

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES FACTEURS ASSOCIÉS À L'ÉMERGENCE ET À LA CONSOLIDATION DE  
LA CONFIANCE DE L'EMPLOYÉ ENVERS SON SUPÉRIEUR IMMÉDIAT  
DANS UN CENTRE HOSPITALIER QUÉBÉCOIS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
ÉMILIE DESCHÊNES

AVRIL 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Somme toute, le mémoire de recherche représente une expérience enrichissante qui, malgré la rigueur qu'il exige, contribue fortement au développement personnel et professionnel. Il permet entre autres d'atteindre par la réflexion qu'il impose un autre niveau de savoir. J'ai ainsi appris que la persévérance est de mise, mais surtout que la patience est indispensable pour traverser le processus.

Bien qu'il s'agisse d'un projet personnel dont la démarche doit s'effectuer par l'étudiant seul, plusieurs personnes ont été déterminantes dans cette aventure par les divers apports qu'ils m'ont procurés. En ce sens, la réussite du projet et de son aboutissement sont nécessairement tributaires de la contribution de ces individus qui, d'une manière matérielle ou affective – ou les deux –, m'ont permis d'avancer, de surmonter les obstacles, et ainsi d'atteindre mes objectifs et de finaliser le projet.

Je désire d'abord remercier de façon particulière M. Denis Harrisson, Ph.D. qui a accepté de diriger ce processus de recherche. Il aura su me guider, m'encourager, m'éclairer et, le plus important je pense, me motiver. C'est un processus qui aura été long, et grâce à sa flexibilité, son ouverture d'esprit et sa compréhension, le projet a enfin pu aboutir. Son expertise et sa compétence m'ont été précieuses à bien des moments. Merci M. Harrisson !

Ensuite, il est important pour moi de remercier les employés du Centre Hospitalier où j'ai effectué la recherche, sans quoi rien n'aurait été possible, mais particulièrement : merci à Suzanne, à Nicole et à Angèle !

De plus, j'ai une grande reconnaissance envers tous mes amis qui m'ont soutenue et encouragée. Une aide affective, motivationnelle, technique et logistique... ils étaient là, même pour m'héberger ! Merci Daniel, Kerstin, Samuel, Annie, Julien et Christine !

Aussi, un merci tout spécial est dédié à ma famille qui depuis toujours me soutient dans tout ce que j'entreprends. Merci Claire, Lucien, Sophie, Éline et Mathieu ! Merci Albert !

Enfin, je tiens à souligner la qualité de la présence à mes côtés de l'homme de ma vie, mon conjoint Louis Freyd, dont la présence, les conseils, le temps, le soutien, les encouragements, l'écoute, la patience et le respect ont fait toute la différence dans cette aventure que nous avons vécue à deux. Merci Louis !

## TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux .....	vii
Liste des figures .....	x
Résumé.....	xi
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>CADRE THÉORIQUE</b> .....	6
1.1 Les disciplines s'intéressant à la confiance.....	6
1.2 Les définitions de la confiance.....	8
1.3 Les bases de la confiance .....	13
1.4 Les caractéristiques des acteurs impliqués dans la relation de confiance qui influencent la confiance de l'individu.....	18
1.5 Les principaux effets de la confiance sur les comportements individuels et de groupe en organisation .....	34
1.6 Objectifs de recherche.....	37
1.7 Intérêts de la recherche .....	38
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>CADRE MÉTHODOLOGIQUE</b> .....	41
2.1 Sujets.....	42
2.2 Le mode de sélection des sujets .....	46
2.3 Les instruments de mesure .....	48
2.4 Procédures de collecte.....	50
2.5 Procédures d'analyse des données .....	51
2.6 Limites de la recherche .....	51

2.7	Considérations éthiques .....	52
-----	-------------------------------	----

### **CHAPITRE 3**

LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	53
3.1 Le modèle conceptuel .....	54
3.2 Méthodes de traitement des données .....	56
3.3 Présentation des résultats .....	57
3.4 Conclusion du chapitre.....	89

### **CHAPITRE 4**

LA DISCUSSION.....	91
4.1 Le contexte de l'organisation.....	92
4.3 Le modèle révisé de l'étude .....	96
4.4 Les dimensions de la confiance .....	98
4.5 Liens entre les facteurs liés aux caractéristiques du supérieur immédiat et la confiance .....	101
4.6 Liens entre les facteurs liés aux caractéristiques de la relation et la confiance .....	103
4.7 Liens entre les facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation et la confiance .....	105
4.8 Liens entre les facteurs liés aux caractéristiques de l'individu et la confiance .....	106
4.9 Conclusion du chapitre.....	108

