

AMELIORER LA CONFIANCE POUR AMELIORER LA RELATION D'EMPLOI

Eric Campoy et Valérie Neveu

CERGORS, Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne

17, rue de la Sorbonne 75231 Paris Cedex 05

campoy@univ-paris1.fr

v_neveu@yahoo.fr

Résumé :

Lorsque les attentes des salariés ne rencontrent plus celles de leur entreprise ou, plus simplement, lorsque les salariés ne sont pas satisfaits des politiques de leur entreprise, la relation d'emploi peut se dégrader. Depuis les travaux d'Hirschman (1970), nous savons que les réactions à un mécontentement de la part de tout membre d'un groupe (clients, citoyens, salariés, etc.) peuvent être envisagées selon trois modalités : *exit*, *voice*, *loyalty*.

L'objet de l'étude est de tenter d'articuler les notions de confiance organisationnelle, d'implication du salarié (*loyalty*), d'intention de quitter (*exit*) et enfin d'intention de faire grève (*voice*) du salarié afin d'analyser dans quelle mesure le niveau de confiance du salarié envers son organisation (en distinguant la confiance du salarié envers les dirigeants de son entreprise de la confiance du salarié envers son supérieur hiérarchique direct) peut influencer les attitudes et intentions de comportement de ce dernier. L'étude, menée à partir d'un échantillon de plus de 800 salariés appartenant à des entreprises de différents secteurs d'activités, permet, à l'aide de méthodes d'équations structurelles, de valider les principales hypothèses de la recherche.

AMELIORER LA CONFIANCE POUR AMELIORER LA RELATION D'EMPLOI

Lorsque les attentes des salariés ne rencontrent plus celles de leur entreprise ou, plus simplement, lorsque les salariés ne sont pas satisfaits des politiques de leur entreprise, la relation d'emploi peut se dégrader. Depuis les travaux d'Hirschman (1970), nous savons que les réactions à un mécontentement de la part de tout membre d'un groupe (clients, citoyens, salariés, etc.) peuvent être envisagées selon trois modalités : *exit* (départ), *voice* (expression), *loyalty* (loyauté).

L'objet de l'étude est de tenter d'articuler les notions de confiance organisationnelle, d'implication du salarié (*loyalty*), d'intention de quitter (*exit*) et enfin d'intention de faire grève (*voice*) du salarié afin d'analyser dans quelle mesure le niveau de confiance du salarié envers son organisation (en distinguant la confiance du salarié envers les dirigeants de son entreprise de la confiance du salarié envers son supérieur hiérarchique direct) peut influencer les attitudes et intentions de comportement de ce dernier. L'étude, menée à partir d'un échantillon de plus de 800 salariés appartenant à des entreprises de différents secteurs d'activités, permet, à l'aide de méthodes d'équations structurelles, de valider les principales hypothèses de la recherche.

AMELIORER LA CONFIANCE POUR AMELIORER LA RELATION D'EMPLOI

L'une des façons de définir la confiance, en gestion, consiste à la considérer comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement d'une autre personne (Mishra, 1996 ; Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). Une telle définition de la confiance ne manque pas d'avoir des implications tant sur la nature même de la relation liant le salarié à son employeur que sur les effets de la confiance sur la contribution du salarié à cette relation d'emploi. En effet, en tant que croyance, la confiance se rapporte aux attentes que l'individu développe concernant les attitudes, intentions de comportements ou comportements d'autrui. La définition pose donc d'emblée le caractère *relationnel* de la notion, qui trouve d'ailleurs son origine dans l'étymologie même du mot¹. Les liens étroits qui unissent les notions de confiance et de relation interpersonnelle peuvent être ainsi explicités : d'une part, la confiance génère la relation ; d'autre part, la relation fonde la définition même de la confiance. En d'autres termes, s'il n'y avait pas de relation, il n'y aurait pas de confiance possible. Cette formulation ne constitue pas seulement une tautologie (faire confiance suppose naturellement de savoir en quoi ou en qui faire confiance, si on excepte le cas isolé de la confiance en soi) ; elle exprime également l'idée selon laquelle la confiance permet d'établir, presque spontanément, le contact avec l'autre. Confiance et relation se justifient mutuellement.

La place de la confiance dans la relation salariale mérite d'être étudiée à la lumière de travaux menés en gestion des ressources humaines, depuis la fin des années 1980, autour de la notion de contrat psychologique ; le rôle essentiel joué par la confiance dans la formation d'un tel contrat a ainsi été suggéré (Robinson, 1996). Dans la mesure où certains (e.g. Shore et Tetrick, 1994) ont avancé l'idée selon laquelle la violation du contrat pouvait être interprétée selon la typologie d'Hirschman (1970), il devient légitime de s'interroger sur les effets de la confiance sur les contributions du salarié en termes *d'exit*, de *voice* ou encore de *loyalty*.

¹ L'étude par les philosophes et les sociologues de la notion de confiance à travers la notion de croyance illustre le glissement sémantique qui s'est opéré : le mot *confiance* désigne « le fait de *croire* avec assurance, de se fier à quelqu'un ou quelque chose » (Rey, 1998). Or la racine indo-européenne *kret*, d'où provient, via le latin, le mot « croyance » désigne à l'origine ce que donne le croyant à son Dieu en espérant être payé de retour, selon la structure typique du sacrifice. Cette origine sémantique suggère donc de concevoir la croyance comme un *échange* et non comme un rapport désintéressé unilatéral : on ne croit jamais pour croire, « pour rien » (Elissalde, 2003)

Après avoir rappelé brièvement dans une première partie les liens conceptuels qui peuvent être envisagées entre les notions de confiance, de contrat psychologique ou, plus précisément, de violation du contrat et baisse du niveau de confiance, et les réponses suggérées par la littérature à une telle violation (*exit, voice et loyalty*), nous nous attacherons dans une seconde partie à justifier le choix des variables constitutives de notre modèle de recherche, permettant d'opérationnaliser notre cadre théorique. Nous formulerons ensuite les hypothèses de la recherche ; nous présenterons enfin les résultats d'une étude empirique menée auprès d'un échantillon de plus de 800 salariés appartenant à des entreprises de secteurs d'activité différents. Nous concluons l'article par une discussion des résultats ainsi qu'un résumé des apports de la recherche, des implications managériales de celle-ci ainsi que des perspectives de recherche qu'elle laisse entrevoir.

CONFIANCE, CONTRAT PSYCHOLOGIQUE ET TYPOLOGIE D'HIRSCHMAN

Plusieurs auteurs ont souligné la subjectivité inhérente, selon eux, à tout type de contrat de travail et ont défini le contrat psychologique comme l'ensemble des croyances d'un individu en l'existence d'obligations mutuelles entre lui-même et une autre partie, qu'il s'agisse d'un autre individu ou d'une entité telle que l'entreprise (Rousseau, 1989 ; Rousseau et McLean Parks, 1993 ; Rousseau et Tijoriwala, 1998). La relation d'emploi peut donc être décrite à travers le prisme du contrat psychologique par lequel chacune des parties a des obligations envers l'autre partie. Parce qu'ils comprennent précisément des croyances dans des obligations réciproques, ayant fait l'objet de « promesses », plus ou moins tacites, les contrats psychologiques peuvent, lorsqu'ils sont violés, générer de la méfiance, de l'insatisfaction, voire peut-être une dissolution de la relation (Argyris, 1960 ; Rousseau, 1989). On parle alors de *violation* du contrat psychologique pour désigner l'expérience subjective vécue par l'une des parties lorsqu'elle perçoit que l'autre partie n'a pas respecté les obligations promises (Rousseau, 1989).

