-même de ce qui serait ses antécédents (compétence, bienveillance ou intégrité), les résultats des analyses de fiabilité (alphas de Cronbach) sont assez décevants : l'alpha de la confiance ainsi mesurée s'élève à 0,59 (et 0,60) (Mayer et Davis, 1999). Ces premiers résultats nous confortent dans l'idée selon laquelle une mesure de la confiance ne peut faire l'économie de composantes aussi importantes que la bienveillance par exemple ou encore la compétence de l'autre partie.

Lorsqu'elle fait l'objet de mesure, la confiance n'est pas toujours appréhendée de façon homogène. Certaines études la considèrent comme une variable unidimensionnelle (Roberts et O'Reilly, 1974 ; Tsui *et al.*, 1997 ; Robinson et Rousseau, 1994). Or la théorie nous a montré l'intérêt d'une conceptualisation de la confiance en plusieurs dimensions, compte tenu des formes multiples que peut revêtir la confiance. D'autres études admettent le caractère multidimensionnel de la variable, mais semblent hésiter sur le nombre de dimensions à retenir *in fine* : deux comme le font Cook et Wall (1980) ou McAllister (1995) ? Cinq, à l'image de Clark et Payne (1997) ? Ou encore onze comme le choisit Butler (1991) ? La liste des dimensions ne semble parfois pas devoir s'interrompre. Sans parler des échelles dont la longueur les rend difficiles d'utilisation dans une enquête qui chercherait à mesurer simultanément d'autres variables que la confiance (52 items dans l'échelle de Clark et Payne, 1997). Certaines dimensions apparaissent régulièrement parfois sous des noms différents : *reliability*, *consistency*, *predictability* (cf Johnson-George et Sawp, 1982 ou Clark et Payne, 1997).

Parmi l'ensemble des outils recensés dans le tableau ci-dessus, l'instrument de mesure suggéré par Butler (1991) est le plus exhaustif et nous semble le mieux

adapté pour rendre compte de la richesse de la relation avec le supérieur. Lui seul permet en effet de mesurer les principales dimensions du concept : compétence (ensemble des connaissances et des qualifications permettant à un individu d'effectuer un certain travail), discrétion (capacité à garder pour soi des confidences), ouverture d'esprit (aptitude à entendre l'expression d'idées différentes des siennes), cohérence (attitude et comportement constant quelle que soit la situation), justice (équité de traitement), intégrité (honnêteté et franchise), loyauté (définie par Butler comme une motivation à protéger autrui), disponibilité (être physiquement présent en cas de besoin), respect des promesses (les engagements pris sont tenus), réceptivité (qualité d'écoute) et confiance globale.

Pourtant, l'échelle de Butler (1991) présente deux limites. D'une part, les items mesurant les dimensions disponibilité et réceptivité sont très proches. Cette ressemblance limite peut-être l'intérêt de distinguer deux dimensions pour mesurer ce qui relève au final de la *disponibilité* (qu'elle soit seulement physique ou non). D'autre part, à la lecture des items utilisés par Butler (1991), on s'aperçoit que, pour une dimension donnée, les items utilisés sont vraiment très proches. Il en va ainsi de l'intégrité par exemple mesurée par les quatre items suivants : « X always tells me the truth », « X would not lie to me », « X deals honestly with me », « Sometimes, X does dishonest things » ou encore de la *compétence* mesurée ainsi : « X does things competently », « Unfortunately, X does things poorly », « X performs his/ her tasks with skill », « X does things in a capable manner ». Cette façon de procéder a le mérite de donner d'excellents résultats en termes de fiabilité (alphas) (les alpha sont compris entre 0,85 et 0,97) avec seulement quatre items pour chaque dimension, mais présente l'inconvénient de ne pas proposer des items suffisamment variés pour mesurer chacune des dimensions. On peut même craindre que certaines dimensions ne soient que des artefacts.

Nous proposons donc de reprendre la même structure de l'échelle de Butler (1991), mais en l'amendant compte tenu des remarques que nous venons de soulever. Ceci nous conduit à envisager la confiance sous dix dimensions que nous ne nommons pas exactement comme Butler (1991). Nous avons ainsi retenu les dimensions compétence, discrétion, justice, disponibilité, cohérence, respect des promesses, ouverture d'esprit et intégrité (franchise), confiance globale ; nous avons introduit la dimension bienveillance (qui mesure l'attention que porte le supérieur au salarié), assez proche de la dimension loyauté de Butler (1991). Puis, nous avons tenté de décliner chacune des dimensions au travers d'items le plus variés possible. La formulation des items a été établie principalement à partir de l'ensemble des items utilisés dans les différentes études recensées pour chacune des dimensions retenues.

L'échelle de mesure de la confiance dans le supérieur à laquelle nous sommes parvenu comprend 44 items (plus un item de confiance globale dans le supérieur) qui se répartissent sur les dimensions suivantes : compétence (huit items)¹, discrétion (six items), cohérence (quatre items) et respect des promesses (trois items) pour la composante calculée ; intégrité (sept items), , ouverture d'esprit (trois items), justice (six items), disponibilité (trois items) et bienveillance (quatre items) pour la composante affective.