<b>CONCLUSION.....</b>	<b>110</b>
------------------------	------------

Bibliographie.....	114
--------------------	-----

Appendice A : .....	124
---------------------	-----

Appendice B :.....	131
Appendice C :.....	136
Appendice D :.....	140
Appendice E :.....	143
Appendice F :.....	146
Appendice G :.....	148
Appendice H :.....	150
Appendice I :.....	152
Appendice J :.....	154
Appendice K :.....	159
Appendice L :.....	164

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1. 1</b> .....	<b>9</b>
Exemples de définitions rattachées au concept de confiance	
<b>Tableau 1. 2</b> .....	<b>21</b>
Les caractéristiques individuelles qui influencent sa confiance envers son supérieur	
<b>Tableau 1. 3</b> .....	<b>23</b>
Les définitions des comportements favorisant l'émergence de la confiance de Butler	
<b>Tableau 1. 4</b> .....	<b>25</b>
Les catégories et les sous-catégories de comportements identifiés par Clark et Payne	
<b>Tableau 1. 5</b> .....	<b>27</b>
Caractéristiques du supérieur influençant le degré de confiance de l'employé	
<b>Tableau 1. 6</b> .....	<b>30</b>
Les caractéristiques de la relation entre l'employé et son supérieur immédiat qui influencent la confiance de l'employé	
<b>Tableau 1. 7</b> .....	<b>32</b>
Les caractéristiques organisationnelles qui influencent la confiance de l'employé envers son supérieur immédiat	
<b>Tableau 1. 8</b> .....	<b>35</b>
Les effets de la confiance sur les comportements en milieu de travail	
<b>Tableau 2. 1</b> .....	<b>43</b>
Données relatives aux soins dispensés au CH	
<b>Tableau 2. 2</b> .....	<b>47</b>
Taux de participation	
<b>Tableau 3. 1</b> .....	<b>55</b>
Les facteurs susceptibles d'influencer l'accord et/ou la consolidation de la confiance	
<b>Tableau 3. 2</b> .....	<b>57</b>
Les répondants selon leur catégorie professionnelle	
<b>Tableau 3. 3</b> .....	<b>58</b>
Les répondants selon leur scolarité	



<b>Tableau 3. 4</b> .....	<b>59</b>
Les répondants selon leur expérience dans l'organisation sondée et dans le milieu hospitalier	
<b>Tableau 3. 5</b> .....	<b>59</b>
Les répondants selon leur langue maternelle et leur origine ethnique	
<b>Tableau 3. 6</b> .....	<b>60</b>
Les répondants selon leur sexe, leur âge, leur statut matrimonial et le fait d'avoir ou non des enfants	
<b>Tableau 3. 7</b> .....	<b>61</b>
Les répondants selon leur horaire de travail et leur statut d'emploi	
<b>Tableau 3. 8</b> .....	<b>63</b>
Les indicateurs de la confiance cognitive et poids, moyennes et écarts-types respectifs	
<b>Tableau 3. 9</b> .....	<b>64</b>
Les indicateurs de la confiance affective et poids, moyennes et écarts-types respectifs	
<b>Tableau 3. 10</b> .....	<b>66</b>
Les Alpha de Cronbach	
<b>Tableau 3. 11</b> .....	<b>67</b>
Moyennes, écart-types, pourcentages de répondants en désaccord et en accord des indicateurs de la confiance cognitive	
<b>Tableau 3. 12</b> .....	<b>67</b>
Moyennes, écart-types, pourcentages de répondants en désaccord et en accord des indicateurs de la confiance affective	
<b>Tableau 3. 13</b> .....	<b>71</b>
Les corrélations entre les deux types de confiance et les facteurs liés aux caractéristiques de l'individu	
<b>Tableau 3. 14</b> .....	<b>72</b>
Les corrélations entre les deux types de confiance et les facteurs liés aux caractéristiques de la relation	
<b>Tableau 3. 15</b> .....	<b>73</b>
Les corrélations entre les deux types de confiance et les facteurs liés aux caractéristiques du supérieur immédiat	
<b>Tableau 3. 16</b> .....	<b>76</b>
Les corrélations entre les deux types de confiance et les facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation	

<b>Tableau 3. 17</b> .....	<b>77</b>
Les résultats aux analyses de régression du groupe des facteurs liés aux caractéristiques de l'individu.	
<b>Tableau 3. 18</b> .....	<b>78</b>
Les expériences antérieures de l'individu	
<b>Tableau 3. 19</b> .....	<b>79</b>
Le fait d'être influençable	
<b>Tableau 3. 20</b> .....	<b>79</b>
Le scepticisme de l'individu	
<b>Tableau 3. 21</b> .....	<b>80</b>
Les réponses aux affirmations correspondant aux facteurs liés aux caractéristiques du supérieur	
<b>Tableau 3. 22</b> .....	<b>81</b>
Les résultats aux analyses de régression du groupe des facteurs liés aux caractéristiques du supérieur immédiat	
<b>Tableau 3. 23</b> .....	<b>85</b>
Les résultats aux analyses de régression du groupe des facteurs liés aux caractéristiques de la relation	
<b>Tableau 3. 24</b> .....	<b>87</b>
Résultats descriptifs de cinq facteurs d'influence de la confiance liés à la relation entre l'employé et son supérieur	
<b>Tableau 3. 25</b> .....	<b>87</b>
Les réponses aux affirmations correspondant aux facteurs liés à l'organisation	
<b>Tableau 3. 26</b> .....	<b>88</b>
Les résultats aux analyses de régression du groupe des facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation	