Par ailleurs, le rôle essentiel joué par la confiance comme fondement d'un contrat psychologique est régulièrement souligné dans la littérature consacré au contrat (Robinson, 1996 ; Rousseau, 1989 ; Rousseau et McLean Parks, 1993). La confiance du salarié favoriserait, d'une part, la formation, à ses yeux, d'un contrat psychologique le liant à son employeur (Robinson, 1996), et permettrait, d'autre part, d'articuler les obligations de chaque partie. Dans cette perspective, la confiance du salarié se nourrit alors des obligations que ce dernier perçoit de la part de l'organisation ; en retour, la confiance ainsi formée génère, chez

le salarié, un sentiment d'obligation d'agir pour le bien de l'organisation (norme de réciprocité). En d'autres termes, en tant qu'attitude générale positive à l'égard d'une autre entité sociale, la confiance agit comme une « main courante », influençant l'interprétation des comportements sociaux dans une relation (Robinson, 1996 : 576). Pour simplifier, on pourrait dire que la confiance « donne vie » au contrat psychologique.

La question de l'interprétation des signaux adressés par l'autre partie se pose alors avec une acuité particulière lors de la violation éventuelle du contrat. En effet, à la suite d'une violation du contrat, le salarié ne croit plus que ses propres contributions d'aujourd'hui seront récompensées, comme promis, par l'employeur demain (Robinson, 1996 : 579) ; sa confiance s'effondre. C'est précisément l'érosion de la confiance qui permet d'expliquer, selon Rousseau (1989), pourquoi les effets d'une rupture du contrat psychologique sont bien plus violents et vont bien au-delà de simples « attentes déçues ». On peut alors parler de sentiment de colère, de rancœur voire de trahison.

Reprenant les travaux d'Hirschman, Shore et Tetrick² (1994) analysent les effets théoriques d'une violation du contrat psychologique en termes de *voice* – considérée comme une attitude ou un comportement consistant à tenter de maintenir ou instaurer à nouveau le contrat psychologique initial – et de retrait au sens large (silence, malveillance, départ de l'organisation). Le salarié réagit à une violation du contrat psychologique « en diminuant les obligations perçues de son employeur, les siennes à l'égard de son employeur ou en se retirant de la relation » (Shore et Tetrick, 1994 : 105). Plus récemment, Turnley et Feldman (1999) ont également suggéré que la typologie développée initialement par Hirschman puis reprise et élargie par d'autres (e.g. Rusbult, Farrell, Rogers et Mainus, 1988 ; Withey et Cooper, 1989) en termes d'EVLN (*exit*, *voice*, *loyalty*, et *neglect*) pouvait constituer un cadre d'analyse permettant de comprendre les réponses des salariés à une violation du contrat psychologique ; les auteurs constatent ainsi des corrélations toutes significatives entre violation du contrat, d'une part, et l'*exit*, la *voice*, la *loyalty*³ d'autre part.

L'analyse des effets de la violation du contrat psychologique en fonction de la typologie d'Hirschman invite donc à s'interroger sur les liens entre la confiance, fondement du contrat, et les notions d'*exit*, *voice* et *loyalty*. C'est d'ailleurs ce que suggère en partie Robinson

² Selon les auteurs, les réactions à une violation du contrat peuvent différer selon la nature du contrat psychologique (plutôt transactionnel ou plutôt relationnel); l'objet de notre étude n'étant pas d'étudier le contrat psychologique en tant que tel (ni même sa rupture) mais bien d'utiliser la théorie du contrat psychologique comme un cadre d'analyse permettant d'expliquer les effets de la confiance sur les contributions du salarié percevant une violation du contrat, nous ne tiendrons pas compte ici des nuances suggérées par les auteurs.

³ Nous reviendrons plus loin sur le choix opéré par les auteurs pour opérationnaliser les notions d'*exit*, de *voice* et de *loyalty*.

(1996) lorsqu'elle avance que la confiance peut influencer « l'efficacité organisationnelle » en influençant les contributions du salarié après la rupture du contrat (performance, citoyenneté, intention de quitter l'entreprise).

Selon Robinson (1996), si les réactions à une violation du contrat psychologique sont violentes, c'est parce que cette dernière ébranle deux conditions nécessaires à la confiance : l'*intégrité* (croyance que les actions de l'autre sont cohérentes avec ses paroles) et la *bienveillance* (croyance que l'autre recherche le bien des deux parties). L'étude que nous allons à présent consacrer aux variables destinées à opérationnaliser notre cadre théorique nous permettra notamment de replacer les notions d'intégrité et de bienveillance au sein de la définition (et de la mesure) de la confiance.

L'OPERATIONALISATION DU CADRE THEORIQUE

Afin d'étudier la place de la confiance dans la relation salariale et, plus précisément, les effets du niveau de confiance du salarié en termes *d'exit*, *voice* et *loyalty*, nous allons à présent préciser les variables retenues pour expliciter notre cadre théorique : il s'agit, d'une part, de la confiance du salarié dans son supérieur et dans les dirigeants de son entreprise ainsi que, d'autre part, des variables d'implication organisationnelle, d'intention de faire grève et d'intention de quitter l'entreprise destinées à opérationnaliser la typologie d'Hirschman.

La confiance : deux composantes, deux niveaux d'analyse

Si la définition de la confiance en tant qu'état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne (Rousseau *et al.*, 1998) semble constituer une relative bonne synthèse des principales définitions de la confiance utilisées en gestion, et notamment en gestion des ressources humaines (e.g. Dirks et Skarlicki, 2004 ; Mishra, 1996 ; Robinson, 1996), en revanche, la « déclinaison » du concept, à partir de ce « socle commun », selon plusieurs formes montre un désaccord apparent entre les auteurs. Neveu (2004) a tenté de recenser les différents supports, avancés dans la littérature, à partir desquels les croyances individuelles se développent (e.g. croyance dans l'intégrité de l'autre, croyance dans sa compétence, etc.) pour voir dans quelle mesure la diversité de ces croyances a favorisé le développement de plusieurs formes ou modalités de confiance. Il ressort de cet effort de synthèse que les différences entre chacune des typologies avancées par leurs auteurs respectifs sont parfois discutables, au point

de pouvoir mettre en évidence, à l'inverse, certains points communs voire des chevauchements d'une analyse à l'autre⁴.

Il semble ainsi que l'on puisse établir un lien entre les formes de la confiance (affective, et calculée) et les facettes de celles-ci suggérées par la littérature. On pourrait en effet avancer que, globalement, deux grands groupes de facettes constitutifs de ces deux grandes composantes de la confiance se dégagent :

- d'une part, la composante *affective* de la confiance à laquelle pourraient être rattachées les dimensions suivantes caractérisant l'autre partie : ouverture d'esprit, justice, disponibilité, bienveillance ;
- d'autre part, la composante *calculée* à laquelle pourraient être rattachées les dimensions suivantes : compétence, cohérence, respect des promesses.

La distinction de différentes composantes de la confiance montre d'ailleurs également, une fois encore, que la conception de la confiance comme « inclination naturelle » (Rotter, 1971) mérite d'être écartée au profit d'une conception plus « relationnelle » de la confiance : la confiance ne désigne pas des attentes en général, mais des attentes se rattachant à une relation particulière avec l'autre partie, relation qui se développe selon plusieurs « axes » (affectif, calculé) en fonction des « caractéristiques » présentées par l'autre partie (compétence, bienveillance, honnêteté, ouverture d'esprit, etc.). La conception multidimensionnelle de la confiance a donc aussi indirectement le mérite de lier le concept de confiance à la relation même qui lie les deux parties (Neveu, 2004). Dès lors, lorsque les termes de l'échange se détériorent (ou plutôt lorsque la perception des termes du contrat psychologique liant les deux parties est altérée), la réaction du salarié en termes de confiance s'en trouve modifiée⁵ ; et donc également les contributions du salarié à la relation qui se trouvent fondées précisément sur son niveau de confiance.