4.2.2. La confiance dans les dirigeants

La confiance dans les dirigeants est mesurée plus rarement que la confiance dans le supérieur. Lorsqu'elle est mesurée, elle est parfois mesurée en même temps que la confiance dans le supérieur, mais dans ce cas, la nature spécifique de la relation avec les dirigeants n'est pas prise en compte. Ainsi, Ellis et Shockley-Zalabak (1999) mesurent les deux concepts en changeant simplement l'intitulé du référent (« X » ou « Y ») selon que l'item renvoie au supérieur ou au dirigeant, mais l'outil de mesure demeure identique. Or, comme nous l'avons vu, la relation qui lie le salarié aux dirigeants de son entreprise est fondamentalement différente de celle qui le lie à son supérieur. C'est cette spécificité qui nous a conduit à proposer là encore notre propre outil de mesure puisque, à notre connaissance, aucun outil existant ne permet de le faire. Compte tenu de l'éloignement entre le salarié et les dirigeants, notre échelle, plus courte que celle établie dans le cas du supérieur, comportera moins de dimensions (tout simplement parce que les relations sont moins fréquentes), plutôt de nature « calculées ».

L'échelle de mesure de la confiance dans les dirigeants à laquelle nous sommes parvenu comprend 21 items (plus un item de confiance globale dans la direction) qui se répartissent sur les dimensions suivantes : compétence (neuf items)² et intégrité (cinq items) pour la composante calculée et respect de la communication (sept items) pour la composante affective.

5. LES ANALYSES

5.1. L'épuration des deux échelles de confiance

1 Cette dimension comprenait initialement neuf items, mais après le pré-test auprès de 27 salariés un item a été supprimé (« Mon supérieur sait faire prévaloir l'intérêt de notre service par rapport à celui des autres services », dimension compétence) car il n'était pas adapté aux salariés travaillant dans des entreprises de taille moyenne.

2 Cette dimension comprenait initialement dix items, mais après le pré-test un item a été supprimé (« L'intérêt des salariés est pris en compte dans la définition de la stratégie de l'entreprise ») parce qu'il ne permettait pas de mettre en évidence une discrimination parmi les réponses.

L'échelle de mesure de la confiance dans le supérieur a été testée auprès de deux échantillons de salariés. La première collecte de données s'est déroulée de mai à juillet 2003 ($N_1 = 182$) et la seconde entre les mois de novembre 2003 et janvier 2004 ($N_2 = 360$). Nous avons tenté de corriger la distorsion entre la part des cadres et les « non cadres » qui existait dans le premier échantillon : la proportion de cadres qui s'élevait à près de 60% dans l'échantillon 1 est tombée à environ 40% dans l'échantillon 2.

Compte tenu de la taille du premier échantillon et du nombre important d'items, nous avons dû procéder une ACP³ en deux temps en séparant l'étude des dimensions relevant plutôt de la composante « affective » de la confiance (dimensions intégrité, ouverture d'esprit, justice, disponibilité et bienveillance) de celle des dimensions relevant plutôt de la composante « calculée » (compétence, discrétion, cohérence et respect des promesses)⁴.

C'est en effet au sein d'une même composante que l'analyse peut mettre en évidence des regroupements (d'items de dimensions différentes, voire entre dimensions) qui n'étaient pas prévus a priori.

En ce qui concerne la composante calculée, l'analyse de la structure factorielle confirme l'existence de quatre facettes qui permettent d'expliquer 66,1% de la variance totale, possédant chacune une fiabilité acceptable. Après rotation, les quatre facettes qui apparaissent sont fortement semblables à celles dont nous avons fait l'hypothèse :

Saut de page

Tableau 3 :

3 Les ACP ont été menées avec SPSS, en appliquant une procédure de rotation oblique (ici oblimin) puisqu'on peut pressentir une corrélation entre plusieurs composantes. La règle du nombre de facteurs à extraire choisie est celle de Kaiser (conserver seulement les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1).

4 Nous aurions eu un ratio de moins de cinq répondants pour un item, alors qu'en testant séparément les composantes affectives et calculées, on se ramène à un ratio de huit individus par item ce qui est préférable pour une étude exploratoire (Igalens et Roussel, 1998). Comme nous le verrons plus loin lors de la phase de validation, la taille du second échantillon nous permettra d'être plus exigeant, et nous testerons la structure factorielle complète de la confiance dans le supérieur (i.e. : en prenant en compte en même temps l'ensemble des dimensions des deux composantes de la confiance).

Caractéristiques des échantillons

	Échantillon 1	Échantillon 2
Nb envoyés	645	870
Nb retournés	203 (31,5%)	413 (47,5%)
Nb exploitables	182 (28,2%)	360 (41,4%)
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>		
Age	39,94 (12,05)	39,68 (10,72)
Sexe		
Hommes	90 (49,5%)	166 (46,1%)
Femmes	92 (50,5%)	194 (53,9%)
Statut		
Ouvriers	52 (28,6%)	17 (4,7%)
ETAM	22 (12,1%)	191 (53%)
Cadres	106 (58,2%)	150 (41,7%)
Contrat		
CDD	158 (86,8%)	315 (87,5%)
CDI	24 (13,2%)	37 (10,3%)
Temps de travail		
Temps complet	164 (90,1%)	301 (83,6%)
Temps partiel	18 (9,9%)	57 (15,8%)
Ancienneté entreprise	9,18 (9,71)	9,99 (9,68)
Ancienneté poste	4,76 (5,72)	7,21 (6,88)
Ancienneté supérieur	3,17 (4,61)	4,68 (5,12)

- F1 ($\alpha = 0,91$) est le « respect des promesses » : ce facteur comprend désormais, outre les items prévus a priori, deux items supplémentaires : « Mon supérieur fait ce qu'il a dit » (CH1) et « Mon supérieur ne déformerait pas intentionnellement mes opinions » (DS3), soit au total cinq items. Prévus initialement respectivement sur le facteur « cohérence » et sur le facteur « discrétion », les items CH1 et DS3 traduisent en effet l'attente, par le salarié, d'une certaine constance de la part de son supérieur (promesse « tacite »).

