Document généré le 12 oct. 2024 04:23

Relations industrielles
Industrial Relations

La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social
Et si bien traiter ses employés était payant ?
Organizational Trust and Social Exchange
What if Taking Good Care of Employees Were Profitable?
La confianza organizacional al centro del intercambio social
Y si tratar bien sus empleados fuera rentable?

Sylvie Guerrero et Olivier Herrbach

Volume 64, numéro 1, hiver 2009

URI : https://id.erudit.org/iderudit/029536ar
DOI : https://doi.org/10.7202/029536ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)
1703-8138 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Guerrero, S. & Herrbach, O. (2009). La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? *Relations industrielles / Industrial Relations*, *64*(1), 6–26. https://doi.org/10.7202/029536ar

Résumé de l'article

Alors que la confiance organisationnelle est appréhendée comme un élément central à toute relation d'échange, elle n'a pas été étudiée dans le cadre d'une approche globale de l'échange social employeur-employé. Cet article vise à préciser le concept de confiance organisationnelle et à montrer son rôle lorsque l'organisation fait preuve de bienveillance à l'égard de ses employés. Le rôle médiateur de la confiance entre le soutien organisationnel perçu et les attitudes au travail est tout particulièrement étudié. Les résultats obtenus auprès de 249 cadres et gestionnaires confirment que la confiance en l'organisation est au coeur du processus d'échange social, et se présente comme une variable intermédiaire nécessaire pour expliquer l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'entreprise.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2009

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

 © DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES, UNIVERSITÉ LAVAL - ISSN 0034-379X – RI/IR, 64-1, 2009, 6-26

La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ?

Sylvie Guerrero et Olivier Herrbach

Alors que la confiance organisationnelle est appréhendée comme un élément central à toute relation d'échange, elle n'a pas été étudiée dans le cadre d'une approche globale de l'échange social employeur-employé. Cet article vise à préciser le concept de confiance organisationnelle et à montrer son rôle lorsque l'organisation fait preuve de bienveillance à l'égard de ses employés. Le rôle médiateur de la confiance entre le soutien organisationnel perçu et les attitudes au travail est tout particulièrement étudié. Les résultats obtenus auprès de 249 cadres et gestionnaires confirment que la confiance en l'organisation est au cœur du processus d'échange social, et se présente comme une variable intermédiaire nécessaire pour expliquer l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'entreprise.

MOTS-CLÉS : **soutien organisationnel perçu, engagement organisationnel, intention de quitter, rétention du personnel**

Introduction

La confiance des employés en l'organisation a été fortement ébranlée depuis une trentaine d'années : Robinson et Rousseau (1994) montrent que 55 % des répondants de leur échantillon de jeunes cadres considèrent que leur entreprise n'a pas respecté ses engagements au cours de leurs deux premières années d'emploi, remettant en cause le lien de confiance qu'ils peuvent avoir envers leur entreprise et ses représentants. Or, la confiance est présentée comme une composante majeure de l'échange social qui se construit dans un processus d'échange durable et réciproque (Blau, 1964). Les travaux antérieurs ont montré le lien positif entre la confiance organisationnelle et les attitudes qui sont sources de rétention des employés, à l'exemple de l'engagement organisationnel et de l'intention de rester dans l'entreprise (Aryee, Budhwar et Chen, 2002; Dirks et Ferrin, 2002; Mayer et Gavin, 2005; Robinson, 1996; Wat et Shaffer, 2005; Whitener, 2001). Selon Frank, Finnegan et Taylor (2004), la rétention des employés sera une des clés de la réussite des entreprises de demain, notamment parce que les pénuries de main-d'œuvre rendront difficile le maintien dans l'entreprise des talents et des employés à haut potentiel. Développer la confiance en l'organisation peut être un atout important dans une logique d'échange social durable entre l'employé et son entreprise.

Sylvie Guerrero est professeure à l'École des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (guerrero.sylvie@uqam.ca).

Olivier Herrbach est professeur à l'Université Bordeaux IV et ESC Rennes (olivier.herrbach@u-bordeaux4.fr).

La confiance est définie comme « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire » (Mayer, Davis et Schoorman, 1995 : 712, notre traduction[1]). Les travaux portant sur le rôle de la confiance organisationnelle dans le développement d'une relation d'emploi durable ont permis d'établir que la confiance organisationnelle est reliée à des antécédents et à des attitudes qui lui sont propres et qui sont centrés sur l'échange social avec l'organisation elle-même (Aryee, Budhwar et Chen, 2002; Dirks et Ferrin, 2002; Mayer et Gavin, 2005; Wat et Shaffer, 2005). Trois éléments sont sources de confiance : la compétence, la fiabilité/intégrité et l'attention[2] (Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Mayer et Gavin, 2005; Whitener *et al.*, 1998). La compétence et la fiabilité sont importantes au début de la relation d'échange et participent activement à la formation des niveaux initiaux de confiance. Par la suite, avec le développement de la relation d'échange, l'individu perçoit plus clairement le degré d'attention que lui porte son organisation et l'importance de l'attention dans la construction de la confiance grandit avec le temps (Mayer, Davis et Schoorman, 1995 : 722). Les antécédents de la confiance organisationnelle qui traduisent et opérationnalisent la notion d'attention, à l'exemple du soutien organisationnel perçu (SOP), sont donc de première importance lorsque l'on s'intéresse à la rétention des employés.

L'objectif de cet article est de montrer que la confiance organisationnelle joue un rôle médiateur dans une chaîne de relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines, le SOP, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter des employés. En poursuivant notre objectif, nous proposons d'apporter trois contributions à la littérature existante sur la confiance organisationnelle. Tout d'abord, nous développons et testons un modèle conceptuel qui propose d'étudier la confiance organisationnelle au sein d'une chaîne de variables organisée à partir des pratiques de gestion des ressources humaines de l'organisation. Les travaux antérieurs au sujet de la confiance organisationnelle ont conduit à trois types de résultats complémentaires : (1) l'effet de la confiance organisationnelle sur les attitudes au travail (satisfaction, engagement organisationnel, intention de quitter); (2) le lien entre le SOP et la confiance organisationnelle (Dirks et Ferrin, 2002; Whitener, 2001); (3) le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans le développement de la confiance organisationnelle (Lamsa et Pucetaite, 2006; Whitener *et al.*, 1998). En testant le rôle médiateur de la confiance organisationnelle dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, le SOP et les attitudes d'engagement et d'intention de quitter, cette recherche intègre les résultats des trois groupes d'études empiriques réalisés distinctement dans le passé.