Relier la notion de confiance à la relation qui lie l'individu (ici le salarié) à une autre partie invite également à s'interroger sur l'identité de cette dernière. En effet, les diverses croyances que développe le salarié, et qui fondent sa confiance, diffèrent d'un « référent » à l'autre ; dans le cas de la relation d'emploi, il semble ainsi opportun de distinguer deux types de relations que noue le salarié : la relation avec son supérieur hiérarchique direct, d'une part, et la relation avec l'équipe dirigeante de son entreprise, d'autre part. Pourtant, cette distinction est rarement établie dans la littérature consacrée à la confiance du salarié (Dirks et Skarlicki,

⁴ Pour davantage de détails, nous renvoyons le lecteur à Neveu (2004).

⁵ Pour une étude des liens entre violation du contrat psychologique selon sa nature (transactionnel vs. relationnel) et composantes de la confiance (affective vs. calculée), nous renvoyons le lecteur à Campoy et Neveu (2005b).

2004), ou alors seulement suggérée sans être véritablement testée (Whitener, 1997). Partant du constat que la nature de chacune des deux relations étant distincte (en termes de « distance hiérarchique» ou encore « d'individualisation »), Neveu (2004) a proposé de distinguer deux niveaux de confiance : d'une part, la confiance du salarié dans son supérieur hiérarchique immédiat, et d'autre part, le niveau de confiance du salarié dans la direction⁶.

L'opérationnalisation de la typologie d'Hirschman

Comme le remarquent Graham et Keeley (1992), la réaction « *exit* » semble plutôt « économique » (comparaison coûts – avantages à poursuivre ou non la relation), tandis que la réaction « *voice* » est plus politique (expression d'un mécontentement). La décision de quitter la relation ou de manifester son mécontentement, tout en maintenant sa participation à la relation, dépend notamment d'un troisième concept qui émerge du modèle d'Hirschman : celui de loyauté (Leck et Saunders, 1992). La définition et le statut de la « loyauté » a soulevé bon nombre de discussions : s'agit-il d'une attitude montrant l'attachement de l'individu à l'organisation ou bien d'un comportement par lequel l'individu marque son soutien à l'organisation ? De même, les façons d'appréhender les notions d'*exit* et de *voice* peuvent également prêter à discussion. En effet, s'agissant de la « *voice* » par exemple, on pourrait ainsi penser que la dimension « participation » de la citoyenneté (*civic virtue*) – et plus précisément « la participation au changement » (*advocacy participation*) suggérée par Van Dyne *et al.* (1994) constitue une forme de *voice* (Graham, 1991 : 267). Van Dyne et Le Pine (1998) appellent ainsi *voice* le comportement mesuré par la participation au changement. Pourtant cette conception peut sembler discutable à double titre (Campoy, 2000) :

- d'une part, il s'agirait alors exclusivement d'une forme de *voice* orientée vers l'organisation, alors que la *voice* désigne plus largement un comportement de mécontentement destiné soit à défendre ses propres intérêts soit à agir pour le compte de l'organisation ;
- d'autre part, une lecture plus attentive du contenu des items de cette dimension montre qu'il s'agit plus d'une mesure de « volonté de développement » que d'un véritable mécontentement.

⁶ La mise en évidence des deux niveaux de confiance du salarié (supérieur et dirigeants) a également des implications sur l'outil de mesure destiné à appréhender chacune des variables : dans la mesure où il est probable de voir la coopération avec le supérieur immédiat plus largement déterminée par des jugements affectifs que calculés, relativement à la coopération avec les dirigeants (Tyler et DeGoey, 1996), la part relative de la dimension affective (par rapport à la dimension calculée) est plus développée dans l'échelle de mesure de la confiance dans le supérieur, i.e. lorsque les relations sont plus « proches » (Neveu, 2004). Nous reviendrons plus loin sur le choix des outils de mesure des variables de notre étude.

Ces raisons nous ont incités à privilégier une conception – et donc une mesure - de la *voice* non pas en tant que forme de citoyenneté mais en tant qu'intention individuelle de faire grève⁷. Une telle conception permet d'appréhender la *voice* comme étant orientée à la fois vers l'organisation et vers l'individu. En revanche, nous avons conscience qu'il s'agit d'une conception imparfaite de la *voice* car la grève constitue un moyen extrême pour un individu de manifester son mécontentement. Par ailleurs, un tel choix conduit à nous écarter d'une conception comportementale de la *voice* pour nous rapprocher d'une conception en termes d'intention de comportement.

De même, nous n'adoptons pas le choix de Turnley et Feldman (1999) consistant à considérer la dimension « *loyalty* » de l'échelle de Van Dyne *et al.* (1994) comme illustrant la notion de « *loyalty* » au sens d'Hirschman. Il nous semble en effet que l'échelle de Van Dyne *et al.*, dans sa globalité, i.e. y compris ses dimensions « *loyalty* » et « *advocacy participation* », semble davantage correspondre à une conception bien spécifique de la citoyenneté organisationnelle, c'est-à-dire une conception politique de la citoyenneté, distincte de la conception de Organ et ses collègues (Smith, Organ et Near, 1983) qu'à une approche en termes de *voice* ou encore de *loyalty*. Pour appréhender cette dernière notion, nous préférons utiliser le concept d'implication organisationnelle, qui nous paraît, le plus proche de la définition rappelée plus haut (une attitude montrant l'attachement de l'individu à l'organisation)⁸.

Enfin, s'agissant de la notion *d'exit*, nous avons choisi de la considérer, là encore, plus comme une intention de comportement que comme véritablement un comportement⁹. Le salarié mécontent ne cherche pas, dans ce cas, à faire changer le cours des événements dans un sens qui lui serait plus favorable ; il préfère renoncer à la relation et rechercher un emploi ailleurs, dans une autre entreprise. Une autre façon d'appréhender *l'exit* pourrait également consister à envisager le départ du salarié du poste qu'il occupe tout en restant dans

⁷ Nous nous intéressons ici à l'intention individuelle de faire grève, de même qu'au sentiment de confiance individuelle, car même si la grève est une action collective, elle est définie en France comme un « droit individuel exercé collectivement ». C'est pourquoi la décision de faire grève est individuelle (d'ailleurs souvent prise hors du champ syndical). Par ailleurs, même si l'intention de faire grève ne signifie pas nécessairement grève, il nous semble néanmoins important de mesurer cette intention qui pourra éventuellement se traduire par la participation à un mouvement collectif, si un tel mouvement a lieu, mais également dans des formes plus individuelles de *voice* (revendication, comportements contre-productifs, etc.) (Campoy et Neveu, 2005b).

⁸ Ce choix repose également sur un désir de cohérence pour mesurer les trois formes de réaction uniquement par des attitudes et non pas par des attitudes pour certaines formes (*exit* et *voice*) et des comportements pour d'autres (*loyalty*). Il est d'ailleurs renforcé par le fait que l'implication organisationnelle est non seulement fortement liée aux comportements de citoyenneté organisationnelle, mais constitue également une variable médiatrice entre la confiance organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Campoy et Neveu, 2005a).

⁹ Il est en effet quasiment impossible de mesurer, sur le terrain, un comportement *d'exit* sauf à imaginer que le chercheur soit présent lors du départ du salarié de l'entreprise.

l'entreprise ; ce n'est pas le choix que nous avons retenu, ni celui qui est le plus couramment retenu dans la littérature (e.g. Turnley et Feldman, 1999).