Tableau 4 :
Résultat de l'ACP après rotation oblique de la composante calculée de l'échelle de la confiance dans le supérieur

Dim	Item	Comm.	F1	F2	F3	F4
PR1	Si mon supérieur me promettait quelque chose, il ferait ce qu'il a dit	,867	,921			
PR2	Je peux compter sur mon supérieur pour tenir les promesses qu'il m'a faites	,855	,859			
PR3	Mon supérieur tient ses engagements face aux membres de son équipe	,753	,741			
CH1	Mon supérieur fait ce qu'il a dit	,731	,536			
DS3	Mon supérieur ne déformerait pas intentionnellement mes opinions	,658	,505			
CP5	Mon supérieur sait résoudre des situations techniques difficiles	,703		,866		
CP7	Mon supérieur maîtrise les outils et applications utilisés dans son service	,571		,801		
CP1	Mon supérieur est compétent dans son travail	,745		,765		
CP4	Mon supérieur a les connaissances nécessaires pour contrôler mon travail	,601		,709		
CP2	Je peux faire confiance à mon supérieur pour prendre les décisions appropriées	,710		,687		
CP3	Mon supérieur sait développer un esprit d'équipe	,512		,676		
CP8	Mon supérieur peut m'apporter des solutions lorsque je rencontre des difficultés dans la réalisation de mon travail	,576	,315	,550		

CP6	Mon supérieur sait résoudre des situations relationnelles conflictuelles	,466		,454		
DS4	Je fais confiance à mon supérieur pour défendre mes intérêts même si cela peut lui être coûteux	,715			,759	
DS1	Si je commets une erreur, mon supérieur me soutiendra face à la hiérarchie	,732			,756	
DS2	Je peux discuter de mes problèmes avec mon supérieur sans que cela ne se retourne contre moi	,691			,599	
DS5	Mon supérieur ne me critique pas publiquement en mon absence	,566	,308		,524	
DS6	Mon supérieur n'utilise pas mon travail en se l'appropriant exclusivement pour sa propre carrière	,547			,506	
CH2	Mon supérieur se comporte de la même manière chaque fois que la situation est identique	,700			,791	
CH3	Mon supérieur ne change pas sans cesse d'avis	,610			,577	
CH4	Mon supérieur agit conformément aux objectifs fixés	,678	,311		,544	
Valeur propre			9,362	2,095	1,367	1,035
% de variance expliquée			44,726	9,976	6,508	4,927
% de variance cumulée expliquée			44,726	54,702	61,210	66,136
Alpha de Cronbach (après épuration)			0,9088	0,8892	0,8211	0,7862

Note : pour plus de lisibilité, seules les contributions factorielles supérieures à 0,3 ont été conservées.

- F2 ($\alpha = 0,89$) correspond au facteur « compétence ». Il comprend huit items, mais l'item CP6 est supprimé parce qu'il n'a aucune contribution factorielle supérieure à 0,5 sur au moins l'une des composantes principales.
- F3 ($\alpha = 0,82$) correspond au facteur « discrétion » et comprend cinq items.
- F4 ($\alpha = 0,79$) désigne « la cohérence » et comprend trois items¹.

Par ailleurs, trois items (CP8, DS5 et CH4) ont des contributions légèrement supérieures à 0,3 sur deux facteurs, mais nous préférons les conserver car ces contributions restent modérées (< 0,32).

En ce qui concerne la composante affective, l'analyse de la structure factorielle fait également apparaître quatre facettes (et non cinq comme il était prévu initialement). Les quatre facettes, possédant toutes un degré de fiabilité acceptable, permettent d'expliquer 60,1% de la variance totale. Néanmoins, elles s'éloignent parfois des regroupements que nous avons posés a priori (en particulier, le facteur « justice » est recombinaison sur deux autres facteurs). Nous allons tenter de les analyser :

- F1 ($\alpha = 0,88$) regroupe les quatre items qui formaient initialement le facteur « bienveillance », associés à quatre items du facteur « intégrité » et un item du facteur « ouverture ». En regardant de plus près l'intitulé des items concernés, il nous semble que ce facteur pourrait être intitulé « intégrité » (au sens de « franchise »).
- F2 ($\alpha = 0,84$) regroupe trois items du facteur « justice » et deux items du facteur « intégrité ». Il traduit la relation de confiance qui lie le salarié à son supérieur concernant le travail proprement dit. Il pourrait s'intituler « intérêt pour la carrière du subordonné ».
- F3 ($\alpha = 0,79^2$) correspond bien au facteur initialement attendu : « disponibilité » (trois items).
- F4 ($\alpha = 0,81$) regroupe trois items du facteur « justice », deux items du facteur « ouverture » et un item « intégrité ». Il représente les qualités suivantes : « ouverture d'esprit et impartialité ».