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1. 1</b> .....	<b>17</b>
Les bases de la confiance	
<b>Figure 1. 2</b> .....	<b>33</b>
Les caractéristiques influençant la confiance de l'employé envers son supérieur immédiat	
<b>Figure 1. 3</b> .....	<b>39</b>
Modèle théorique: Les caractéristiques favorisant la confiance interpersonnelle de l'employé envers son supérieur immédiat	
<b>Figure 4. 1</b> .....	<b>97</b>
Le modèle révisé de l'étude	

## RÉSUMÉ

La confiance en organisation se veut indispensable pour des relations de travail saines, efficaces et riches et pour des échanges équitables entre les employés et leur supérieur. De plus, elle est essentielle pour assurer la qualité de ces relations et de la communication entre les individus et contribue à créer un climat propice au travail.

Le présent mémoire, parce que nous croyons à l'importance d'un climat de confiance chez les différents personnels de toute organisation, cherche à comprendre comment créer ou consolider un tel climat. Quels facteurs peuvent être associés à l'émergence de la confiance entre un employé et son supérieur? Existe-t-il plusieurs dimensions à la confiance en organisation? Laquelle doit-on préconiser pour l'instauration de relations de confiance stables?

Afin de répondre à ces interrogations, nous avons composé un questionnaire sur les dimensions de la confiance et sur les facteurs qui, selon la littérature, permettent l'émergence et/ou facilitent la consolidation d'un climat de confiance dans l'organisation. Nous avons concentré nos efforts sur l'investigation des facteurs individuels liés aux caractéristiques de la personne qui accorde sa confiance, en l'occurrence l'employé, des facteurs liés aux caractéristiques de son supérieur, aux caractéristiques de leurs relations et, finalement, aux caractéristiques de l'organisation dans laquelle ils travaillent.

Après avoir évalué la confiance dans l'organisation où nous avons collecté nos données, nous avons établi des liens entre les quatre groupes de facteurs ci-haut mentionnés et la confiance, de façon à déterminer quel groupe avait le plus d'influence sur quelle dimension de la confiance.

Nos résultats nous ont permis de constater que le contexte de l'organisation dans laquelle les données ont été recueillies, un centre hospitalier, influençait l'accord de la confiance dans cette organisation. Ainsi, nos résultats ne corroborent pas l'ensemble des recherches qui nous ont servi de point de départ, aucune n'ayant été effectuée dans un milieu similaire.

Nos principaux résultats concernent les facteurs liés aux caractéristiques du supérieur. Ceux-ci semblent jouer le rôle le plus significatif chez l'employé lorsqu'il prend la décision d'accorder sa confiance. Au contraire, les facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation, tel que sa mission ou ses politiques générales, tendent plutôt à n'influencer que très peu l'employé.

Les conclusions qui ressortent de la recherche concernent donc ces ensembles de comportements du supérieur, notamment, ses compétences, son ouverture, etc. Nous confirmons en effet leur importance, mais questionnons la manière dont ils peuvent être suscités, intérêt qui trouverait sa place dans une nouvelle recherche.

Enfin, nous avons constaté la difficulté de mesure d'un concept qui reste malgré tout abstrait : la confiance en organisation.

*Mots-clés : Confiance, employé, supérieur immédiat, confiance affective, confiance affective.*

## INTRODUCTION

La santé publique est l'art et la science de promouvoir la santé, de prévenir les maladies et de prolonger la vie grâce aux efforts organisés de la société et, notamment, des prestataires de santé<sup>1</sup>. La santé publique et le système de soins de santé ont un même but, c'est-à-dire de faire en sorte que la population jouisse du meilleur état de santé possible. Cependant, comme le rapport de la Commission Romanow<sup>2</sup> l'indique, le système de soins de santé canadien doit être amélioré.

En effet, l'état du système de santé publique du Canada suscite quelques inquiétudes. La portée des préoccupations actuelles est vaste, mais concerne particulièrement l'état des soins de santé et de la gestion et de l'administration des établissements et des ressources humaines<sup>3</sup>. La santé et le bien être des professionnels du domaine de la santé et leur qualité de vie au travail ont des répercussions importantes sur l'efficacité et le rendement des services de santé.