LES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Compte tenu de l'articulation de notre modèle de recherche qui repose sur les notions de confiance, implication, intention de faire grève et intention de quitter l'entreprise, nous allons d'abord énoncer les hypothèses relatives aux liens entre confiance et implication organisationnelle ; nous envisagerons ensuite l'étude des liens entre confiance et intention de faire grève ainsi qu'entre confiance et intention de quitter l'entreprise. Nous concluons cette partie par l'énoncé d'hypothèses complémentaires relatives à l'implication ainsi qu'à ses liens avec l'intention de quitter l'entreprise.

Confiance et implication organisationnelle

Selon la conception de l'implication proposée par Meyer et Allen (1991), on peut considérer l'implication organisationnelle comme étant constituée de trois composantes : implication *affective*, implication *normative*, implication *calculée*. Selon les auteurs, la relation qui lie le salarié à son entreprise peut refléter différents degrés de chacune des formes d'implication. Ainsi, un salarié peut simultanément ressentir un fort attachement à une organisation (implication affective) et se sentir obligé de rester (implication normative). Un autre peut apprécier de travailler pour l'organisation mais reconnaître par ailleurs que quitter cette dernière serait difficile d'un point de vue financier notamment (implication calculée) ; enfin, un troisième peut ressentir un degré élevé de désir, de besoin et d'obligation pour rester avec son employeur actuel (Meyer et Allen, 1997).

Relativement peu d'études se sont penchées sur les liens entre confiance du salarié et implication du salarié. On peut ainsi noter que dans la récente méta-analyse consacrée par Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky (2002) à l'étude des antécédents, corrélats et conséquences de l'implication organisationnelle, nulle part n'est citée la variable « confiance du salarié » ! Pourtant, quelques études ont été menées sur le sujet. On peut ainsi citer l'étude de Hrebiniak et Alutto (1972) qui met en évidence une corrélation positive entre la confiance interpersonnelle et l'implication organisationnelle calculée. De même, Roberts et O'Reilly (1974) constatent un lien positif entre la confiance dans le supérieur et l'implication organisationnelle. Pour Cook et Wall (1980), la confiance dans le management (compétence et intentions positives des dirigeants) est corrélée positivement avec l'implication.

Dirks et Ferrin (2002) constatent, dans une récente méta-analyse, que l'implication organisationnelle est corrélée plus fortement avec la confiance dans la direction ($r = 0,57$) qu'avec la confiance dans le supérieur ($r = 0,44$). Toutefois, les auteurs ne précisent pas la nature de l'implication organisationnelle dont il s'agit (affective, calculée ou normative). De plus, comme le font remarquer Dirks et Skarlicki (2004), cette recherche, menée sous forme de méta-analyse, ne permet pas de préciser les différences au sein d'un seul échantillon pour séparer la part de variance uniquement imputable à tel type de confiance (supérieur ou dirigeants). Or, on peut penser que les deux formes de confiance sont tout aussi nécessaires l'une que l'autre pour que le salarié soit impliqué envers son organisation.

Pour conclure cette synthèse des principaux résultats obtenus à ce jour, nous pouvons également rappeler les résultats obtenus dans le contexte français par Couteret (1998) dans le cas de la relation entre un patron de petite entreprise et son adjoint : l'auteur constate un lien positif significatif entre la confiance accordée par le salarié au management et l'implication organisationnelle (affective et normative). Nous pouvons formuler les hypothèses suivantes :

H1 : La confiance affective dans les dirigeants influence positivement l'implication organisationnelle affective (H1a) et normative (H1b) du salarié, tandis que la confiance calculée dans les dirigeants influence l'implication organisationnelle calculée du salarié (H1c).

H2 : La confiance affective dans le supérieur influence positivement l'implication organisationnelle affective (H2a) et normative (H2b) du salarié, tandis que la confiance calculée dans le supérieur influence l'implication organisationnelle calculée du salarié (H2c).

Confiance et intention de faire grève, confiance et intention de quitter l'entreprise

Niehoff et Paul (2001) suggèrent que, lorsqu'il lui semble que les promesses sont respectées par l'autre partie, l'individu éprouvera moins le besoin de surveiller l'échange ; à l'inverse, il est probable que la vigilance s'accroîtra dès lors que la confiance de l'individu faiblira. Par ailleurs, Turnley et Feldman (1999) ont constaté que les violations du contrat psychologique généraient un accroissement des niveaux de *voice* et d'*exit* ; compte tenu de la place essentielle jouée par la confiance dans la perception par le salarié du contrat psychologique le liant à l'organisation (et donc d'une éventuelle violation de ce dernier), on peut donc

considérer que des liens entre confiance, *exit* et *voice* sont suggérés par la littérature, même s'ils n'ont pas fait, à notre connaissance, l'objet de tests empiriques systématiques.

Il est raisonnable de supposer que le niveau de confiance du salarié, que ce soit dans les dirigeants de l'entreprise ou dans son supérieur, peut influencer l'intention du salarié de quitter l'organisation ou de faire grève. Toutefois, il est probable que les différentes facettes de la confiance que nous avons identifiées n'auront pas les mêmes effets. Il nous semble, en effet, qu'un salarié méfiant à l'égard de son supérieur (tant en termes affectifs que calculés) aura plus facilement tendance à avoir envie de quitter son entreprise. L'influence de la confiance dans les dirigeants que son intention de départ se limiterait, selon nous, à la confiance calculée dans les dirigeants (plus qu'à la confiance affective dans les dirigeants) : il nous semble en effet que c'est, par exemple, plus une marque d'incompétence perçue chez les dirigeants (confiance calculée) qui peut inciter un salarié à vouloir quitter l'entreprise que, par exemple, le seul manque de respect des dirigeants à son égard (confiance affective).

S'agissant de l'intention de faire grève, il nous semble que les ressorts pourraient être légèrement différents : les deux types de confiance (dans le supérieur et dans les dirigeants) peuvent influencer l'intention du salarié de faire grève ; toutefois, on imagine plus facilement une réaction du salarié à des marques d'incompétence venant des dirigeants ou de son supérieur ; quant au manque de respect ou une mauvaise communication de la part des dirigeants (confiance affective dans les dirigeants), ils peuvent, nous semble-t-il, plus facilement influencer l'intention de faire grève du salarié qu'un manque de disponibilité, par exemple, de son supérieur à son égard (confiance affective dans le supérieur).

Au total, nous pouvons donc formuler les hypothèses suivantes :

H3 : La confiance affective (H3a) et calculée (H3b) dans le supérieur, ainsi que la confiance calculée dans les dirigeants (H3c), peuvent influencer négativement l'intention de quitter l'entreprise du salarié.

H4 : La confiance affective (H4a) et calculée (H4b) dans les dirigeants, ainsi que la confiance calculée dans le supérieur (H4c), peuvent influencer négativement l'intention de faire grève du salarié.

Hypothèses complémentaires

Deux autres hypothèses peuvent également être énoncées. La première concerne le développement de l'implication organisationnelle : nous pensons que le sentiment

d'obligation de rester dans l'organisation (implication normative) peut contribuer à expliquer l'attachement affectif du salarié à l'entreprise (implication affective) ; obligation de rester et attachement affectif rendant alors moins aisément concevable par le salarié un départ de l'entreprise (implication calculée). Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H5 : L'implication organisationnelle normative influence l'implication organisationnelle affective (H5a) qui, à son tour, influence l'implication organisationnelle calculée (H5b).

La seconde hypothèse s'appuie sur les résultats de plusieurs études (Allen et Meyer, 1996 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997 ; Tett et Meyer, 1993 ; Vandenberghe et Stinglhamber, 2004) :

H6 : L'implication organisationnelle affective du salarié influence négativement son intention de quitter l'entreprise.