Ici encore, trois items ont des contributions factorielles supérieures à 0,3 sur deux facteurs, mais pour les mêmes raisons avancées précédemment, nous préférons les conserver.

¹ La faiblesse de l'alpha peut s'expliquer par le nombre réduit d'items qui composent ce facteur, l'alpha étant sensible au nombre d'items (Igalens et Roussel, 1998).

² Cf. remarque précédente.

Note : pour plus de lisibilité, seules les contributions factorielles supérieures à 0,3 ont été conservées.

En ce qui concerne la confiance dans les dirigeants, l'analyse de la structure factorielle confirme l'existence de trois facettes qui permettent d'expliquer près de 60% de la variance totale, possédant chacune une fiabilité acceptable. Après rotation, les trois facettes qui apparaissent sont fortement semblables à celles dont nous avons fait l'hypothèse :

- F1 ($\alpha = 0,84$) est « l'intégrité » : ce facteur comprend désormais outre la quasi-totalité des items prévus - sauf (IN3) - deux items supplémentaires : « Dans notre entreprise, les gens disent la vérité même si elle n'est pas agréable à entendre » (RC2) et « J'ai confiance dans la capacité des dirigeants à maintenir un bon climat au sein de l'entreprise » (CP8). Prévus initialement respectivement sur le facteur « respect -communication » et sur le facteur « compétence », les items RC2 et CP8 traduisent en effet également des qualités de franchise de la part des dirigeants. L'item (CP6) est supprimé parce que sa contribution sur le facteur est inférieure à 0,5.
- F2 ($\alpha = 0,91$) correspond au facteur « compétence ». Il regroupe les items pressentis a priori plus l'item (IN3) « D'une manière générale, je trouve que les intentions des dirigeants de mon entreprise sont bonnes », qui est finalement supprimé parce que sa contribution s'élève à -0,484 sur F2 (compétence) et -0,338 sur F3 (respect-communication).
- F3 ($\alpha = 0,82$) correspond au facteur « respect-communication » et comprend les items RC5, RC3, et RC6 prévus initialement. En revanche, les items RC4 et RC7 sont supprimés (contributions inférieures à 0,5).

Par ailleurs, trois items (CP3 et RC1) ont des contributions légèrement supérieures à 0,3 sur deux facteurs, mais nous préférons les conserver car ces contributions restent modérées ($< 0,32$).

Saut de section (page suivante)

Tableau 5 : Résultat de l'ACP après rotation oblique de la composante affective de l'échelle de la confiance dans le supérieur

Dim.	Item	Comm.	F1	F2	F3	F4
IN5	Mon supérieur est honnête avec moi	,755	,769			
IN4	Mon supérieur me dit toujours la vérité	,620	,752			
IN6	Mon supérieur ne fait pas toujours des choses très honnêtes (r)	,525	,750			
OU2	Mon supérieur me cache des informations (r)	,509	,648			
IN1	Mon supérieur prend des décisions me concernant personnellement sans m'en informer au préalable (planning, distribution des tâches, rémunération, etc.)	,503	,623			
BI1	Je peux me confier à mon supérieur sans craindre qu'il n'aille rapporter à autrui ce que je lui ai dit	,554	,577			
BI4	Mon supérieur est sincère quand il essaie de comprendre mon point de vue	,636	,574			
BI2	Si je faisais part de mes problèmes à mon supérieur, je sais qu'il me répondrait de manière constructive et bienveillante	,700	,567			
BI3	Mon supérieur a souvent du mal à être à l'écoute de ce que je lui dis (r)	,516	,533		,313	
JU6	Mon supérieur m'a clairement indiqué les conséquences de cette évaluation (en termes de rémunération, carrière, formation, etc.)	,771		,895		
JU5	Mon supérieur m'a expliqué clairement comment je suis évalué	,758		,885		
JU4	J'ai un retour régulier de la part de mon supérieur sur la qualité de mon travail	,607		,666		
IN3	Mon supérieur s'intéresse à mon évolution de carrière	,650		,588		,307
IN7	Mon supérieur ne me cache pas ce qu'il pense de moi	,564		,557		
DI1	34. Mon supérieur est généralement disponible quand je veux lui parler	,728			,781	
DI2	Il est généralement difficile pour moi de m'entretenir avec mon supérieur (r)	,650			,772	
DI3	Mon supérieur est accessible quand j'ai besoin de lui	,713			,763	
OU3	Je suis libre de ne pas être d'accord avec mon supérieur	,681				,724
OU1	Mon supérieur me fait part de ses idées	,584				,607
IN2	Mon supérieur prend en compte mon avis quand il prend des décisions	,580				,567
JU3	Mon supérieur s'efforce de me confier des tâches intéressantes	,565		,309		,545
JU2	Mon supérieur traite les autres mieux qu'il ne me traite (r)	,544				,532
JU1	Mon supérieur me traite équitablement	,658				,499
Valeur propre			8,652	2,264	1,555	1,358
% de variance expliquée			37,619	9,845	6,760	5,906
% de variance cumulée expliquée			37,619	47,464	54,225	60,131
Alpha de Cronbach			0,8778	0,8382	0,7876	0,8118

Note : pour plus de lisibilité, seules les contributions factorielles supérieures à 0,3 ont été conservées.