---

<sup>1</sup> Canada, Institut de la santé publique et des populations. *L'avenir de la santé publique au Canada : Édifier un système de santé publique pour le 21<sup>e</sup> siècle*. Juin 2003. Ottawa.

<sup>2</sup> Commissaire Roy J. Romanow, C.R. *Guidé par nos valeurs : L'avenir des soins de santé au Canada*. Canada, Santé Canada. Novembre 2002.

<sup>3</sup> Rapport M. Kirby. Comité sénatorial permanent des Affaires sociales, de la science et de la technologie. *La santé des Canadiens, le rôle du gouvernement fédéral*. Octobre 2002. Ottawa.

Il est donc indispensable d'appuyer les ressources humaines en santé afin de leur permettre de s'épanouir dans leur milieu de travail, car la capacité des systèmes de santé québécois et canadien à assurer leur viabilité est tributaire du bassin de prestataires de soins de santé en santé.

Par ailleurs, selon le rapport sur l'état du système de soins de santé au Canada présenté par le *Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie*, « les dix dernières années de compression n'ont fait qu'exacerber les problèmes du système de santé puisqu'elles ont donné lieu au mécontentement des patients, à des charges de travail écrasantes pour l'ensemble des infirmiers et infirmières, à la destruction de la loyauté professionnelle et à la démoralisation de tous les travailleurs de la santé»<sup>4</sup>.

De plus, une étude récente a permis de découvrir que 66 % des nouveaux membres du personnel infirmier (à l'emploi depuis moins de deux ans) présentent des symptômes d'épuisement professionnel, notamment de l'atonie émotionnelle et de la dépression, et qu'un grand nombre démissionnent dans les deux années suivant l'obtention de leur diplôme<sup>5</sup>. En fait, l'épuisement professionnel serait lié à la surcharge de travail, à un manque de reconnaissance de la contribution à l'organisation hospitalière, à une divergence entre les valeurs personnelles et celles de l'organisme et à un milieu de travail qui empêche d'agir ou de s'exprimer<sup>6</sup>.

Comme les pénuries en personnel touchent de plus en plus de professions du domaine de la santé et qu'il y a tout lieu de penser qu'elles ne feront que s'aggraver dans les années à venir, on s'entend généralement pour dire que les employeurs doivent en faire davantage pour soutenir leurs employés actuels.

---

<sup>4</sup> Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie (2002a), *Interim Report on the State of the Healthcare System in Canada*, volume 4, Ottawa, ON.

<sup>5</sup> Cho, J., Laschinger, H. K. S., Wong, C. (à l'étude), *Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurse*, Canadian Journal of Nursing Leadership

<sup>6</sup> Grecco, P., Laschinger, H.K.S. (2005), *The effects of leader empowering behaviours on staff nurses' empowerment and work engagement*.

Au sujet des pénuries, l'*Institut canadien d'information sur la santé* rapporte que, en comparaison des autres professions, les professionnels de la santé sont plus nombreux à prendre une retraite anticipée. D'ailleurs, il estime que, si les infirmières et infirmiers autorisés âgés d'au moins 55 ans avaient pris leur retraite en 2006, le Canada aurait perdu 28 % de son personnel infirmier. Alors, le défi consiste à créer un milieu de travail positif, permettant l'émancipation et la satisfaction, qui incite les prestataires de soins de santé chevronnés à repousser leur départ à la retraite et qui motive les jeunes professionnels à demeurer au sein du système de santé tout au long de leur carrière.

Une autre donnée provenant cette fois de *Statistique Canada* révèle que ce sont les employés du secteur de la santé qui s'absentent le plus du travail pour cause de maladie ou d'invalidité par rapport à tous les autres travailleurs canadiens (en moyenne, 13,1 jours par année sont déclarés comparativement à 7,8 jours dans l'ensemble de la main d'œuvre canadienne en 2005) (*Statistique Canada, Taux d'absence du travail 2005*).

De plus, en 2002, le Comité consultatif canadien sur les soins infirmiers a noté que, après 20 ans de recherche sur la satisfaction au travail et la motivation à demeurer en poste des prestataires de soins de santé, le système sait ce qu'il doit améliorer<sup>7</sup>. Ainsi, le rapport qui en ressort recommande l'établissement de conditions permettant de résoudre les problèmes de gestion de la main-d'œuvre opérationnelle et de maximiser l'utilisation des ressources disponibles. En effet, dans l'ensemble du pays, de nombreux projets sont mis en œuvre pour améliorer la qualité de vie au travail dans le domaine de la santé, mais ce sont souvent des efforts isolés faute de coordination, d'intégration et de partage de connaissances. La coopération est nécessaire pour accroître le rythme et l'efficacité des efforts dispensés.