L'ETUDE EMPIRIQUE

L'échantillon

Nous avons interrogé des salariés appartenant à des entreprises de taille différentes, appartenant à des secteurs d'activité différents, etc. Seules deux contraintes ont guidé l'accès aux données : il fallait, d'une part, que le salarié interrogé ait un supérieur hiérarchique direct distinct de la direction générale de son entreprise (naturellement pour mesurer distinctement la confiance dans le supérieur et la confiance dans les dirigeants) ; cette contrainte a donc exclu de l'échantillon les salariés appartenant à de très petites structures dans lesquelles le supérieur et le dirigeant désignent la même personne. D'autre part, les salariés interrogés ne pouvaient pas être fonctionnaires (en raison des difficultés qu'ils auraient eu à évaluer, par exemple, la compétence des dirigeants lors de la définition de la stratégie de leur entreprise !). L'enquête s'est déroulée de novembre 2003 à juin 2004. Les salariés contactés suivaient des programmes de formation continue à l'Université Paris I et en province ; d'autres salariés ont été contactés directement par nos soins. Au total, 2200 questionnaires ont été ainsi administrés. 844 questionnaires ont été retournés, soit un taux de retour de 38,4% ; seuls 811 questionnaires étaient exploitables (taux de réponse réel de 36,9%).

La population constituant l'échantillon est de sexe masculin à 48%. L'âge moyen des participants est de 39 ans. 15% des salariés appartiennent à des entreprises de moins de 20 salariés, 9% travaillent dans des entreprises de 21 à 50, 9% de 51 à 100 salariés, 8,5% de 101 à 200 salariés, 12,5% de 201 à 500 salariés et 45% dans des entreprises de plus de 500 salariés. Leur ancienneté moyenne dans l'entreprise est de 9 ans ; 7 ans dans le poste et 5 ans avec le supérieur actuel. Les catégories professionnelles représentées sont les suivantes : ouvriers (6%), employés, techniciens et agents de maîtrise (55%), cadres (38%). 87% des salariés ont un contrat de travail de type CDI ; 83% des salariés travaillent à temps complet.

Les échelles de mesure

La confiance dans le supérieur hiérarchique et dans les dirigeants de l'entreprise : la distinction conceptuelle que nous avons opérée entre la confiance dans le supérieur et la confiance dans les dirigeants implique l'utilisation d'un outil de mesure propre à chacun des référents. Chacun des deux instruments de mesure doit alors respecter les deux conditions suivantes :

- compte tenu de la nature même du concept de confiance – qui repose à la fois sur des fondements affectifs et des fondements calculés -, chacun des deux outils de mesure destinés à l'évaluer doit permettre d'évaluer les deux types de fondements (affectif et calculé) quel que soit le référent (le supérieur ou les dirigeants).
- de plus, chaque outil de mesure doit refléter le caractère spécifique de chacune des relations (salarié – supérieur et salarié - dirigeants).

Nous avons donc utilisé quatre échelles distinctes, destinées à mesurer quatre notions distinctes : la confiance affective du salarié dans son supérieur, la confiance calculée du salarié dans son supérieur, la confiance affective du salarié dans les dirigeants de son entreprise, et la confiance calculée du salarié dans les dirigeants. Nous avons retenu l'outil de mesure proposé par Neveu (2004). La confiance affective dans le supérieur est mesurée par 23 items¹⁰ : intégrité - franchise ($\alpha = 0,880$), ouverture d'esprit – impartialité ($\alpha = 0,890$), disponibilité ($\alpha = 0,904$), intérêt pour la carrière du subordonné ($\alpha = 0,907$). La confiance calculée dans le supérieur est mesurée par 21 items : compétence ($\alpha = 0,911$), discrétion ($\alpha = 0,897$), cohérence ($\alpha = 0,828$), respect des promesses ($\alpha = 0,895$).

¹⁰ Les échelles utilisées pour mesurer les variables de notre modèle sont des échelles à 5 points, de (1) tout à fait d'accord à (5) pas du tout d'accord.

La confiance affective dans les dirigeants est mesurée par 7 items : respect – communication ($\alpha = 0,856$). La confiance calculée dans les dirigeants est mesurée par 13 items : compétence ($\alpha = 0,916$) et intégrité ($\alpha = 0,831$).

Implication organisationnelle : pour mesurer les trois dimensions de l'implication organisationnelle, nous avons utilisé l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993) comprenant 18 items (6 items pour mesurer l'implication affective, 6 items pour mesurer l'implication calculée et 6 items pour mesurer l'implication normative) que nous avons traduite et adaptée au contexte français. Deux items ont été abandonnés lors de l'épuration. L'échelle comprend donc 16 items : implication affective ($\alpha = 0,847$), implication calculée ($\alpha = 0,898$) et implication normative ($\alpha = 0,915$).

Intention de départ et intention de faire grève : l'échelle de mesure destinée à mesurer l'intention de quitter l'entreprise est adaptée de l'échelle utilisée par Wayne, Shore et Liden (1997) et comprend les 3 items suivants : « je recherche activement un travail ailleurs que dans mon entreprise actuelle », « dès que je trouverai un travail plus intéressant ailleurs, je quitterai mon entreprise actuelle » et « je pense que je travaillerai encore dans mon entreprise actuelle d'ici cinq ans » ($\alpha = 0,816$). Concernant l'intention de faire grève, nous l'avons mesurée à partir d'un seul item, comme c'est souvent le cas (e.g. Barling, Fullagar et Kelloway, 1992 ; Gallagher et Strauss, 1991) ; il s'agit de l'item suivant : « si aujourd'hui un mouvement de grève éclatait dans l'entreprise, il est possible que j'y participerais ».

La spécification du modèle

Compte tenu du nombre de degrés de liberté du modèle testé (plus de 2000) comparé à la taille de l'échantillon ($N = 811$), il est apparu nécessaire de procéder à une agrégation partielle (Wayne, Shore, Bommer et Tetrick, 2002) des échelles dont la structure a été validée précédemment, en nous limitant : à 4 indicateurs pour chacune des 4 formes de confiance (confiance affective dans le supérieur, $\alpha = 0,84$; confiance calculée dans le supérieur, $\alpha = 0,86$; confiance affective dans les dirigeants, $\alpha = 0,85$; confiance calculée dans les dirigeants, $\alpha = 0,91$)¹¹ ; à 3 indicateurs pour l'implication organisationnelle normative ($\alpha = 0,89$), l'implication organisationnelle affective ($\alpha = 0,86$) et l'implication organisationnelle calculée

¹¹ Comme cela a été noté par ailleurs (Campoy et Neveu, soumis à publication), l'échelle de la confiance organisationnelle peut être utilisée de manière très flexible (désagrégation complète, agrégation partielle comme ici, ou agrégation totale), selon l'objet de l'étude et les contraintes techniques de l'analyse.

($\alpha = 0,86$). Concernant l'intention de quitter et l'intention de faire grève aucune agrégation n'est entreprise puisque ces mesures sont de taille déjà réduite (respectivement 3 et 1 item).

Dans un premier temps, il est nécessaire de vérifier la bonne adéquation du modèle ainsi spécifié aux données recueillies. Elle s'avère acceptable, tant du point de vue des indices d'ajustement absolus que des indices incrémentaux et de parcimonie (tableau 1).