Deuxièmement, nous souhaitons étudier l'effet médiateur de la confiance organisationnelle dans la chaîne de relations entre plusieurs variables. Établir cet effet médiateur est important parce que la confiance organisationnelle est présentée comme un processus central dans le développement d'une relation d'emploi durable. Dans ses premiers travaux sur la théorie de l'échange social, Blau (1964) considère que la confiance organisationnelle joue un rôle fondamental dans l'échange social entre l'individu et son organisation, contrairement à l'échange économique qui ne

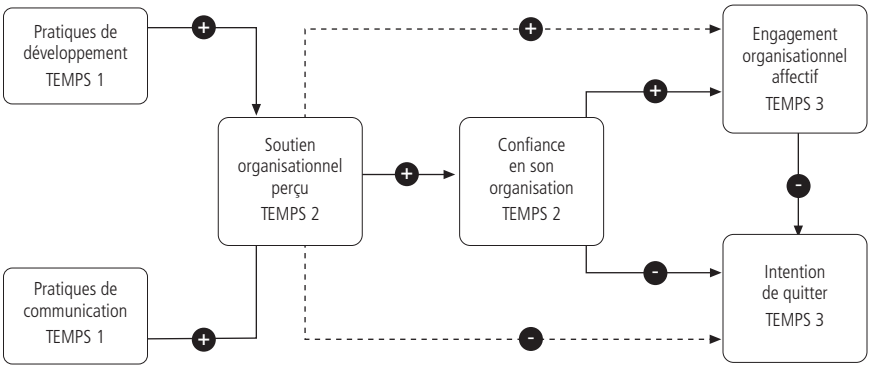
nécessite pas de confiance. La confiance organisationnelle est indispensable pour que l'individu accepte le risque lié à une réciprocité différée et implicite des bénéfices qu'il apporte à l'entreprise. Jusqu'alors, les études empiriques ont largement démontré le rôle médiateur du SOP entre les pratiques de gestion des ressources et les variables de rétention des employés (Allen, Shore et Griffeth, 2003; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001; Wayne, Shore et Liden, 1997; Whitener, 2001). Elles ont également établi que la confiance joue un rôle médiateur entre la justice organisationnelle et les attitudes au travail (Aryee, Budhwar et Chen, 2002). Le rôle médiateur de la confiance entre le SOP et les variables de rétention des employés n'a pas été testé. Dans cet article, nous postulons que ce rôle médiateur n'est que partiel, et que la confiance organisationnelle est la véritable variable médiatrice qui conduit à la rétention des employés lorsque l'organisation met en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui traduisent le soutien que l'on porte aux employés.

Troisièmement, nous effectuons le test d'une chaîne de relations à l'aide d'un design de recherche longitudinal. Selon Schoorman, Mayer et Davis (2007 : 346), « les jugements sur l'attention de l'organisation prennent plus de temps à émerger dans la relation de confiance ». Il est donc important de savoir si, au cours du temps, les pratiques de gestion des ressources humaines mesurées au temps 1 créent des conditions pour percevoir le soutien organisationnel et la confiance organisationnelle mesurés au temps 2. En outre, la plupart des travaux antérieurs se sont appuyés sur des données transversales pour tester leurs hypothèses. Par exemple, Aryee, Budhwar et Chen (2002) ont testé l'effet médiateur de la confiance entre les perceptions de justice organisationnelle et les attitudes au travail à l'aide d'une étude transversale. Un design de recherche longitudinal avec des données recueillies sur une période de 12 mois permet d'aboutir à des conclusions plus solides sur la validité de la chaîne de relations testée.

Cet article présentera dans un premier temps les arguments théoriques qui permettent de conduire aux hypothèses sur le rôle médiateur de la confiance organisationnelle. La figure 1 montre l'ensemble des liens attendus qui seront examinés.

FIGURE 1

Modèle hypothétique



Théorie et hypothèses

Les employés distinguent de multiples partenaires au travail : les superviseurs, les collègues, les gestionnaires, la direction générale; ils peuvent développer une relation de confiance vis-à-vis d'au moins deux référents, les deux principaux étant le superviseur et les représentants généraux de l'organisation (Aryee, Budhwar et Chen, 2002; Joseph et Winston, 2005). Bien que plusieurs définitions de la confiance aient été suggérées dans la littérature (Rousseau *et al.*, 1998), celle qui est fréquemment reprise dans la littérature a été proposée par Mayer et ses collègues (Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Mayer et Gavin, 2005; Schoorman, Mayer et Davis, 2007). Ces auteurs définissent la confiance organisationnelle par « la volonté de l'employé de se rendre vulnérable aux actions de l'employeur ». Dans cette approche, l'organisation est représentée par ses hauts dirigeants et par les procédures et les choix qu'ils mettent en place. Dirks et Ferrin (2002) présentent les dirigeants et les gestionnaires dans leur ensemble comme étant les représentants de l'organisation. Depuis les travaux de Levinson (1965), on a souvent montré que l'individu tend à personnifier les actes de son organisation, de telle sorte qu'il interprète les actes organisationnels tels que les pratiques de gestion des ressources humaines comme des signes potentiels de soutien et d'intérêt à son égard. C'est en raison de ce processus de personnification que l'on peut considérer que la confiance organisationnelle exprime le degré de risque et de vulnérabilité que l'employé est prêt à prendre parce qu'il a développé une opinion positive sur les intentions et les comportements des représentants de son organisation (Rousseau *et al.*, 1998).

Trois éléments sont sources de confiance : les compétences de la partie en qui on fait confiance, sa fiabilité/intégrité et son degré d'attention (Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Mayer et Gavin, 2005; Whitener *et al.*, 1998). Étudiées dans le cas de la confiance organisationnelle, les compétences correspondent à l'ensemble des caractéristiques qui permettent à l'organisation d'avoir de l'influence sur la qualité de la relation d'emploi. La fiabilité traduit la perception que l'organisation adhère aux valeurs et aux principes que l'individu considère comme acceptables. Le degré d'attention est décrit comme le degré avec lequel l'individu pense que son organisation lui veut du bien, au-delà des motifs de profit économique. Les trois facteurs contribuent de manière unique et indépendante à former la confiance en une organisation (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). En fait, chaque source apporte un éclairage complémentaire qui permet à la confiance de se bâtir. La confiance commence à se développer avant l'entrée dans l'organisation, en fonction de la réputation de l'organisation et des informations possédées sur sa fiabilité et sur ses pratiques de gestion des ressources humaines. Les compétences et la fiabilité sont donc importantes dans la formation de la confiance, au début de la relation d'emploi. En revanche, elles ne permettent pas de savoir si l'organisation accordera de l'attention à un individu. Ce n'est qu'au fur et à mesure du développement de la relation d'emploi que les interactions entre l'individu et l'organisation permettent de mieux savoir quel est le degré d'attention de l'organisation; par la suite, l'importance des perceptions d'attention dans la construction de la confiance grandit avec le temps (Mayer, Davis et Schoorman, 1995 : 722; Mayer et Gavin, 2005).

Antécédents de la confiance organisationnelle

Tous les antécédents n'affectent pas à l'identique les perceptions de confiance organisationnelle (Mayer, Davis et Schoorman, 1995). Les pratiques de gestion des ressources humaines qui montrent que l'on valorise les employés et que l'on est sensible à leur bien-être indiquent de l'attention de la part de l'entreprise. L'un des concepts utilisés pour opérationnaliser la perception de bienveillance est le soutien organisationnel perçu (SOP) proposé par Eisenberger *et al.* (1986). Le SOP est défini comme « la croyance d'un salarié à propos du degré de soin et d'attention que l'entreprise lui porte et de la façon dont elle valorise ses contributions » (Eisenberger *et al.*, 1986).