Cependant, les projets nationaux et provinciaux en matière de ressources humaines ont surtout été axés sur la gestion de la dynamique de l'approvisionnement et de la demande en professionnels de la santé. Or, les preuves de ce que la relation avec le supérieur immédiat est un indicateur important de la satisfaction que procure l'emploi et de l'intention de le

---

<sup>7</sup> Santé Canada, Bureau de la politique des soins infirmiers, *Notre santé, notre avenir : un milieu de travail de qualité pour les infirmières canadiennes, Rapport final du Comité consultatif canadien sur les soins infirmiers*, 2002.



conserver s'accumulent (Blegen, 1993; Irvine et Evans, 1992; Thomson, Dunleavy et Bruce, 2002). En ce sens, nous croyons que le lien de confiance qui existe entre les employés et leurs supérieurs, dans les centres hospitaliers, est probablement affecté.

De plus, Fitzpatrick (2001), dans son étude sur l'importance de la confiance dans le succès des infirmiers et des infirmières, écrit que « Trust also allows staff to stay problemfocused and to use time, energy, and communication more efficiently. It promotes the open exchange of ideas. With trust, there's no suspicion or conflict to divert attention, no ulterior motives ». En effet, selon sa recherche, l'absence de confiance détourne la concentration et l'énergie des objectifs de performance.

« In low-trust cultures, there's duplicity, deception, secrecy, and competition. Management takes center stage, not leadership. The team becomes politicized and alliances and personal agendas preside over the team's goal. Communication is guarded, ambiguous, distorted, and difficult to understand. There's much manoeuvring, denial, defensiveness, and a constant need to refocus »<sup>8</sup>.

Ainsi, construire de bonnes bases de confiance deviendrait le secret pour l'établissement de relations interpersonnelles qui durent à travers le temps et l'insécurité malgré un environnement inadéquat. En effet, « in the critical care setting, trust must be present in each encounter across all levels of the healthcare organization to achieve optimal patient outcomes and create a healthy work environment. » (Hylton Rushton, C., Reina, M. L., Reina, D. S., 2007).

Donc, pour nous, la compréhension de la confiance liant les prestataires de santé que sont les infirmiers, les auxiliaires et les préposés aux bénéficiaires à leurs supérieurs immédiats et la connaissance des facteurs suscitant l'instauration et la consolidation d'un climat de confiance, comme ses conditions d'émergence, pourraient éventuellement permettre la résolution d'une partie de la problématique liée à la gestion et à l'administration

---

<sup>8</sup> Fitzpatrick, M.A. (2001). « Famous Last Words : Trust me! » *Nursing Management*, Chicago. Juin. Vol. 32, Iss. 6, page 6.

des ressources humaines des systèmes de santé québécois et canadien, puis, ultimement, aider à relever le défi de la mobilisation et de la rétention du personnel hospitalier.

Ainsi, la présente recherche suggère une démarche particulière pour expliquer le rôle de certains facteurs sur l'accord et la consolidation de la confiance en milieu hospitalier. Pour ce faire, le premier chapitre examine les réalités particulières touchant le concept de confiance et ce, afin de bien cerner le sens qu'il peut prendre en organisation, de clarifier les caractéristiques influençant son émergence, sa consolidation ou son évolution et dans le but d'intégrer les différents modèles théoriques qui en discutent. Le deuxième chapitre concerne quant à lui la méthodologie utilisée. Il décrit la population à l'étude, les sujets composant l'échantillon de l'étude, puis, il présente les instruments de mesure, les variables qu'il mesure et la procédure utilisée pour la collecte et l'analyse de ces données. Enfin, il discute des limites de la recherche et des considérations éthiques y étant associés. Enfin, le troisième chapitre présente les résultats obtenus au terme de notre étude et le dernier chapitre interprète et discute ces résultats.

## CHAPITRE 1

### CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre examine les réalités particulières touchant le concept de confiance. Afin de bien cerner le sens qu'il peut prendre en organisation, de clarifier les caractéristiques influençant son émergence, sa consolidation ou son évolution et dans le but d'intégrer les différents modèles théoriques qui en discutent, le présent chapitre se divise comme suit.

D'abord, il démystifie les visions qu'en ont les multiples disciplines qui s'y intéressent. Ensuite, il recense les définitions essentielles rattachées au concept de confiance et identifie les principales caractéristiques communes émergeant de ces définitions, puis il présente les différentes dimensions habituellement associées au concept de confiance.

De plus, ce chapitre présente les caractéristiques de la personne qui accorde sa confiance et de la personne en qui on accorde sa confiance, ainsi que les caractéristiques de leur relation et de l'organisation dans laquelle ils œuvrent. Enfin, il explique les effets de la confiance en organisation avant de proposer les objectifs et les intérêts de la recherche.