Tableau 6 :
Résultat de l'ACP après rotation oblique de l'échelle de la confiance dans les dirigeants

Dim.	Item	Comm.	F1	F2	F3
IN2	Les dirigeants de mon entreprise ne disent pas toujours la vérité (r)	0,593	0,824		
IN4	Les dirigeants pensent plus à leur propre avenir qu'à celui de l'entreprise (r)	0,578	0,795		
IN5	Les dirigeants profitent de leur position au détriment des intérêts des salariés (r)	0,616	0,747		
RC2	Dans notre entreprise, les gens disent la vérité même si elle n'est pas agréable à entendre	0,535	0,606		
CP8	J'ai confiance dans la capacité des dirigeants à maintenir un bon climat social au sein de l'entreprise	0,551	0,547		
IN1	Je pense que les dirigeants de mon entreprise sont honnêtes	0,525	0,533		
CP6	<i>La plupart des dirigeants ne savent pas gérer les salariés (r)</i>	0,367	0,413		
CP5	Je pense qu'avec cette équipe dirigeante l'entreprise a les moyens d'atteindre les objectifs fixés	0,820		-0,955	
CP7	J'ai confiance dans la capacité des dirigeants à préserver la bonne santé de l'entreprise	0,779		-0,850	
CP2	Les dirigeants donnent l'impression de faire un travail efficace	0,721		-0,845	
CP1	On peut faire confiance aux dirigeants pour prendre les bonnes décisions concernant l'avenir de l'entreprise	0,748		-0,817	
CP4	Je peux compter sur les dirigeants pour faire tout ce qui est en leur possible pour assurer la survie de l'entreprise à long terme	0,633		-0,736	
CP3	L'avenir de l'entreprise est compromis si on ne change pas d'équipe dirigeante (r)	0,514	0,310	-0,567	
IN3	<i>D'une manière générale, je trouve que les intentions des dirigeants de mon entreprise sont bonnes</i>	0,551		-0,484	-0,338
RC5	Les dirigeants nous tiennent au courant des éventuels changements de stratégie	0,691			-0,831
RC3	Les dirigeants partagent ouvertement les informations concernant les projets futurs de l'entreprise	0,648			-0,809
RC6	La direction nous tient au courant de l'état de santé économique de l'entreprise	0,507			-0,674
RC1	Je reçois des informations satisfaisantes concernant les grandes orientations de la stratégie de l'entreprise	0,605		-0,317	-0,588
RC4	<i>Les dirigeants respectent leurs engagements : ce qui est dit est fait</i>	0,486			-0,415
RC7	<i>La direction fait globalement confiance aux salariés de l'entreprise</i>	0,413	0,315		-0,358
	Valeur propre		8,955	1,625	1,299
	% de variance expliquée		44,776	8,125	6,495
	% de variance cumulée expliquée		44,776	52,902	59,397
	Alpha de Cronbach (après épuration)		0,8424	0,9073	0,8091

5.2. L'analyse factorielle confirmatoire

L'objectif est ici de tester sur l'échantillon 2 la structure trouvée sur l'échantillon 1¹. Chaque type de confiance (confiance dans le supérieur et confiance dans les dirigeants) est testé en deux temps.

Nous avons d'abord testé dimension par dimension pour vérifier que les items prévus sur une dimension se regroupaient bien ensemble². Puis, une fois que les dimensions ont été validées, nous avons testé le modèle global pour le valider. Il s'agit ici de vérifier que les items se regroupent bien sur leur dimension et seulement celle-ci. Au regard des règles de décision (Roussel *et al.*, 2002), tous les indices d'ajustement absolus (Chi-deux, GFI, AGFI, RMSEA), incrémentaux (NNFI, CFI) ainsi que les indices de fiabilité (rho de Jöreskog et alpha de Cronbach) sont acceptables. La structure est *a priori* validée pour la confiance dans le supérieur et la confiance dans les dirigeants.

Ainsi, après avoir fait le point sur les différentes approches permettant d'appréhender la notion, nous avons tenté de montrer la richesse du concept de confiance en organisation. Celle-ci méritant d'être appréhendée à travers la confiance dans le supérieur hiérarchique et la confiance dans les dirigeants, une double échelle de mesure a été développée. Cette double échelle multidimensionnelle a fait l'objet de tests statistiques (épuration et analyse factorielle confirmatoire) qui tendent à montrer que la structure choisie pour chaque type de confiance semble être validée. En termes de perspective de recherche, nous pensons que la richesse du concept peut inviter à s'interroger sur les éventuels antécédents et effets de ces deux types de confiance (et de leurs dimensions respectives) sur les attitudes et les comportements des salariés au travail. De telles interrogations pourraient faire l'objet d'hypothèses de recherche ultérieures.

=====Saut de section (page suivante)=====

1 La choix des indices d'ajustement a été fait en suivant les recommandations de Roussel et al. (2002). Nous avons utilisé le logiciel EQS qui permet d'utiliser les statistiques robustes recommandées dans le cas de non multinormalité des variables (Roussel et al., 2002).

2 Nous n'avons pas pu tester les dimensions comportant seulement trois items. C'est la raison pour laquelle concernant les dimensions « cohérence » et « disponibilité » nous n'indiquons que l'alpha et le rho.