Selon la théorie de l'échange social, les pratiques-clés de gestion des ressources humaines qui sont reliées au SOP présentent deux caractéristiques (Allen, Shore et Griffeth, 2003; Shore et Shore, 1995; Wayne, Shore et Liden, 1997) : (1) il s'agit de pratiques discrétionnaires qui impliquent et traduisent un investissement volontaire de l'organisation au bénéfice d'un employé; (2) il s'agit de pratiques qui permettent la reconnaissance par l'organisation des réalisations individuelles. Les pratiques de gestion des ressources humaines qui sont source de SOP impliquent donc une démonstration que l'organisation valorise et prend soin de ses employés. Les occasions de développement apparaissent comme une pratique-clé dans le développement du SOP, et leur lien positif avec le SOP a été clairement montré (Allen, Shore et Griffeth, 2003; Eisenberger *et al.*, 1997; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001; Wayne, Shore et Liden, 1997; Whitener, 2001). Ces pratiques incluent l'accès à des possibilités d'apprentissage par le biais de changement d'emploi, de formation ou de coaching, ainsi que l'existence de perspectives d'évolution claires pour l'individu. Les pratiques de développement représentent donc un investissement volontaire de la part de l'entreprise dans le développement des compétences des employés. Elles assurent la reconnaissance des efforts individuels en offrant des possibilités d'évolution à ceux qui cherchent à se développer. Les pratiques de communication et de partage de l'information ont également été validées comme étant des antécédents du SOP (Allen, Shore et Griffeth, 2003), ou des antécédents directs de la confiance (Lamsa et Pucetaite, 2006; Whitener *et al.*, 1998). Communiquer ouvertement traduit l'importance que l'on accorde aux individus. Cette communication, tant par sa fréquence que par son contenu ou ses modalités, reflète une pratique discrétionnaire qui met l'individu au cœur des réalisations organisationnelles. Foa et Foa (1974) considèrent d'ailleurs que le partage de l'information est une ressource majeure qui est échangée pour construire une relation de confiance durable.

Pour résumer, c'est parce que le SOP permet d'appréhender les perceptions individuelles sur le degré d'attention dont fait preuve l'organisation à l'égard des employés qu'il est relié à la confiance organisationnelle. Le SOP se construit notamment par la mise en place de pratiques de développement et de communication qui signalent aux employés l'importance accordée au capital humain et à son développement. Nous formulons donc les hypothèses suivantes :

HYPOTHÈSE 1 : La perception qu'il existe des pratiques de développement et de communication au temps 1 sera positivement reliée au soutien organisationnel perçu au temps 2.

HYPOTHÈSE 2 : Le soutien organisationnel perçu au temps 2 sera positivement relié à la confiance organisationnelle au temps 2.

Rôle médiateur de la confiance

L'engagement est défini comme « un état psychologique qui : (a) caractérise la relation de l'employé à son organisation; et (b) a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de celle-ci » (Meyer et Allen, 1991 : 67). Au sein de cet état psychologique, l'engagement affectif désigne un attachement émotionnel à l'organisation (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991, 1997). L'intérêt des chercheurs et des praticiens pour ce concept provient en grande partie de son lien avec le roulement (Allen et Meyer, 1996; Mathieu et Zajac, 1990; Tett et Meyer, 1993). Il est désormais largement admis que l'engagement affectif est un excellent prédicteur de l'intention de quitter et du départ réel de l'entreprise.

Le lien entre le SOP et l'engagement organisationnel, notamment l'engagement de type affectif, a été largement démontré dans les recherches antérieures (Eisenberger *et al.*, 2001; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001; Shore et Wayne, 1993; Shore et Tetrick, 1991). Les effets du SOP sur l'intention de quitter ont été également bien étudiés et les résultats des travaux antérieurs montrent un lien négatif clairement significatif (Eisenberger *et al.*, 1986; Eisenberger et al., 1997; Wayne, Shore et Liden, 1997). Allen, Shore et Griffeth (2003) ont même établi que l'engagement organisationnel affectif joue un rôle médiateur entre le SOP et l'intention de quitter, conformément aux nombreux travaux sur l'effet négatif de l'engagement affectif sur l'intention de quitter.

L'effet direct du SOP sur l'engagement affectif et l'effet indirect du SOP sur l'intention de quitter ayant été largement documentés, peut-on affirmer que la confiance organisationnelle joue un rôle médiateur entre ces variables ? Eisenberger, Fasolo et Davis-LaMastro (1990 : 57) invoquent précisément la confiance organisationnelle pour expliquer les effets du SOP. Ils notent que le SOP crée la confiance que l'organisation est capable de remplir ses obligations et de récompenser les efforts des individus. Les bases motivationnelles de la confiance résident dans le fait que la relation d'emploi ne peut être durable sans l'existence préalable d'une confiance. Selon la théorie de l'échange social, c'est la confiance créée par l'échange social favorable qui incite l'employé à développer des réactions favorables à l'organisation (Flynn, 2005). En l'absence de confiance, l'échange social ne peut pas se développer et seul un échange de nature plus économique et transactionnelle peut exister entre l'employé et son organisation. Le rôle médiateur de la confiance entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les variables de rétention a été trouvé dans des travaux antérieurs. Aryee, Budhwar et Chen (2002) et Pillai, Scandura et Williams (1999) ont établi une médiation partielle de la confiance organisationnelle entre la justice organisationnelle et, d'une part, l'engagement organisationnel affectif, d'autre part, l'intention de quitter. La justice organisationnelle renvoie à la fiabilité de l'organisation et non au degré d'attention comme source de confiance; on peut toutefois penser que ce type de résultat sera transposable au cas du SOP.

L'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter, qui sont les variables qui nous intéressent dans cette recherche parce qu'elles traduisent la volonté de l'individu de tisser une relation d'emploi durable, devraient être expliquées principalement par la confiance en son organisation (Dirks et Ferrin, 2002). Toutefois,

les travaux antérieurs sur le SOP étant très explicites sur son lien avec l'engagement organisationnel et l'intention de quitter, le SOP devrait avoir lui aussi un effet direct sur l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter, accompagné d'un effet indirect par l'entremise de la confiance organisationnelle. Ceci nous amène à poser les hypothèses suivantes :

HYPOTHÈSE 3 : La confiance organisationnelle au temps 2 médiatise pour partie le lien entre le soutien organisationnel perçu mesuré au temps 2 et l'engagement organisationnel affectif mesuré au temps 3.

HYPOTHÈSE 4 : La confiance organisationnelle au temps 2 médiatise pour partie le lien entre le soutien organisationnel perçu mesuré au temps 2 et l'intention de quitter mesurée au temps 3.

HYPOTHÈSE 5 : L'engagement organisationnel affectif au temps 3 est négativement relié à l'intention de quitter au temps 3.

Étude empirique

Échantillon et procédure de recherche

Les hypothèses de recherche ont été vérifiées à partir d'une collecte de données par questionnaire effectuée en trois étapes, chaque étape étant séparée par une période d'environ six mois de la précédente. Les adresses des participants ont été obtenues par le biais des annuaires de diplômés de quatre institutions spécialisées en administration des affaires. Tous les questionnaires ont été envoyés directement à l'adresse résidentielle des individus. Une lettre introductive accompagnait chaque questionnaire pour expliquer les objectifs de l'étude et assurer la confidentialité des réponses. Les participants ont retourné le questionnaire rempli au bureau du deuxième chercheur en utilisant une enveloppe-réponse timbrée. Comme incitation à participer à l'enquête, les chercheurs s'engageaient à fournir une copie de ses résultats aux personnes qui retournaient le questionnaire complété. Trois semaines après l'envoi de chaque questionnaire, une lettre de suivi a été envoyée aux personnes qui n'avaient pas répondu, en insistant sur l'importance de leur participation. Les questionnaires ont été codés avec un numéro attribué à chaque participant pour permettre aux chercheurs de rapprocher les réponses d'un même individu au cours du temps.