Tableau 1 : Indices d'ajustement du modèle de recherche

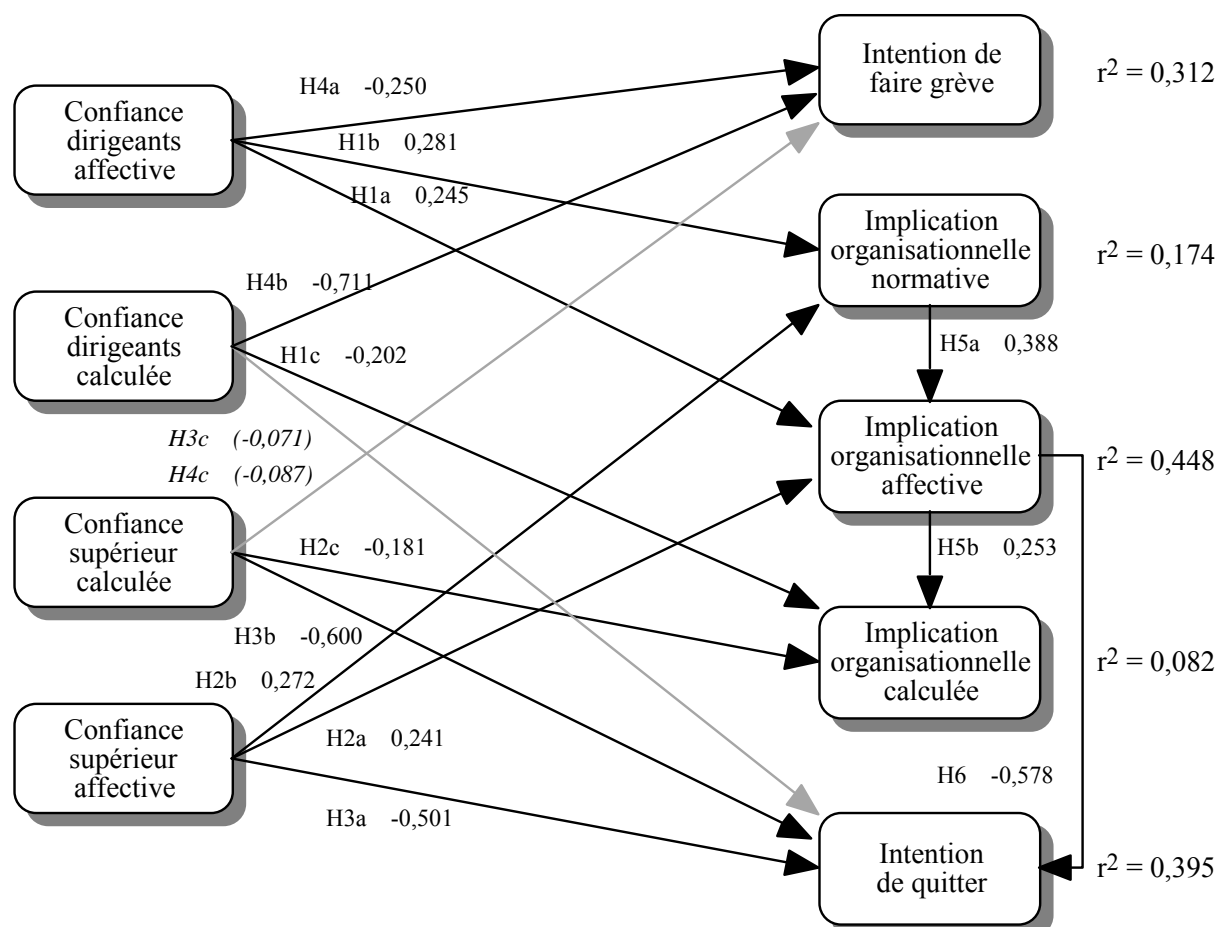
Modèle	χ^2	ddl	NNFI	CFI	GFI	AGFI	RMSEA (90%)
M₀	14481	406					
M₁	953	356	0,952	0,958	0,922	0,905	0,046 (0,042-0,049)
M₂	954	358	0,952	0,957	0,921	0,905	0,46 0,042-0,049)

Notes : M₀ = modèle nul ; M₁ = modèle de recherche ; M₂ = modèle retenu
 NNFI : *nonnormed fit index* ; CFI : *comparative fit index* ; GFI : *goodness of fit index* ; AGFI : *adjusted goodness of fit index* ; RMSEA : *root mean square error of approximation*.

L'analyse des résultats de l'estimation des paramètres, ainsi que le degré de validité de ces résultats montre que sur tous les liens postulés, seuls deux ne sont pas significatifs ($\alpha = 0,05$). La plupart de nos hypothèses de recherche sont donc statistiquement validées (figure 1). Nous analyserons plus en détail ces résultats dans la section suivante (notamment les hypothèses non validées). Enfin, l'analyse du pourcentage de variance expliquée des variables endogènes conforte la force de notre modèle puisqu'il permet de rendre compte d'une part non négligeable (entre 17% et 45%) de l'information concernant chaque concept à l'exception de l'implication organisationnelle calculée, qui n'est expliquée que très faiblement (8,2%).

Ainsi, nous pouvons donc dire que le modèle de recherche que nous avons proposé est non seulement validé dans son ensemble, mais qu'en outre il possède une force explicative importante.

Figure 1 : Test du modèle de recherche (résultats standardisés)



DISCUSSION DES RESULTATS

La plupart des hypothèses de notre modèle de recherche sont validées ; seules les hypothèses relatives aux effets de la confiance (dans le supérieur et dans les dirigeants) sur l'intention de quitter l'entreprise et sur l'intention de faire grève ne sont que partiellement validées.

Nous avons fait l'hypothèse que *l'intention de quitter* l'entreprise était corrélée à la confiance du salarié dans son supérieur (confiance affective et calculée) ainsi qu'à la confiance calculée dans les dirigeants. Or les résultats montrent que le lien entre la confiance calculée dans les dirigeants et l'intention de quitter n'est pas significatif, tandis que les deux autres liens entre la confiance dans le supérieur (affective et calculée) et l'intention de quitter sont significatifs. Il semble donc que ce soit la confiance du salarié dans son supérieur seule qui influence son intention de quitter l'entreprise. En revanche, la perception par le salarié d'un manque d'intégrité et de compétence de la part des dirigeants de son entreprise ne suffit pas à l'inciter à quitter son entreprise : la peur du chômage explique peut-être cette réaction, renforcée par la nature spécifique de la relation entre le supérieur et les dirigeants. En effet, comme nous

l'avons rappelé précédemment, l'éloignement ainsi que le caractère moins individualisé de la relation entre le salarié et les dirigeants peuvent « atténuer » ou, du moins, rendre plus facilement « supportable », par le salarié, la perception d'incompétence ou de manque d'intégrité chez les dirigeants. L'indulgence est peut-être plus difficile dans le cas de la relation, beaucoup plus proche, avec le supérieur.

A l'inverse, s'agissant de *l'intention de faire grève*, nous pensions qu'elle pouvait être influencée par la confiance du salarié dans les dirigeants (confiance affective et calculée) ainsi que par la confiance calculée dans le supérieur. Les résultats montrent que seule la confiance dans les dirigeants prédit l'intention de faire grève ; le lien avec la confiance dans le supérieur n'est pas significatif. Il semble donc ici que le manque de compétence ou de discrétion du supérieur ou encore une certaine incohérence ainsi que l'irrespect, de sa part, de promesses ne suffisent pas à favoriser chez le salarié l'intention de faire grève.

A l'exception des hypothèses que nous venons de mentionner et qui ne sont pas validées, les autres hypothèses du modèle sont validées. S'agissant de l'influence de la confiance sur l'intention de quitter l'entreprise et sur l'intention de faire grève, les résultats présentent un intérêt à double titre : d'une part, ils montrent que l'intention de faire grève est fortement expliquée par l'absence de confiance calculée dans les dirigeants, puis dans une moindre mesure par la confiance affective dans les dirigeants, et dans une mesure encore moindre par la confiance dans le supérieur (respectivement -0,711, -0,250 et -0,087 non significatif). L'intention de faire grève apparaît donc principalement comme la manifestation d'un mécontentement du salarié à l'égard des dirigeants de son entreprise. D'autre part, l'intention de quitter l'organisation est fortement expliquée par l'absence de confiance calculée dans le supérieur (-0,600). Si on voulait résumer les effets comparés de la confiance du salarié sur l'intention de quitter l'organisation et sur l'intention de faire grève, au risque de caricaturer, on pourrait dire que c'est surtout la confiance – ou plutôt le manque de confiance – dans les *dirigeants* qui incite à *faire grève*, tandis que c'est surtout la confiance – ou plutôt le manque de confiance – dans le *supérieur* qui incite le salarié à *quitter l'entreprise*.