#### **1.1 Les disciplines s'intéressant à la confiance**

Le concept de confiance est polysémique. Malgré les différentes définitions suggérées dans le monde scientifique, il demeure un concept multifactoriel. Sa nature complexe provient des différences de regards qu'on pose sur lui et, ainsi, de la multitude de

définitions qui lui sont associées. En effet, le concept de confiance peut être abordé selon différents contextes. Les diverses disciplines scientifiques à s'y intéresser s'appuient sur des principes de la psychologie, et nous pouvons difficilement ne pas en tenir compte dans les fondements mêmes de ce qu'est la confiance et ce, peu importe la discipline (Rousseau, 1998). Toutefois, cette recherche retient principalement les principes de trois disciplines percevant la confiance sous différents angles, à savoir la sociologie, l'administration et l'économie.

Par sociologie, nous entendons les sciences de l'organisation dans son sens large, c'est-à-dire que la confiance est vue ici comme une qualité recherchée entre les membres d'une organisation particulière, comme le précisent certains textes traitant de l'aspect sociologique du collectif de Thuderoz, Mangematin et Harrisson (1999). Dans ce sens, elle permet l'anticipation des comportements d'autrui, parce que ceux-ci sont basés sur des attentes réciproques. Par ailleurs, c'est parce qu'il y a ces attentes entre les individus que les incertitudes reliées aux comportements des autres sont réduites. Les interactions deviennent alors moins complexes. Un aspect sociologique intéressant de la confiance réside entre autres dans les relations entre employeurs et employés, lorsqu'il est question d'une confiance qui permet d'éviter des coûts transactionnels. Par exemple, d'accorder d'office sa confiance est un comportement beaucoup plus avantageux pour une organisation qui, alors, n'a pas à mettre en place un système de contrôle des employés. L'approche sociologique de la confiance se concentre donc davantage sur les normes imposées dans des relations de groupe.

L'angle de l'administration révèle des écrits où la confiance s'inscrit dans des théories de la gestion des ressources humaines. En effet, dès la fin des années 90, les théories de l'échange social et de la justice organisationnelle intégraient le concept de confiance dans leur modèle. Aussi, la compréhension du fonctionnement organisationnel a plus récemment passé par l'étude de l'engagement affectif et des liens qui existent entre lui, la justice et la confiance (Camerman, Stinglhamber et Vandenberghe, 2002). Enfin, nous avons pu aussi constater la considération que certains auteurs ont eue pour la confiance dans un contexte de mobilisation du personnel (Tremblay, M. et Simard, G., 2005).

Enfin, par économie, nous entendons plutôt la confiance comme le calcul des risques et des opportunités : donc, comme un bénéfice à gagner ou à perdre. L'individu confiant a alors plus d'avantages à l'être que l'inverse, et le méfiant sait, par calcul rationnel, qu'il est préférable de ne pas faire confiance, car il a trop à perdre. Selon le point de vue adopté dans cette recherche, la confiance doit se situer à la rencontre de ce que les sociologues, les spécialistes des ressources humaines et les économistes en disent. Toutefois, il est important de mentionner que le concept de confiance n'a définitivement pas atteint sa maturité et qu'un consensus reste encore à établir dans le monde scientifique quant à sa définition.

Avant de définir le concept de confiance, précisons que lorsque les différents auteurs traitent de la confiance en organisation, ils distinguent généralement deux niveaux de confiance. D'une part, ils parlent de confiance organisationnelle (Clarkson, 1997) ou institutionnelle (Rousseau *et al.*, 1998; Mcknight *et al.*, 1998). Ce niveau de confiance traite des relations de confiance qu'un individu manifeste envers son groupe ou son organisation, donc envers un système (Clarkson, 1997). D'autre part, ils parlent de la confiance interpersonnelle lorsqu'ils considèrent les relations des individus entre eux, par exemple entre deux collègues, deux managers, entre un supérieur et son employé ou *vice versa*. En ce qui nous concerne ici, c'est la confiance interpersonnelle, et plus particulièrement celle de l'employé envers son supérieur, qui est questionnée.

## 1.2 Les définitions de la confiance

### 1.2.1 Recension des définitions

Même en s'en tenant à des disciplines scientifiques particulières, c'est-à-dire à la sociologie, à l'économie, à l'administration et, par extension, à la psychologie, les définitions de la confiance restent très nombreuses. Pour clarifier ce concept et en dégager une définition qui se rapproche davantage des besoins de cette recherche, les prochains paragraphes explorent la littérature existante et retracent les différentes explications amenées par les auteurs les plus récents, c'est-à-dire depuis une quinzaine d'années. Le tableau 1.1 présente les définitions les plus fréquemment suggérées pour faciliter la compréhension et permettre

une vision globale de celles-ci. Pour rendre l'intégration de ces nombreuses définitions moins ardue, nous avons ensuite construit des catégories selon leurs principales caractéristiques.