Un échantillon de 1200 cadres et gestionnaires diplômés entre 1990 et 2000 de quatre institutions d'administration des affaires a été sélectionné au hasard pour l'enquête. Le premier questionnaire a permis de collecter les informations sur les pratiques de développement des compétences et de communication. Les variables de contrôle ont aussi été mesurées lors de la première étape de collecte des données. La deuxième étape a permis de collecter des données sur les variables intermédiaires de la recherche (soutien organisationnel perçu et confiance organisationnelle). C'est dans la troisième phase de l'étude que les données sur l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter ont été collectées. L'objectif de cette collecte en trois temps était de distinguer les variables explicatives des variables expliquées pour réduire les risques de variance commune liés à un recueil de données par un unique

questionnaire auto-administré. En outre, nous souhaitions démontrer le rôle de la temporalité dans le processus de construction de la confiance organisationnelle. Il était donc important de distinguer le temps de mesure des pratiques qui traduisent le degré d'attention apporté par l'organisation, du temps de mesure de la confiance organisationnelle (Mayer, Davis et Schoorman, 1995).

Des 1200 participants potentiels qui ont été contactés au temps 1, 443 ont répondu au premier questionnaire (soit un taux de réponse de 38 % compte tenu de 32 questionnaires non parvenus). Un total de 351 personnes qui avaient répondu au temps 1 ont rempli le questionnaire de la deuxième étape (79 %) et 300 répondants du temps 2 ont retourné leur questionnaire au temps 3 (85 %). Parce qu'ils ont changé d'entreprise ou changé de poste dans la même entreprise entre le temps 1 et le temps 3, un total de 51 répondants fut retiré de l'étude statistique, conduisant à un échantillon final de 249 cadres et gestionnaires. Les répondants de l'échantillon final ont un âge moyen de 33,9 ans et étaient employés par leur organisation depuis 6,1 ans au temps 1. Parmi les participants, 53 % sont des femmes; 73 % travaillent dans une grande entreprise (plus de 500 employés); 18 % sont dans une organisation de taille moyenne (100-500 employés) et 9 % dans une petite entreprise (moins de 50 employés).

Mesure des variables

Des échelles existantes et validées ont été utilisées pour mesurer les construits de la présente recherche. Les réponses ont été apportées à partir d'une échelle de Likert en cinq points, allant de pas du tout d'accord (1) à tout à fait d'accord (5).

Pour mesurer les deux pratiques de gestion des ressources humaines, nous avons repris et adapté les échelles des études de Meyer et Smith (2000) et d'Allen, Shore et Griffeth (2003). Notre instrument est voisin de celui présenté dans Fuller *et al.* (2006). Les pratiques de développement incluent cinq items qui traduisent à la fois la mise en place volontaire des pratiques ainsi que leur capacité à valoriser les individus. Les cinq items ont la forme suivante (alpha = 0,79) : « J'ai la possibilité de développer suffisamment mes compétences pour pouvoir trouver un emploi aussi intéressant ailleurs »; « Mon entreprise me donne la possibilité de changer de poste pour mieux développer mes compétences »; « Au cours du temps, on m'a permis d'assumer des responsabilités croissantes »; « J'ai accès à des formations qui augmentent mes chances de promotion » et « Je suis récompensé(e) pour les compétences que j'acquiers dans mon travail ». Les items qui mesurent les pratiques de communication sur l'organisation sont au nombre de quatre (alpha = 0,73) : Je suis régulièrement informé et consulté sur : « les résultats financiers de mon entreprise »; « les projets majeurs (investissements, innovations, etc.) »; « les stratégies et les objectifs à long terme de mon entreprise »; « la mission et les valeurs de mon entreprise ».

Le soutien organisationnel perçu a été mesuré à l'aide de l'échelle utilisée par Coyle-Shapiro et Conway (2005), qui ont sélectionné les sept items avec les contributions factorielles les plus élevées de l'échelle originale à 36 items d'Eisenberger *et al.* (2001). Des exemples d'item sont « mon employeur se préoccupe de mon bien-être »; « mes contributions au bon fonctionnement de l'entreprise sont valorisées » (alpha = 0,86).

La mesure de la confiance envers son organisation inclut sept items qui ont été traduits de l'échelle de Robinson et Rousseau (1994). Le coefficient alpha de l'échelle que nous avons reprise est égal à 0,88 dans notre étude, ce qui est cohérent avec les scores obtenus dans les études précédentes. Les items forment un seul facteur et sont du type « Je peux parfaitement faire confiance à mon employeur » ou « Les personnes qui dirigent mon entreprise ne sont pas intègres » (inversé). Cette mesure est attitudinale; elle appréhende la confiance de manière générale et cognitive. D'autres auteurs proposent des mesures plus complexes de la confiance, à l'image de Butler (1991) qui suggère une mesure multidimensionnelle qui tient compte des sources de la confiance, ou de McAllister (1995) qui distingue la mesure cognitive de la mesure affective de la confiance. Nous avons opté pour une mesure cognitive et générale afin d'éviter tout item qui pourrait créer des risques de confusion théorique et empirique avec la mesure du soutien organisationnel perçu. Les items de la mesure affective de la confiance reflètent le sentiment que le référent témoigne de l'intérêt pour le bien-être de l'individu. Les items des mesures multidimensionnelles incluent eux aussi des questions relatives au bien-être de l'individu. Le recours à ce type de mesure aurait généré des confusions entre la mesure du SOP et la mesure de la confiance.

L'engagement organisationnel affectif a été mesuré à l'aide de l'échelle de Meyer, Allen et Smith (1993) révisée et adaptée par Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002). L'échelle comprend six items, du type « Mon entreprise représente beaucoup pour moi » ou « J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise » (alpha = 0,85).

L'intention de quitter a été mesurée en utilisant une échelle à quatre items basée sur les travaux de Moore (2000). Des exemples d'item sont « Je vais chercher un emploi dans une autre entreprise dans l'année qui vient » ou « Je travaillerai encore pour mon entreprise l'année prochaine » (alpha = 0,85). Enfin, nous avons utilisé l'âge, le sexe et l'ancienneté dans l'entreprise, comme variables de contrôle, dans la mesure où il s'agit d'antécédents individuels potentiels des attitudes au travail et tout particulièrement des intentions de quitter (Griffeth, Hom et Gaertner, 2000).

Analyses

Nous avons procédé à une analyse de la structure factorielle de toutes les variables à l'aide de l'analyse factorielle confirmatoire sous AMOS 4.01. Pour cela, nous avons tout d'abord testé une structure en six facteurs qui représentent les mesures conceptuelles qui ont été créées. Les indices de bon ajustement de la structure en six facteurs ont été comparés à ceux d'une structure en cinq facteurs, qui regroupe les items du SOP et de la confiance organisationnelle et à ceux d'une structure en un facteur regroupant toutes les variables. La structure en cinq facteurs a été testée pour s'assurer que le SOP et la confiance, qui ont été mesurés en même temps, sont perçus de manière bien distincte par les répondants. Tester cette structure factorielle était important pour s'assurer que la mesure générale et cognitive de la confiance organisationnelle que nous avons choisie est bien distincte de sa source, qui est le soutien organisationnel perçu.