Les résultats concernant l'implication organisationnelle peuvent être discutés à deux niveaux. S'agissant de l'implication affective, il convient de noter l'effet important de l'implication normative (0,388) suivi, par ordre décroissant, par la confiance affective dans les dirigeants et la confiance affective dans le supérieur (respectivement 0,245 et 0,241). Quant à l'implication

calculée, elle est influencée, par ordre décroissant, par l'implication affective (0,253) puis par l'absence de confiance calculée dans les dirigeants (-0,202) et dans le supérieur (-0,181).

Une autre remarque concerne le signe des relations ainsi mises en évidence. Il semble en effet que la confiance affective (dirigeants et supérieur) affecte positivement l'implication organisationnelle affective, qui influence elle-même positivement l'implication calculée, tandis que cette dernière est influencée négativement par la confiance calculée (dirigeants et supérieur). Cela pourrait signifier que la confiance affective du salarié (dirigeants et supérieur) est nécessaire pour développer chez ce dernier une implication affective envers l'organisation. Toutefois, si les facettes affectives de la confiance (le respect et la communication de la part des dirigeants ou encore l'ouverture d'esprit et la disponibilité, par exemple, manifestées par le supérieur) ne sont pas « accompagnés » d'éléments favorisant le développement de la confiance calculée du salarié (supérieur et dirigeants) comme l'intégrité et la compétence des dirigeants ou encore la compétence et le respect des promesses de la part du supérieur, le risque existe que se développe chez le salarié le sentiment de ne pas être payé en retour de son implication affective ; ce sentiment aurait dès lors un effet sur l'implication calculée du salarié.

CONCLUSION

En guise de conclusion, nous allons d'abord tenter de récapituler les principaux apports de notre recherche, avant de proposer quelques perspectives de recherche que laissent suggérer les résultats obtenus. D'une part, même si cela ne constituait pas une hypothèse explicite de notre modèle de recherche, la distinction suggérée par Neveu (2004) entre confiance dans le supérieur et confiance dans les dirigeants est bien validée sur notre échantillon ; plus précisément, la distinction entre confiance affective et confiance calculée du salarié dans son supérieur ainsi qu'entre confiance affective et confiance calculée dans les dirigeants est bien validée par les résultats. Les conséquences de la confiance sont bien distinctes que ce soit en termes de *nature* de la confiance (affective ou calculée) ou du *type* de confiance (dirigeants ou supérieur). Les résultats nous permettent même de dire que c'est plutôt la nature de la confiance qui différencie le lien entre confiance et implication puisque la confiance *affective* (qu'elle soit dans les dirigeants ou dans le supérieur) prédit l'implication organisationnelle *affective et normative*, tandis que la confiance *calculée* (qu'elle soit dans les dirigeants ou dans le supérieur) prédit l'implication organisationnelle *calculée*. D'autre part, l'absence de confiance a des conséquences différentes sur l'intention de faire grève et l'intention de quitter

l'entreprise selon qu'elle est orientée vers les dirigeants ou le supérieur : l'intention de faire grève est prédite par le niveau de confiance dans les *dirigeants*, qu'elle soit affective ou calculée, tandis que l'intention de départ est prédite par le niveau de confiance dans le *supérieur*, qu'elle soit affective ou calculée.

Si l'on souhaitait dégager un certain nombre d'implications managériales de cette étude, on pourrait dire que cette dernière a montré que les dirigeants doivent mettre l'accent sur la communication à l'égard des salariés (prise de décision, définition de la stratégie, etc.), apte à favoriser le niveau de confiance affective du salarié. Un résultat particulièrement intéressant concerne les liens établis entre confiance affective et calculée du salarié dans les dirigeants, d'une part, et implication (affective, normative, calculée) du salarié envers l'organisation, d'autre part. Les résultats ont montré tout l'intérêt, pour la direction de l'entreprise, de favoriser à la fois la confiance affective et la confiance calculée dans les dirigeants, en veillant notamment à préserver le respect des salariés, à afficher une communication régulière autour des principales décisions prises, mais aussi le maintien des compétences et de l'intégrité de l'équipe dirigeante.

On peut également tirer des enseignements similaires pour le supérieur : les résultats montrent que la confiance dans le supérieur peut avoir des effets sur les attitudes et les intentions de comportements du salarié. Pour cela, le supérieur doit être perçu à la fois comme compétent (compétence technique et management des hommes), disponible, affichant une certaine cohérence entre ses propos et ses actes. Le sentiment d'équité perçu par le salarié dans sa relation avec son supérieur est également important (sentiment d'être traité de la même façon que les autres) ; il s'agira donc pour le supérieur de veiller à préserver un certain sentiment de justice parmi ses subordonnés par des plans de formation adaptés par exemple, ou encore des entretiens d'évaluation réguliers pour tous, etc. L'importance du soutien, par la Direction des Ressources Humaines (DRH), du supérieur est d'ailleurs suggérée par les résultats : en effet, ce sera à la DRH, à l'égard de laquelle risquent de s'adresser plus facilement les récriminations des salariés (*voice*) puisqu'elle incarne plutôt l'organisation aux yeux du salarié (confiance dans les dirigeants), de donner les moyens au supérieur de respecter ses promesses ou encore d'avoir des compétences techniques et managériales nécessaires (confiance dans le supérieur) si elle souhaite éviter de provoquer chez le salarié des réactions sous forme de retrait ou d'*exit*.

Parmi les perspectives de recherche, on pourrait suggérer l'intégration dans notre modèle de nouvelles variables permettant de mieux éclairer les mécanismes par lesquels la confiance du

salarié peut, par exemple, influencer son intention de quitter l'entreprise ou son intention de faire grève. Ainsi, la perception par le salarié de la *sécurité de son emploi* pourrait être liée à la confiance qu'il développe à l'égard des dirigeants de son entreprise, notamment dans un contexte marqué par le développement de relations de travail de plus en plus précaires (CDD, licenciements, etc.).

Par ailleurs, nous avons inscrit notre étude dans le cadre des effets de la confiance du salarié lorsque celui-ci perçoit une violation des termes du contrat psychologique qui le lie à son organisation. Une étude plus précise des effets d'un ébranlement de la confiance, socle du contrat psychologique, supposerait de tenter de mesurer le caractère *dynamique* de la confiance. L'analyse des effets éventuels de la perception par le salarié d'une rupture du contrat psychologique a déjà été amorcée par Robinson (1996) ; elle mériterait d'être prolongée à la lumière des résultats mis en évidence par notre recherche afin de mesurer, par exemple, dans quelle mesure la modification des termes du contrat psychologique supposée se traduire à la suite d'une rupture du contrat¹² se traduit également par une altération des formes de confiance (confiance plutôt affective et/ou plutôt calculée ?). Ce pourrait être l'objet d'une étude, menée éventuellement selon une approche longitudinale, pour mesurer, par exemple, l'impact d'une politique de fusion ou de restructuration de l'entreprise sur les attitudes des salariés, via les effets sur la confiance de ces derniers.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N.J. et Meyer, J.P.** (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization : an examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Anderson, N. et Schalk, R.** (1998), "The psychological contract in retrospect and prospect", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.
- Argyris, C.** (1960), *Understanding organisational behaviour*, Homewood : Dorsey Press.
- Barling, J., Fullagar, C.J.A. et Kelloway, E.K.** (1992), *The union and its members : a psychological approach*, Oxford, England : Oxford University Press.
- Campoy, E.** (2000), *La participation des adhérents à la vie syndicale : une approche en termes de citoyenneté*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I, Paris.
- Campoy, E. et Neveu, V.** (soumis à publication). "Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*.
- Campoy, E. et Neveu, V.** (2005a). "L'implication comme médiateur entre la confiance du salarié et son comportement citoyen". Communication présentée au séminaire « Implication et Performance », LIRHE GRACCO CNRS, Université Toulouse 1, 19-20 mai 2005.
- Campoy, E. et Neveu, V.** (2005b). "Perceptions de justice et confiance du salarié comme facteurs explicatifs des réactions individuelles à une violation du contrat psychologique". Communication présentée à la journée de recherche « Stress, burnout et conflits de rôles » CEROG-AGRHI-IAE d'Aix-en-Provence », 27 mai 2005.