**Tableau 1. 1**  
**Exemples de définitions rattachées au concept de confiance**

<i>Années</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Définitions</i>
1991	Butler	Promesse implicite que l'autre ne cherchera pas à faire du mal.
1992	Carnevale et Weschler	Attente d'un comportement éthique et juste en ce qui concerne les droits de l'autre.
1995	Mayer, Davis et Schoorman	Volonté de l'une des parties d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espoir que l'autre réalisera une action importante pour celle qui accorde sa confiance, sans tenir compte de la capacité de contrôler l'autre partie.
1995	McAllister	Croyance d'un individu (et volonté d'agir sur une certaine base) en les mots, les actions et les décisions d'un autre.
1996	Cummings et Bromiley	Croyance d'un individu qu'un autre individu fait preuve de bonne volonté pour s'efforcer de se comporter en accord avec tout engagement explicite ou implicite, est honnête dans toutes les négociations précédant de tels engagements et ne tire pas un avantage excessif au détriment d'autrui même si l'occasion se présente.
1996	Lewicki et Bunker	Attente positive confiante quant à la conduite de l'autre.
1996	Mishra	Volonté d'un parti d'être vulnérable par rapport à un autre parti, s'appuyant sur la croyance que ce dernier est compétent, ouvert, attentif et fiable.
1997	Clark et Payne	Volonté de dépendre ou de compter sur un autre.
1998	Bhattacharya, Devinney et Pillutla	Résultat positif anticipé sur la base des comportements attendus de la part de l'autre dans une interaction caractérisée par l'incertitude.
1998	Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer	État psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne.

**Tableau 1.1 (suite)**  
**Exemples de définitions rattachées au concept de confiance**

<i>Années</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Définitions</i>
1998	Whitener, Brodz, Korsgaard et Werner	Attentes ou aux croyances qu'un autre parti dont l'individu dépend se comportera d'une façon bienveillante, bien qu'il ne soit pas possible de la contrôler ou de le forcer à la faire.
2000	Shockley- Zalabak, Ellis et Winograd	Volonté d'être vulnérable par rapport à un autre parti, s'appuyant sur l'identification aux buts, valeurs, normes et croyances de l'autre parti, ainsi que sur la croyance que l'autre parti est compétent, ouvert, attentif et fiable.
2001	Das et Teng	État subjectif d'une attente positive quant à la bonne volonté de l'autre parti dans une situation à risque.
2004	Ferres, Connell et Travaglione	Évaluation de la loyauté ( <i>trustworthiness</i> ) de l'autre et volonté d'agir de l'individu suivant cette perception de loyauté.

Cette recension non exhaustive des écrits révèle qu'il n'y a pas de définition universellement acceptée du concept de confiance. Cependant, certaines particularités se rapprochent chez la plupart de ces auteurs qui nous permettent de caractériser plus particulièrement le sens du concept qui nous intéresse ici, à savoir la confiance.

### 1.2.2 Caractéristiques de la confiance

De cet examen de la littérature récente, il est possible de faire ressortir quelques particularités que les définitions ont en commun et qui, mises ensembles, donnent un sens plus concret à la confiance. Les prochains paragraphes examinent précisément ces caractéristiques.

#### 1.2.2.1 Les attentes et les croyances positives

Au premier abord, la plupart des auteurs admettent que la confiance est une caractéristique psychologique. En effet, les notions d'*attentes*, d'*anticipations* et de

*croyances positives* reviennent à plusieurs endroits. Ainsi, un individu qui fait confiance s'attend au bon comportement de l'autre individu. S'il fait confiance, c'est parce qu'il n'aura pas de surprise quant à la conduite de l'autre, mais aussi parce qu'il sait qu'il ne sera pas pris au dépourvu. Il croit en la bonne volonté, la bienveillance, la compétence, l'ouverture ou la fiabilité de l'autre. Les comportements de celui en qui il accorde sa confiance devenant prévisibles et diminuant ainsi l'incertitude reliée à la décision d'accorder sa confiance.

#### 1.2.2.2 La vulnérabilité et la dépendance

La *vulnérabilité* ainsi que la *dépendance* face au comportement de l'autre sont deux particularités fondamentales incontestablement présentes dans la nomenclature. En accordant sa confiance, l'individu se désarme. Sans plus de défense, il prend donc un *risque* important, car il a tout à perdre. Par ailleurs, pour certains auteurs, s'il prend le risque, c'est qu'il croit à l'*interdépendance* de la relation, c'est-à-dire qu'il pense l'autre parti aussi vulnérable que lui (Bigley et Pearse, 1998; Kramer, 1999b; Mayer *et al.*, 1995; Rousseau *et al.*, 1998). Nous reviendrons plus loin sur l'importance de cette prise de risque chez l'individu qui accorde sa confiance.