Nous avons poursuivi les analyses par le test des hypothèses de recherche. Le nombre d'items total étant élevé, nous en avons diminué le nombre afin d'éviter les difficultés d'estimation du modèle. Pour cela, nous avons formé des variables composites pour chaque construit, en regroupant les items entre eux (Landis, Beal et Tesluk, 2000). Nous avons regroupé les items ayant la contribution factorielle la plus faible et la plus élevée, de manière à avoir deux à trois indicateurs simples pour chaque variable latente. Ensuite, nous avons testé les hypothèses présentées dans la figure 1. Pour cela, nous avons testé deux modèles. Le premier reprend les liens hypothétiques mais exclut la confiance organisationnelle du modèle structurel (modèle 1). Le second modèle rajoute la confiance organisationnelle comme variable médiatrice entre le SOP au temps 2 et l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter au temps 3 (modèle 2). Pour tester l'effet médiateur partiel, nous avons suivi la procédure de Roberson, Moye et Locke (1999), en conservant les liens directs entre le SOP et deux variables finales du modèle. Selon cette procédure, lorsque les liens entre le SOP et les variables finales perdent une partie de leur significativité au profit des liens avec la confiance, la relation médiatrice est partielle. Lorsque les liens entre le SOP et les variables finales perdent toute leur significativité au profit des liens avec la confiance, la relation médiatrice est totale.

Résultats

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire indiquent que c'est la structure en six facteurs (chi deux = 139,88, df = 89, $p < 0,01$, CFI = 0,98, GFI = 0,94 et RMSEA = 0,05) qui permet d'obtenir le meilleur ajustement aux données collectées, comparativement à la structure à cinq facteurs (chi deux = 254,74, df = 94, $p < 0,01$, CFI = 0,93, GFI = 0,88 et RMSEA = 0,08) et à la structure à un facteur (chi deux = 1102,10, df = 104, $p < 0,01$, CFI = 0,57, GFI = 0,63 et RMSEA = 0,20). Les valeurs du chi deux et du RMSEA du modèle à six facteurs sont plus petites que celles des deux autres modèles; à l'inverse, les indices de bon ajustement sont tous plus élevés et présentent des scores supérieurs à 0,90 (CFI = 0,98 et GFI = 0,94).

Le tableau 1 présente les moyennes, les écarts-type et les corrélations des variables étudiées. Toutes les variables du modèle sont corrélées entre elles de manière significative. En revanche, on constate que le sexe n'est corrélé avec aucune variable du modèle. L'âge et l'ancienneté sont seulement corrélés avec les pratiques d'information et les scores de corrélation (respectivement $r = 0,26$, $p < 0,01$ et $r = 0,19$, $p < 0,05$) sont plus faibles que pour les autres variables. Les trois variables de contrôle ne sont donc pas corrélées avec les variables dépendantes de notre modèle. Suivant les recommandations de Becker (2005), nous n'avons pas intégré les variables de contrôle dans la suite des analyses : dans la mesure où elles n'ont pas d'incidence sur les variables dépendantes, elles ne devraient pas perturber les résultats lors du test du modèle avec les équations structurelles.

Nous avons poursuivi les analyses sous AMOS 4.01 en testant le modèle 1 qui exclut la confiance organisationnelle. Les indices de bon ajustement sont trop éloignés des niveaux d'exigence attendus pour considérer que le modèle 1 est suffisamment

TABLEAU 1

Corrélations, moyennes et écarts-type

	VARIABLE	MOYENNE	ÉCART-TYPE	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ÂGE	33,92	6,01									
2	SEXE[1]	0,53	,50	- ,20**								
3	ANCIENNETÉ	6,13	5,28	,72**	- ,12							
4	PRATIQUES DE DÉVELOPPEMENT, TEMPS 1	3,29	,89	- ,04	- ,02	- ,01	(,79)					
5	PRATIQUES DE COMMUNICATION, TEMPS 1	3,90	,80	,26**	- ,10	,19*	,38**	(,73)				
6	SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU, TEMPS 2	3,17	,76	,05	- ,09	- ,05	,48**	,38**	(,86)			
7	CONFIANCE EN SON ORGANISATION, TEMPS 2	3,90	,83	,10	- ,13*	,01	,44**	,39**	,65**	(,88)		
8	ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF, TEMPS 3	3,37	,82	,10	- ,05	,14	,28**	,38**	,42**	,47**	(,85)	
9	INTENTION DE QUITTER, TEMPS 3	2,68	1,06	- ,09	- ,11	- ,12	- ,14*	- ,30**	- ,29**	- ,38**	- ,36**	(,85)

N = 249; COEFFICIENTS DE FIABILITÉ ENTRE PARENTHÈSES

*$p < 0,05$; ** $p < 0,01$

[1] SEXE : 0 = HOMME; 1 = FEMME

représentatif des données recueillies (chi deux = 348,81, df = 98, p < 0,01, CFI = 0,89, GFI = 0,87 et RMSEA = 0,10). Les scores de CFI et de GFI sont inférieurs à 0,90 et le score de RMSEA est supérieur à 0,05. Le modèle 1 nous permet toutefois de confirmer les hypothèses 1 et 2. Nous avons en effet émis l'hypothèse que les pratiques de développement des compétences et de communication sont positivement reliées au SOP. Le tableau 2 montre que les liens sont égaux à ß = 0,43, p < 0,001 entre les pratiques de développement des compétences et le SOP, et à ß = 0,29, p < 0,01 entre les pratiques de communication et le SOP.

TABLEAU 2

Test des modèles

Liens	**MODÈLE 1**	**MODÈLE 2 HYPOTHÉTIQUE**
Pratiques de développement –> soutien organisationnel perçu	0,43***	0,45***
Pratiques de communication –> soutien organisationnel perçu	0,29**	0,29**
Soutien organisationnel perçu –> confiance en son organisation		0,68***
Soutien organisationnel perçu –> engagement organisationnel affectif	0,55***	0,31***
Soutien organisationnel perçu –> intention de quitter	- ,15*	0,01
Confiance en son organisation –> engagement organisationnel		0,32***
Confiance en son organisation –> intention de quitter		- 0,23**
Engagement organisationnel affectif –> intention de quitter	- ,33***	- 0,32***
Indices d'ajustement		
Chi Deux	349,81	175,94
Degré de liberté	98,00	95,00
RMSEA	0,10	0,05
CFI	0,89	0,96
GFI	0,87	0,92

Le tableau 2 montre également que le modèle 2, qui inclut la confiance comme variable médiatrice, conduit à des résultats bien supérieurs au modèle 1 (chi deux = 175,94, df = 95, p < 0,01, CFI = 0,96, GFI = 0,92 et RMSEA = 0,05). Dans le modèle 1, le SOP est significativement lié à l'engagement organisationnel affectif (ß = 0,55, p < 0,001) et à l'intention de quitter (ß = –0,15, p < 0,05). Ce lien perd une partie de sa significativité lorsque l'on introduit la confiance organisationnelle dans l'équation structurelle. Dans le modèle 2, le SOP reste relié significativement à l'engagement organisationnel affectif (ß = 0,31, p < 0,001), mais la force du lien est plus faible. En revanche, le lien avec l'intention de quitter perd toute sa significativité (ß = 0,01, p > 0,10). L'ensemble des résultats obtenus par les équations structurelles permet de

conclure que l'hypothèse 3 est validée. En revanche, la confiance organisationnelle médiatise totalement le lien entre le SOP et l'intention de quitter et non partiellement, comme nous le suggérait l'hypothèse 4. Notons enfin que le lien entre l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter est négatif et significatif (ß = –0,32, p < 0,001), conformément à l'hypothèse 5. Les figures 2 et 3 reprennent l'ensemble des résultats obtenus lors du test des deux modèles.