Tableau 7 :
Indices d'ajustements et de fiabilité des échelles de la confiance dans le supérieur et de la confiance dans les dirigeants, ainsi que de leurs dimensions

	χ^2	ddl	NNFI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA	ρ	α
Confiance dans le supérieur									
M₀	11228,917	903							
M₁	1790,191	821	0,913	0,921	0,888	0,851	0,044 (0,040-0,048)		
Compétence (calculée)									
M₀	1474,165	21							
M₁	57,856	12	0,958	0,976	0,958	0,901	0,074 (0,047-0,103)	0,898	0,898
Respect-communication (calculée)									
M₀	1202,084	10							
M₁	7,015	4	0,993	0,997	0,992	0,971	0,035 (0,000-0,093)	0,878	0,870
Discrétion (calculée)									
M₀	734,673	10							
M₁	18,407	4	0,949	0,980	0,981	0,921	0,084 (0,039-0,134)	0,942	0,841
Cohérence (calculée)									
								0,789	0,777
Intégrité-franchise (affectif)									
M₀	1737,344	36							
M₁	70,903	24	0,965	0,976	0,954	0,914	0,058 (0,037-0,080)	0,890	0,889

<i>Intérêt pour la carrière (affectif)</i>									
M₀	852,549	10							
M₁	4,940	4	1,001	1,000	0,994	0,979	0,000	0,847	0,852
							(0,000-0,078)		
<i>Disponibilité (affectif)</i>									
								0,873	0,870
<i>Ouverture d'esprit-impartialité (affectif)+</i>									
M₀	575,010	15							
M₁	13,109	9	1,001	1,000	0,988	0,972	0,000	0,819	0,811
							(0,000-0,059)		
<i>Confiance dans les dirigeants</i>									
M₀	2214,959	105							
M₁	180,8419	87	0,946	0,956	0,913	0,880	0,055		
							(0,044-0,066)		
<i>Compétence</i>									
M₀	855,696	15							
M₁	38,6933	9	0,941	0,965	0,952	0,899	0,096	0,907	0,904
							(0,066-0,128)		
<i>Respect-communication</i>									
M₀	634,834	10							
M₁	11,9832	5	0,978	0,989	0,984	0,951	0,063	0,854	0,844
							(0,015-0,109)		
<i>Intégrité</i>									
M₀	270,324	6							
M₁	0,0699	2	1,022	1,000	1,000	0,999	0,000	0,802	0,806
							(0,000-0,037)		

RÉFÉRENCES

- Armstrong-Stassen, M.** 2002. « Designated redundant but escaping lay-off : a special group of lay-off survivors », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 1-13.
- Baier, A.** 1986. « Trust and antitrust », *Ethics*, 96, 231-260.
- Baker, J.** 1987. « Trust and rationality », *Pacific Philosophical Quarterly*, 68, 1-13.
- Barber, B.** 1983. *The logic and the limits of trust*, New Brunswick, Rutgers University Press, NJ.
- Baudry, B.** 1999. « Incertitude et confiance : une réflexion sur les logiques de coordination dans la relation d'emploi », in *La confiance : approches économiques et sociologiques*, (sous la dir. de) C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson, Gaëtan Morin Europe, Paris : 237-260.
- Billette, A.** 1999. « La confiance moderne revisitée », in *La confiance : approches économiques et sociologiques*, (sous la dir. de) C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson, Gaëtan Morin Europe, Paris : 57-74.
- Blomqvist, K.** 1997. « The many faces of trust », *Scandinavian Journal of Management*, 13, 271-286.
- Blomqvist, K. et P. Stähle. 2000. *Building organizational trust*, Working Paper.
- Boissin, O.** 1999. « Opportunisme, confiance et théorie néoinstitutionnaliste de l'organisation industrielle », in *La confiance : approches économiques et sociologiques*, (sous la dir. de) C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson, Gaëtan Morin Europe, Paris : 99-126.
- Brockner, J.S., A. Phyllis, J. P. Daly et C. Martin.** 1997. « When trust matters : the moderating effect of outcome favorability », *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Butler, J.K.** 1991. « Toward understanding and measuring conditions of trust : evolution of a conditions of trust inventory », *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Butler, J.K. et R.S. Cantrell.** 1984. « A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates », *Psychological Reports*, 55 : 19-28.
- Butler, J.K., S.R. Cantrell et R.J. Flick.** 1999. « Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams », *Organization Development Journal*, 17, 13-28.
- Butler, R.** 2000. « Trust within and between organizations. Conceptual and empirical applications », *Organization Studies*, 21, 367-375.
- Coleman, J.S.** 1974. *Power and the Structure of society*, W.W. Norton & Cy, NY.
- Coleman, J.S.** 1990. *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press of Harvard University, Cambridge.
- Cook, J. et T. Wall.** 1980. « New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment », *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Craswell, R.** 1993. « On the use of "Trust" : Comment on Williamson, "Calculativeness, trust, and economic organization », *Journal of Law and Economics*, 22, 487-500.
- Cummings, L.L. et P. Bromiley.** 1996. « The Organizational Trust Inventory (OTI) : development and validation », in *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA : 302-330.