¹² Pour certains, après violation, le contrat peut évoluer pour changer de forme et devenir plus transactionnel et moins relationnel (Anderson et Schalk, 1998 ; Robinson, Kraatz et Rousseau 1994).

- Cook, J. et Wall, T.** (1980), "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Couteret, P.** (1998), *La confiance dans la relation dirigeant-adjoint en petite entreprise*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 2.
- Cudek, R., du Toit, S. et Jöreskog, K.G.** (2001), *Structural equation modeling : present and future. A festschrift in honor of Karl Jöreskog*, Lincolnwood, IL : Scientific Software International.
- Dirks, K.T. et Ferrin, D.L.** (2002), "Trust in leadership : meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628.
- Dirks, K.T. et Skarlicki, D.** (2004), "Trust in leaders : existing research and emerging issues", in Kramer, R.M. et Cook, K.S. (Eds), *Trust and distrust in organizations : dilemmas and approaches*, Thousand Oaks, CA : Russell Sage Foundation Publications.
- Elissalde, Y.** (2003), "Réflexions liminaires sur la notion de croyance", in Bourdin, D. et Jacopin, P. (Eds), *La croyance*, Paris : Bréal. p. 9-16.
- Gallagher, D.G. et Strauss, G.** (1991), "Union membership attitudes and participation", in Strauss, G., Gallagher, D.G. et Fiorito, J. (Eds), *The state of the unions*, Madison, WI : Industrial and Labor Relations Research Association. p. 139-174.
- Graham, J.W.** (1991), "An essay on organizational citizenship behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 249-270.
- Graham, J.W. et Keeley, M.** (1992), "Hirschman's loyalty construct", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 191-200.
- Hayduk, L.A.** (1987), *Structural equation modeling with LISREL*, Baltimore : Johns Hopkins University.
- Hirschman, A.** (1970), *Exit, voice, loyalty*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Hrebiniak, L.G. et Alutto, J.A.** (1972), "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Jöreskog, K.G. et Sörbom, D.** (1989), *LISREL 7 : a guide to the program and application*, Chicago, IL : SPSSX.
- Leck, J.D. et Saunders, D.M.** (1992), "Hirschman's loyalty : attitude or behavior ?" *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 219-230.
- Lewicki, R.J. et Bunker, B.B.** (1996), "Developing and maintaining trust in work relationships", in Kramer, R.M. et Tyler, T.R. (Eds), *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA : Sage. p. 114-139.
- Mathieu, J.E. et Zajac, D.M.** (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- 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.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J.** (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J.** (1997), *Commitment in the workplace : theory, research, and application*, Thousand Oak, CA : Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. et Smith, C.A.** (1993), "Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. et Topolnytsky, L.** (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization : a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Mishra, A.K.** (1996), "Organizational responses to crisis : the centrality of trust", in Kramer, R.M. et Tyler, T.R. (Eds), *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA : Sage. p. 261-287.
- Neveu, V.** (2004), "La confiance organisationnelle : définition et mesure", in *Actes du XVème congrès de l'AGRH*, tome 2, pp.1071-1110.
- Niehoff, B.P. et Paul, R.J.** (2001), "The just workplace : developing and maintaining effective psychological contracts", *Review of Business*, printemps, 5-août.
- Rey, A.** (1998), *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris : Dictionnaires Le Robert.

- Ring, P.S. et Van de Ven, A.H.** (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Roberts, K.H. et O'Reilly, C.A.** (1974), "Measuring organizational communication", *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-326.
- Robinson, S.L.** (1996), "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S. et Rousseau, D.M.** (1994), "Changing obligations and the psychological contract : a longitudinal study", *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S.L. et Rousseau, D.M.** (1994), "Violating the psychological contract : not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 145-159.
- Rotter, J.B.** (1971), "Generalized expectancies for interpersonal trust", *American Psychologist*, 26, 443-452.
- Rousseau, D.M.** (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. et McLean Parks, J.** (1993), "The contracts of individuals and organizations", in Staw, B.M. et Cummings, L.L. (Eds), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT : JAI Press. vol. 15, p. 1-43.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. et Camerer, C.** (1998), "Not so different after all : a cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Rousseau, D.M. et Tijoriwala, S.A.** (1998), "Assessing psychological contracts : issues, alternatives and measures", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- Rusbult, C.E., Farrell, D., Rogers, G. et Mainous, A.G.** (1988), "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: an integrative model of responses to declining job satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.
- Settoon, R.P., Bennett, N. et Liden, R.C.** (1996), "Social exchange in organizations : perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shapiro, D., Sheppard, B.H. et Cheraskin, L.** (1992), "Business on a handshake", *Negotiation Journal*, 8, 365-377.
- Sheppard, B.H. et Tuchinsky, M.** (1996), "Micro-OB and the network organization", in Kramer, R.M. et Tyler, T.R. (Eds), *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA : Sage. p. 140-165.
- Shore, L.M. et Tetrick, L.E.** (1994), "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship", in Cooper, C.L. et M., R.D. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, New York : Wiley and Sons. vol. 1, p. 91-109.
- Smith, C.A., Organ, D.W. et Near, J.P.** (1983), "Organizational citizenship behavior : its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Tett, R.P. et Meyer, J.P.** (1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Turnley, W.H. et Feldman, D.C.** (1999), "The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect", *Human Relations*, 52, 895-922.
- Tyler, T.R. et DeGoey, P.** (1996), "Trust in organizational authorities : the influence of motive attributions on willingness to accept decisions", in Kramer, R.M. et Tyler, T.R. (Eds), *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA : Sage. p. 331-356.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. et Dienesch, R.M.** (1994), "Organizational citizenship behavior : construction redefinition, measurement, and validation", *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Dyne, L. et LePine, J.A.** (1998), "Helping and voice extra-role behaviors : evidence of construct and predictive validity", *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.
- Vanderberghe, B. et Stinglhamber, F.** (2004), "Affective commitment to the organization, supervisor and work group : antecedents and outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. et Tetrick, L.E.** (2002), "The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange", *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. et Liden, R.C.** (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange : a social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Whitener, E.M.** (1997), "The impact of human resource activities on employee trust", *Human Resource Management Review*, 7, 389-404.

- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. et Werner, J.M.** (1998), "Managers as initiators of trust : an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior", *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- William, L.J. et Hazer, J.T.** (1986), "Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models. A reanalysis using latent variable structural equation methods", *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Withey, M.J. et Cooper, W.H.** (1989), "Predicting exit, voice, loyalty, and neglect", *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.
- Zaheer, A., McEvily, B. et Perrone, V.** (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, 9, 141-159.