FIGURE 2

Résultats à l'aide des modèles d'équations structurelles excluant la variable « confiance »

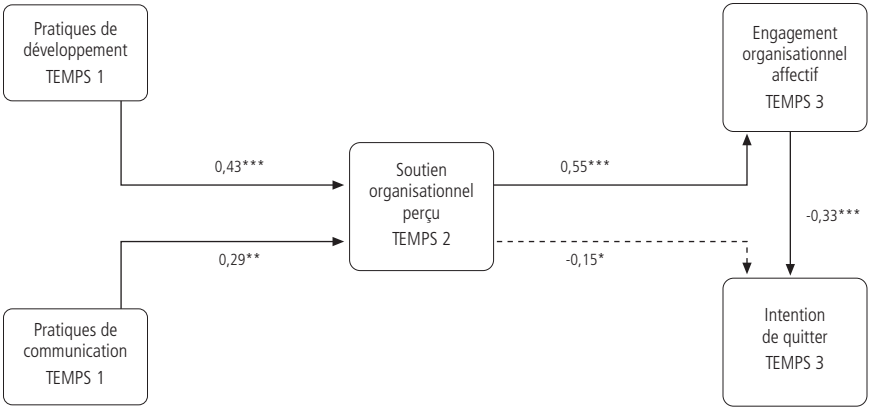
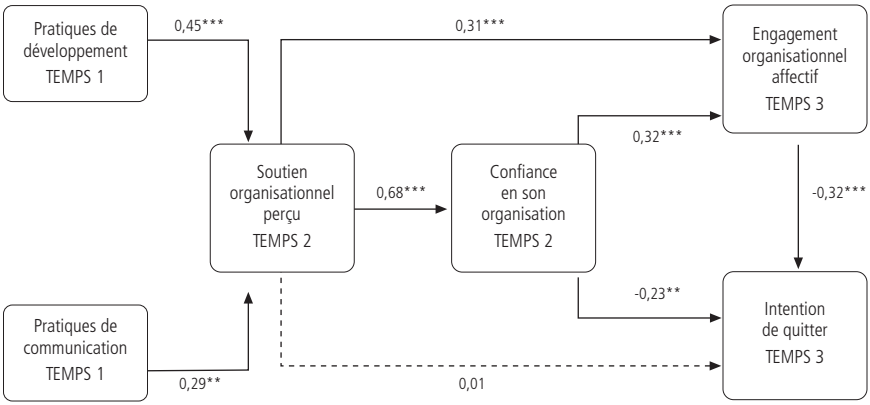


FIGURE 3

Résultats à l'aide des modèles d'équations structurelles incluant la variable « confiance »



Discussion

Cet article avait pour objectif de montrer que la confiance en son organisation joue un rôle médiateur dans une chaîne de relations entre deux pratiques de gestion des ressources humaines — les pratiques de développement des compétences et de communication —, le soutien organisationnel perçu, l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter. Nos résultats confirment ceux obtenus dans des recherches antérieures, qui ont établi un lien entre la confiance organisationnelle et les attitudes à l'égard de l'organisation (Aryee, Budhwar et Chen, 2002; Dirks et Ferrin, 2002; Mayer et Gavin, 2005). Nous répliquons aussi les résultats sur le rôle médiateur du SOP entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les attitudes des employés (Allen, Shore et Griffeth, 2003; Eisenberger *et al.*, 1997; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001; Wayne, Shore et Liden, 1997; Whitener, 2001). Enfin, nous confirmons les travaux antérieurs sur le lien entre le SOP et la confiance organisationnelle (Dirks et Ferrin, 2002) et entre le degré d'attention porté aux employés et la confiance (Mayer et Gavin, 2005). Mais ce qui est plus important, c'est que notre étude complète les recherches antérieures en montrant (1) l'existence d'une chaîne de relations entre l'ensemble de ces variables; (2) le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines comme une excellente variable explicative des perceptions de confiance organisationnelle; (3) le rôle médiateur de la confiance au sein de cette chaîne de relations.

En premier lieu, notre étude met en perspective dans une approche longitudinale un ensemble de variables qui n'ont jamais été traitées ensemble. La plupart des études antérieures sur la confiance ont utilisé une procédure de recherche avec des données recueillies dans un seul questionnaire. En ayant mesuré les variables initiales, intermédiaires et finales de notre modèle à des moments différents, nos données soutiennent la direction des relations annoncées et apportent de meilleures garanties sur le sens des relations obtenues.

Ce faisant, nous apportons des résultats intéressants qui confirment les approches théoriques sur la confiance. En mettant en avant la chaîne de relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines, le SOP, la confiance et les variables de rétention, nous validons les propositions théoriques qui ont été présentées sur les sources et les antécédents de la confiance (Butler, 1991; Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Schoorman, Mayer et Davis, 2007). Notre étude montre que certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent agir en créant des perceptions de soutien organisationnel et de confiance en son organisation. Elle complète les travaux antérieurs, qui expliquent que la communication est un antécédent de la confiance parce qu'elle encourage le partage et l'échange d'idées (Lamsa et Pucetaite, 2006; Whitener *et al.*, 1998). Nos résultats sont également cohérents avec la théorie de l'échange social. Foa et Foa (1974) identifient six ressources que l'on peut échanger : le statut, l'intérêt porté aux autres, l'information, les biens, les services et l'argent. Les ressources qualifiées de « spécifiques » (par opposition à « universelles ») sont celles qui favorisent les échanges sociaux parce qu'elles sont échangées entre deux parties sur une base volontaire, durable et sans que la réciprocité rendue par autrui soit explicitée. Selon Foa et Foa (1974), l'intérêt porté aux autres et l'information sont les

deux ressources qui sont les plus « spécifiques » et qui traduisent la volonté d'engager un échange durable et non un échange purement économique. À l'inverse, les pratiques qui utiliseraient des ressources « universelles » comme l'argent ne devraient pas être efficaces pour développer les perceptions de confiance organisationnelle, car elles conduisent à un échange explicite, économique et identique pour tous les employés. Il est donc justifié que les pratiques de développement et de communication, qui correspondent à des ressources particulières et non universelles selon Foa et Foa (1974), participent au développement des perceptions de confiance en son organisation.

En troisième lieu, nous trouvons que l'effet médiateur de la confiance organisationnelle est total entre le SOP et l'intention de quitter, et partiel entre le SOP et l'engagement organisationnel affectif. Ce résultat confirme les fondements théoriques de la théorie de l'échange social qui stipule que la confiance est indispensable pour qu'un échange social durable puisse se développer entre l'individu et son organisation (Blau, 1964). En montrant le rôle médiateur de la confiance organisationnelle, nous validons son importance au sein de la théorie de l'échange social. Nous clarifions aussi les développements théoriques sur le lien entre le SOP et la confiance. Les travaux antérieurs ont porté sur le lien entre le SOP et différentes formes de confiance (Dirks et Ferrin, 2002; Whitener, 2001) ou entre le SOP et différentes réactions des employés (Eisenberger *et al.*, 1986, 1997, 2001; Rhoades, Eisenberger et Armeli, 2001; Shore et Wayne, 1993; Shore et Tetrick, 1991; Wayne, Shore et Liden, 1997). Établir clairement un effet médiateur de la confiance organisationnelle confirme ces travaux, mais permet d'aller plus loin en les mettant en perspective dans une même chaîne de relations.