- Deustch, M.** 1958. « Trust and Suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-279.
- Dirks, K.T.** 1999. « The effects of interpersonal trust on work group performance », *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Dirks, K.T.** 2000. « Trust in leadership and team performance : evidence from NCAA basketball », *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004-1012.
- Dirks, K.T.** et **D.L. Ferrin.** 2002. « Trust in leadership : meta-analytic findings and implications for research and practice », *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Dirks, K.T.** et **D.L. Ferrin.** 2001. « The role of trust in organizational settings », *Organization Science*, 12, 450-467.
- Dirks, K.T.** et **D. Skarlicki.** .à paraître. « Trust in leaders : existing research and emerging issues », in *Trust within Organizations*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et K. Cook, Russell Sage Foundation.
- Driscoll, J.W.** 1978. « Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction », *Academy of Management Journal*, 21, 44-56.
- Ferrin, D.L.** et **K.T. Dirks.** à paraître. « The use of rewards to increase and decrease trust : mediating processes and differential effects », *Organization Science*, Special Issue on Trust in an Organizational Context.
- Gambetta, D.** 1988. « Can we trust trust ? », in *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations* (sous la dir. de) D. Gambetta, Basil Blackwell, NY : 213-235.
- Giddens, A.** 1990. *The consequences of modernity*, Stanford University Press, Stanford, 186p.
- Golembiewski, R.T.** et **M. McConkie.** 1975. « The centrality of interpersonal trust in groupe process », in *Theories of Group Process*, (sous la dir. de) C.L. Cooper, London, Wiley : 131-185.
- Gomez, P.-Y.** 1995. « Agir en confiance », in *Confiance, entreprise et société*, (sous la dir. de) F. Bidault, P.-Y. Gomez et G. Marion, Collection Essais, Paris, ESKA.1995.
- Granovetter, M.** 1985. « Economic action and social structure : the problem of embeddedness » *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Granovetter, M.S.** 1994. « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse », in *Analyse économique des conventions*, (sous la dir. de) A. Orléan, PUF, Paris, 79-94.
- Gurviez, P.** 1998. *Le rôle central de la confiance dans la relation consommateur-marque*, Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Université Aix Marseille 3.
- Harrisson, D.** 1999. « Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d'innovation », in *La confiance : approches économiques et sociologiques*, (sous la dir. de) C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson, Gaëtan Morin Europe, Paris : 209-236
- Hosmer, L.T.** 1995. « Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics », *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Hrebiniak, L.G.** et **J.A. Alutto.** 1972. « Personal and role-related factors in the development of organizational commitment », *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Hume, D.** 1973. *Traité de la nature humaine*, Aubier, Paris.

- Igalens, J.** et **P. Roussel.** 1998. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.
- Johnson-George, C.** et **W.C. Swap.** 1982. « Measurement of specific interpersonal trust : construction and validation of a scale to assess trust in a specific other », *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317.
- Kant, E.** 1987. *Critique de la raison pure*, Gallimard, Paris.
- Konovsky, M.A.** et **S.D. Pugh.** 1994. « Citizenship behavior and social exchange », *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Konovsky, M.A.** et **S.D. Pugh.** 1994. « Citizenship behavior and social exchange », *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Korsgaard, M.A., S.E. Brodt** et **E.M. Whitener.** 2002. « Trust in the face of conflict : the role of managerial trustworthy behavior and organizational context », *Journal of Applied Psychology*, 87, 312-319.
- Korsgaard, M.E., D.M. Schweiger** et **H.J. Sapienza.** 1995. « Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams : the role of procedural justice », *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Korsgaard, M.E., H.J. Sapienza** et **D.M. Schweiger.** 2002. « Beaten before begun : the role of procedural justice in planning change », *Journal of Management*, 159, 1-20.
- Kramer, R.M.** 1996. « Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation : trust and the intuitive auditor at work », in *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA : 216-245.
- Kramer, R.M., M.B. Brewer** et **B.A. Hanna.** 1996. « Collective trust and collective action : the decision to trust as a social decision », in *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Thousand Oaks, CA, Sage : 357-389.
- Kreps D.M.** 1990. « Corporate Culture and Economic Theory », in *Perspectives on positive Political Economy*, (sous la dir. de) J.E. Alt et K.A. Shepsle, Cambridge University Press, MA, 90-142.
- Lagerspetz, O.** « Legitimacy and trust », *Philosophical Investigations*, 15, 1-21.
- Larzelere, R.** et **T. Huston.** 1980. « The dyadic trust scale : towards understanding interpersonal trust in close relationships », *Journal of Marriage and the Family*, August 1980, 595-604.
- Lewicki, R.J., D.J. McAllister** et **R.J. Bies.** 1998. « Trust and distrust : new relationships and realities », *Academy of Management Review*, 23, 438-458.
- Lewicki, R.J.** et **B.B. Bunker.** 1996. « Developing and maintaining trust in work relationships », in *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA : 114-139.
- Lewis, D.J.** et **A. Weigert.** 1985. « Trust as a social reality », *Social Forces*, 63, 967-985.
- Lind, E.A.** et **T.R. Tyler.** 1988. *Social psychology of procedural justice*, Plenum, New-York.
- Luhmann, N.** 1979. *Trust and Power*, J.Wiley & Sons, Chichester.

- Luhmann, N.** 1988. « Familiarity, confidence, trust : Problems and alternatives », in *Trust, making and Breaking Cooperative relations*, (sous la dir. de) D. Gambetta, Basil Blackwell, NY, 94-107.
- Mayer, R.C., J.H. Davis, et D.F. Schoorman.** 1995. « An integration model of organizational trust », *Academy of Management Review*, 20, 709.
- Mayer, R.C. et J.H. Davis,** 1999. « The effect of the performance appraisal system on trust for management : a field quasi-experiment », *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- McAllister, D.J.** 1995. « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- McAllister, D.J.** 1997. « The second face of trust : reflections on the dark side of interpersonal trust in organizations ». *Research on Negotiation in Organizations*, 6, 87-111.
- Mishra, A.K.** 1996. « Organizational responses to crisis : the centrality of trust », in *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA : 261-287.
- Orléan, A.** 1994. « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *Revue du Mauss*, n°4, 2^{ème} semestre, 17-35.
- Pillai, R., C. A. Schriesheim et E. S. Williams.** 1999. « Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership : a two-sample study », *Journal of Management*, 25, 897-933.
- Platon. 1964. *La République*, trad. Chambry, Livre VII, 512a-517b, Garnier-Flammarion, Paris.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie et W.H. Bommer.** 1996. « Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenships behaviors », *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie et W.H. Bommer.** 1996. « Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenships behaviors », *Journal of Management*, 22, 259-298.
- Rempel, J.K., J.G. Holmes et M.P. Zanna.** 1985. « Trust in close relationships », *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95-112.
- Ring, S.P. et A.H. Van de Ven.** 1994. « Developmental processes of cooperative interorganisational relationships », *Academy of Management Review*, 19, 90-118.
- Roberts, K.H. et C.A. O'Reilly.** 1974. « Failures in upward communication in organizations : three possible culprits », *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.
- Roberts, K.H. et C.A. O'Reilly.** 1974. « Measuring organizational communication », *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-326.
- Robinson, S.L. et D.M. Rousseau.** 1994. « Violating the psychological contract : not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, 15, 145-159.
- Sandra, L.** 1996. « Trust and breach of the psychological contract », *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rojot, J.** 2003. *Théorie des Organisations*, Editions ESKA, Paris, 534 pages.

- Rotter, J.B.** 1967. « A new scale for the measurement of interpersonal trust », *Journal of Personality*, 35, 651-665.
- Rotter, J.B.** 1971. « Generalized expectancies for interpersonal trust », *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rousseau, D.M.** 1998. « Trust in organizations: frontiers of theory and research », *Administrative Science Quarterly*, 43, 186-188.
- Rousseau, D. M., S.B. Sitkin, R.S. Burt, et C. Camerer.** 1998. « Not so different after all : a cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Roussel, P., F. Durrieu, E. Campoy et A. El Akremi.** 2002. *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*, Paris, Economica.
- Sapienza, H.J. et M.A. Korsgaard.** 1996. « Procedural justice in entrepreneur-investor relations ». *Academy of Management Journal*, 39, 544-574.
- Salais, R.** 1989. « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue économique*, 40, 199-240.
- Shapiro, D., B.H. Sheppard et L. Cheraskin.** 1992. « Business on a handshake », *Negotiation Journal*, 8 (4), 365-377.
- Schoorman, D. F., R.C. Mayer e J.H.t Davis.** 1996. « Including versus excluding ability from the definition of trust », *Academy of Management Review*, 21, 339-340.
- Schoorman, D.F., R.C. Mayer e J.H.t Davis.** 1996. « Social influence, social interaction and social psychology in the study of trust », *Academy of Management Review*, 21, 337-339.
- Shockley-Zalabak, P., K. Ellis et G. Winograd.** (2000). « Organizational trust: what it means, what it matters », *Organization Development Journal*, 18, 35-48.
- Shockley-Zalabak, P., K. Ellis et R. Cesaria.** 1999. « *Measuring organizational trust, Trust and distrust accross cultures. The Organizational trust Index* », Feedback manual, University of Colorado at Colorado Springs.
- Sheppard, B.H. et M. Tuchinsky.** 1996. « Micro-OB and the network organization », in *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA : 140-165.
- Sitkin, S.B. et N.L. Roth.** 1993. « Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust / distrust », *Organization Science*, 4, 367-392.
- Trepo, G., J.-P. Dumond et F. Alexandre.** 1998. « La confiance est-elle gérable? », *Economies et Sociétés*, p.181-195.
- Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter et A. M. Tripoli.** 1997. « Alternative approaches to the employee-organization relationship : does investment in employees pay off ? », *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Tyler, T.R. et E.A Lind.** 1992. « A relational model of authority in groups », in *Advances in Experimental Social Psychology*, (sous la dir.) M. Snyder, 25, 114-191, Academic Press, New York.
- Tyler, T.R et P. Degoeey.** 1996. « Trust in organizational authorities : the influence of motive attributions on willingness to accept decisions », in *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA : 331-356.

- Whitener, E.M.** 1997. « The impact of human resource activities on employee trust », *Human Resource Management Review*, 7, 389-404.
- Whitener, E.M. et S.E. Brodt, M.A. Korsgaard et J.M. Werner.** 1998. « Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior », *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Williams, M.** 2001. « In whom we trust: groupe membership as an affective context for trust development », *Academy of Management Review*, 26, 377-396.
- Williamson, O.E.** 1985. *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New-York.
- Williamson, O.E.** 1993. « Calculativeness, trust, and economic organization », *Journal of Law and Economics*, 36, 453-486.
- Zaheer, A., B. McEvily et V. Perrone.** 1998. « Does trust matter ? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance », *Organization Science*, 9, 141-159.
- Zand, D.E.** 1972. « Trust and managerial problem solving », *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.
- Zucker, L.G.** 1986. « Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840-1920 », in *Research in Organizational Behavior*, (sous la dir. de) B.M. Staw et L.L. Cummings, 8, 53-111.