Implications managériales

Selon Robinson (1996), les organisations peuvent jouer un rôle majeur dans la construction du sentiment de confiance de leurs employés. Les pratiques de gestion des ressources humaines fournissent à l'individu les bases d'une relation de confiance et il est de la responsabilité de l'organisation de faire le premier pas pour initier la confiance de l'autre partie. Comme le mentionnent Schoorman, Mayer et Davis (2007 : 346), « la confiance conduit à prendre des risques dans une relation [...]. La confiance est la volonté de prendre un risque, et le niveau de confiance est une indication de l'étendue des risques que l'on est prêt à prendre » (notre traduction[3]). Sans chercher à tester cette proposition, notre étude montre que les perceptions de soutien sont fortement liées à la confiance organisationnelle pour des employés dont l'ancienneté moyenne est supérieure à six années. Les entreprises qui prennent des risques en formant leurs employés, en développant leurs compétences et en communiquant avec eux, sont perçues comme capables de s'inquiéter du bien-être de leurs employés et créent les bases d'un échange propice au développement de la confiance organisationnelle. La confiance étant « une indication de l'étendue des risques que l'on est prêt à prendre », les employés choisiront de rester dans l'entreprise qui les traite bien plutôt que de changer d'entreprise.

Ainsi, l'organisation a intérêt à démontrer l'attention qu'elle porte aux individus si elle veut développer un échange social réciproque avec ses employés. Offrir des possibilités de développement, mettre en place des actions de communication régulières et valorisantes

pour les employés, sont des actions qui ont été mentionnées comme étant sources de rétention des employés (Allen, Shore et Griffeth, 2003). Notre article confirme ces résultats en apportant les arguments théoriques qui permettent d'expliquer aux professionnels et aux praticiens pourquoi ces pratiques peuvent être reliées aux variables de rétention.

Limites et prolongements

Bien entendu, les implications de cette recherche doivent être considérées en tenant compte de ses limites. Tout d'abord, nous avons mesuré l'ensemble des variables à l'aide de questionnaires auto-administrés dont les limites sont connues, notamment celle du risque de variance commune. Ce risque a été réduit par une collecte en trois temps, avec six mois d'intervalle entre chaque collecte. Mais la procédure de collecte de données utilisée n'élimine pas la possibilité d'auto-corrélations entre les variables qui ont été mesurées en même temps, ce qui peut avoir augmenté artificiellement le lien entre le SOP et la confiance organisationnelle, ainsi qu'entre l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter. Seule la répétition de cette étude à l'aide d'une approche longitudinale qui permet une mesure du SOP et de la confiance séparée dans le temps permettrait d'établir une relation causale réelle.

De plus, certaines mesures auraient pu être collectées avec des données plus objectives. L'intention de quitter donne une indication des comportements de départ possibles, mais ne peut être assimilée au départ réel des employés (Dalton, Johnson et Daily, 1999). Nous avons donc mesuré la rétention par des attitudes et par des scores d'intention, et non par un départ réel de l'organisation. La mesure des pratiques de développement des compétences et des pratiques de communication est également perceptuelle, alors que certains auteurs encouragent la collecte d'informations objectives auprès des responsables des ressources humaines, mesurées en pourcentages d'utilisation ou en pourcentages d'employés touchés par chaque pratique (Whitener, 2001). Cependant, ce sont les perceptions des employés qui nous importaient dans cette étude. Par exemple, on peut penser que si des pratiques de développement existent dans une entreprise, mais ne sont pas connues ou perçues favorablement par l'employé, elles ne créeront pas la confiance organisationnelle nécessaire à une relation d'emploi durable.

Malgré ces limites, notre étude ouvre la voie à d'autres recherches sur la confiance organisationnelle. Une première voie possible serait d'étudier le lien entre la confiance et les perceptions de rupture du contrat psychologique, afin de savoir si certaines ruptures peuvent réduire significativement la confiance en son employeur. Une autre voie consisterait à étudier l'évolution de la confiance organisationnelle dans le temps. Selon Schoorman, Mayer et Davis (2007), les perceptions de soutien et d'attention se forment après quelques mois passés dans l'entreprise et comptent de plus en plus dans l'explication de la confiance organisationnelle. Étudier l'évolution de ces deux variables dans le temps permettrait de valider les arguments de Schoorman, Mayer et Davis (2007). Enfin, la confiance se développe dans le cadre de réseaux d'échange sociaux : le superviseur et les collègues participent également au développement des perceptions de confiance chez l'individu. Une approche multi-cible de la confiance permettrait d'étudier comment chaque cible d'un réseau d'échange social participe aux perceptions de confiance et encourage la rétention du personnel.

Notes

1 « *The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party* ».

2 Les trois sources correspondent à notre traduction des termes anglais « *ability* », « *integrity* » et « *benevolence* ».

3 « *Trust would lead to risk taking in a relationship (...) Trust is the willingness to take risk, and the level of trust is an indication of the amount of risk that one is willing to take* ».

Bibliographie

Allen, David, Lynn Shore et Roger Griffeth. 2003. « The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process ». *Journal of Management*, 29, 99–118.

Allen, Natalie et John Meyer. 1990. « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization ». *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.

Allen, Natalie et John Meyer. 1996. « Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of the Construct Validity ». *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.

Aryee, Samuel, Pawan Budhwar et Zhen Xiong Chen. 2002. « Trust as a Mediator of the Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model ». *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.

Becker, Thomas. 2005. « Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis with Recommendations ». *Organizational Research Methods*, 8, 274–289.

Blau, Peter. 1964. *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Butler, John. 1991. « Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory ». *Journal of Management*, 17, 643–663.

Coyle-Shapiro, Jacqueline. 2002. « A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behaviour ». *Journal of Organizational Behavior,* 23, 927–946.

Coyle-Shapiro, Jacqueline et Neil Conway. 2005. « Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 90, 774–781.

Cropanzano, Russell et Marie Mitchell. 2005. « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review ». *Journal of Management*, 31, 874–900.

Dalton, Dan, Jonathan Johnson et Catherine Daily. 1999. « On the Use of "Intent to..." Variables in Organizational Research: An Empirical and Cautionary Assessment ». *Human Relations*, 52, 1337–1350.

Deluga, Ronald. 1994. « Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315–326.

Dirks, Kurt et Donald Ferrin. 2002. « Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice ». *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611–628.

Eisenberger, Robert, Robert Huntington, Steven Hutchinson et Debora Sowa. 1986. « Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 71, 500–507.

Eisenberger, Robert, Peter Fasolo et Valerie Davis-LaMastro. 1990. « Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation ». *Journal of Applied Psychology*, 75, 51–59.

Eisenberger, Robert, Jim Cummings, Stephen Armeli et Patrick Lynch. 1997. « Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction ». *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.

Eisenberger, Robert, Stephen Armeli, Barbara Rexwinkel, Patrick Lynch et Linda Rhoades. 2001. « Reciprocation of Perceived Organisational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42–51.

Flynn, Francis. 2005. « Identity Orientations and Forms of Social Exchange in Organizations ». *Academy of Management Review*, 30, 737–750.

Foa, Uriel et Edna Foa. 1974. *Societal Structures of the Mind*. Springfield: Charles Thomas.

Frank, Frederic, Richard Finnegan et Craig Taylor. 2004. « The Race for Talents: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century ». *Human Resource Planning*, 27 (3), 65–78.

Fuller, Jerry, Kim Hester, Tim Barnett, Len Frey, Cathy Relyea et David Beu. 2006. « Perceived External Prestige and Internal Respect: New Insights into the Organizational Identification Process ». *Human Relations*, 59, 815–846.

Gomez, Carolina et Benson Rosen. 2001. « The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment ». *Group & Organization Management*, 26 (1), 53–69.

Griffeth, Rodger, Peter Hom et Stefan Gaertner. 2000. « A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium ». *Journal of Management*, 26, 463–488.

Joseph, Errol et Bruce Winston. 2005. « A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust ». *Leadership & Organization Development Journal,* 26 (1), 6–22.

Lämsä, Anna-Maija et Raminta Pucetaite. 2006. « Development of Organizational Trust among Employees from a Contextual Perspective ». *Business Ethics: A European Review*, 15 (2), 130–141.

Landis, Ronald, Daniel Beal et Paul Tesluk. 2000. « A Comparison of Approaches to Forming Composite Measures in Structural Equation Models ». *Organizational Research Methods*, 3 (2), 186–207.

Levinson, Harry. 1965. « Reciprocation: The Relationship between Man and Organization ». *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.

Mathieu, Johen et Dennis Zajac. 1990. « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment ». *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.

Mayer, Roger et Mark Gavin. 2005. « Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch their Boss? ». *Academy of Management Journal*, 48 (5), 874–888.

Mayer, Roger, James Davis et David Schoorman. 1995. « An Integrative Model of Organizational Trust ». *Academy of Management Review*, 20, 709–734.

McAllister, Daniel. 1995. « Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations ». *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.

Meyer, John et Natalie Allen. 1991. « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment ». *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.

Meyer, John et Natalie Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Newbury Park: Sage.

Meyer, John et Catherine Smith. 2000. « HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model ». *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 319–331.

Meyer, John, Natalie Allen et Catherine Smith. 1993. « Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization ». *Journal of Applied Psychology*, 78, 538–551.

Moore, Jo. 2000. « One Road to Turnover: An Examination of Work Exhaustion in Technology Professionals ». *MIS Quarterly*, 24, 141–68.

Pillai, Rajnandini, Terri Scandura et Ethlyn Williams. 1999. « Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures ». *Journal of International Business Studies*, 30, 764–779.

Rhoades, Linda, Robert Eisenberger et Stephen Armeli. 2001. « Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836.

Roberson, Quinetta, Neta Moye et Edwin Locke. 1999. « Identifying a Missing Link between Participation and Satisfaction: The Mediating Role of Procedural Justice Perceptions ». *Journal of Applied Psychology*, 84, 585–593.

Robinson, Sandra. 1996. « Trust and Breach of the Psychological Contract ». *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.

Robinson, Sandra et Denise Rousseau. 1994. « Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm ». *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.

Rousseau, Denise, Sim Sitkin, Ronald Burt et Colin Camerer. 1998. « Not so Different after All: A Cross-Discipline View of Trust ». *Academy of Management Review*, 23, 393–404.

Schoorman, David, Roger Mayer et James Davis. 2007. « An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future ». *Academy of Management Review*, 32 (2), 344–354.

Shore, Lynn et Lois Tetrick. 1991. « A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 76, 637–643.

Shore, Lynn et Sandy Wayne. 1993. « Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support ». *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.

Shore, Lynn et Ted Shore. 1995. « Perceived Organizational Support and Organizational Justice ». *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work*. R. Cropanzano et K. Kacmar, dir. Westport, CT: Quorum Books, 149–164.

Stinglhamber, Florence, Kathleen Bentein et Christian Vandenberghe. 2002. « Extension of the Three-Component Model of Commitment to Five Foci: Development of Measures and Substantive Test ». *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 123–138.

Tett, Robert et John Meyer. 1993. « Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings ». *Personnel Psychology,* 46, 259–291.

Wat, Dennis et Margaret Shaffer. 2005. « Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors ». *Personnel Review*, 34 (4), 406–512.

Wayne, Sandy, Lynn Shore et Robert Liden. 1997. « Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective ». *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82–112.

Whitener, Ellen. 2001. « Do "High Commitment" Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling ». *Journal of Management*, 27, 515–535.

Whitener, Ellen, Susan Brodt, Audrey Korsgaard et Jon Werner. 1998. « Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior ». *Academy of Management Review*, 23 (3), 513–530.

SUMMARY

Organizational Trust and Social Exchange: What if Taking Good Care of Employees Were Profitable?

Several studies show a decrease in employees' trust toward their organization; in parallel, organizations want to develop a long-term employment relationship to remain competitive in a context of employee shortage (Robinson and Rousseau, 1994). How can organizations develop a high level of organizational trust among their employees?

In this article, we propose to integrate organizational trust—defined as "the willingness of the employee to be vulnerable to the actions of the organization" (Mayer, Davis and Schoorman, 1995)—into a chain of relationships between HRM practices, perceived organizational support (POS) and two attitudes that reflect a long-term link with the organization: affective commitment and intention to quit. Our hypotheses suggest that organizational trust will partially mediate the link between POS and employees' attitudes (i.e., affective commitment and intention to quit). As many past studies found a direct link between POS, affective commitment and intention to quit (Eisenberger *et al.*, 1986, 1997, 2001; Rhoades, Eisenberger and Armeli, 2001; Shore and Tetrick, 1991; Shore and Wayne, 1993; Wayne, Shore and Liden, 1997), we expect that the mediation will be partial. A direct and negative link is also expected between affective commitment and intention to quit. Finally, the chain of relationships identifies two examples of HRM practices—skills development practices and communication practices—as potential antecedents of organizational trust (Lamsa and Pucetaite, 2006) and POS (Allen, Shore and Griffeth, 2003). HRM practices generate a perception of support favourable to trust, because those practices illustrate the attention the organization gives to employees.

The chain of relationships is tested with a three-wave longitudinal design that is more appropriate for the study of causal relations between variables than a cross-sectional design. We used AMOS 4.01 software to test two alternative models: the first model does not include organizational trust in path analyses; the second model includes this variable in the structural equation model. Results show that the second model has better fit indexes than the first model (Chi 2 = 170.79; RMSEA = 0.05; CFI = 0.97; GFI = 0.93). We validate that organizational trust partially mediates the relationship between POS and affective commitment, and fully mediates the relationship between POS and intention to quit.

The last part of the article aims to discuss results. We focus the discussion on three major contributions: (1) the integration into one unique model of several research fields that were tested only separately in the past; (2) the mediating role of trust in this chain of relationships; (3) the use of a longitudinal design that provides guaranties about the direction of tested relationships. Despite these strengths, our research has several limitations; specifically, we did not control risks of common variance for the answers given in the same questionnaire.

KEYWORDS: perceived organizational support (POS), organizational commitment, intention to quit, retention of employees

RESUMEN

La confianza organizacional al centro del intercambio social: Y si tratar bien sus empleados fuera rentable?

Aunque la confianza organizacional es asumida como elemento central de toda relación de intercambio, ella no ha sido estudiada en el marco de un enfoque global del intercambio social empleador – empleado. Este artículo se propone precisar el concepto de confianza organizacional y mostrar el rol que ella puede jugar cuando la organización hace prueba de benevolencia respecto a sus empleados. Se estudia particularmente el rol mediador de la confianza entre el apoyo organizacional percibido y las actitudes en el trabajo. Los resultados obtenidos a partir de una muestra de 249 directivos y gerentes confirman que la confianza en la organización se sitúa al centro del proceso de intercambio social y se presenta como una variable intermediaria necesaria para explicar la implicación organizacional y la intención de dejar la empresa.

PALABRAS CLAVES : apoyo organizacional percibido, implicación organizacional, intención de abandonar el empleo, retención del personal