#### 1.2.2.3 L'acceptation de l'incertitude

Il est essentiel de mentionner que l'individu qui accorde sa confiance a peut-être plus à perdre qu'à gagner. S'il gagnait toujours plus en accordant sa confiance, il n'hésiterait justement jamais à l'accorder. À cela, il faut ajouter que la confiance est, dans la majorité des cas, plus difficile à obtenir qu'à perdre. Faire confiance, c'est donc aussi l'*acceptation de cette incertitude* reliée à la décision de faire confiance et au caractère non définitif de celle-ci.

#### 1.2.2.4 Les divers degrés d'implication

De plus, la confiance ne s'accorde que graduellement (McAllister, 1995), c'est-à-dire qu'elle n'est que rarement accordée du jour au lendemain et qu'il y a divers *degrés d'implication* dans ce qu'il est possible d'appeler un continuum. La confiance peut être



absente de la relation, faiblement ou fortement présente, par exemple. Dans ce sens, la confiance est également dynamique (Miles et Creed, 1995), dans la mesure où elle peut se développer, se maintenir, diminuer ou se briser.

#### 1.2.2.5 Le lien avec la coopération

Le concept de confiance s'attache au concept de *coopération*. Parfois confondus, ces deux concepts sont plutôt complémentaires. L'un existe rarement sans l'autre (Jones et Georges, 1998; Rindfleisch, 2000; Molm, 2006). Notamment, dans le contexte des relations industrielles où les employés sont syndiqués, la coopération entre les acteurs suppose souvent un lien de confiance entre eux (Harrison, 1999, 2003). À cet égard, et suivant l'idée que la confiance est essentielle dans les relations où les acteurs détiennent des rôles précis et spécialisés, la confiance devient une dimension cruciale de la coopération.

#### 1.2.2.6 Autres caractéristiques

De tous les écrits sur la confiance dont nous avons tenu compte dans le cadre de cette recherche, des auteurs ont mentionné certaines particularités qui ne font toutefois pas partie d'une définition en tant que telle, mais que nous considérons essentielles de présenter ici. Il s'agit de l'asymétrie de la relation de confiance et du déséquilibre du pouvoir dans la relation.

##### 1.2.2.6.1 L'asymétrie de la relation de confiance

Nous avons vu dans les paragraphes précédents que la relation de confiance peut être forte, faible ou inexistante, mais elle peut également être *asymétrique*. En effet, il est souvent question des relations asymétriques dans le contexte syndical, lorsque, par exemple, un porte-parole accorde sa confiance, mais que son homologue ne lui accorde pas la même faveur, jugeant que l'incertitude est trop grande et qu'elle implique encore trop de risques pour lui (Harrison et Laplante, 2007).

#### 1.2.2.6.2 Le déséquilibre du pouvoir

Dans les relations entre, d'une part, l'organisation, les employeurs et leur porte-parole et, d'autre part, les syndicats et leur représentant, les ressources de pouvoir et de contrôle sont très souvent déséquilibrées. Ce *déséquilibre* influence fréquemment l'accord ou non de la confiance que les partis vont s'attribuer. Cependant, il ne faut pas penser que les employeurs détiennent exclusivement le rôle privilégié dans la relation, les stratégies explicites des employés syndiqués provoquant souvent des variations dans l'exercice du contrôle des gestionnaires (Harrison et Laplante, 2007).

#### 1.2.3 Conclusion du chapitre

Suivant l'orientation relationnelle de cette recherche, à savoir l'étude spécifique de la confiance d'un employé envers son supérieur immédiat, notre analyse des caractéristiques de la confiance nous amène à la définir comme un état psychologique multidimensionnel. Ainsi, c'est la définition de Rousseau *et al.* (1998) qui retient le plus notre attention : « La confiance est un état psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne ». Toutefois, nous insistons pour y ajouter la notion de la prise du risque associée à la décision d'accorder sa confiance.

En définitive, parce qu'elle repose sur des processus psychologiques variables, la confiance est multidimensionnelle. Elle repose en effet sur différents fondements d'ordre affectif et/ou cognitif, loin d'être mutuellement exclusifs. Les paragraphes qui suivent font la lumière sur ces différentes catégories, que nous appellerons les dimensions de la confiance.

### 1.3 Les bases de la confiance

De multiples dimensions de la confiance ont été élaborées dans la littérature jusqu'à maintenant. Pour certains auteurs, il s'agit d'une franche dichotomie entre confiance et méfiance, entre confiance instrumentale et confiance personnelle (Atkinson et Butcher,

2003), entre confiance conditionnelle et confiance inconditionnelle (Jones et Georges, 1998) ou encore, entre confiance instrumentale et confiance sociale (Tyler, 1996).

Nous croyons plutôt que la confiance s'inscrit dans un continuum et qu'elle existe à différents degrés d'intensité, dépendamment de nombreux facteurs externes et internes auxquels l'individu est soumis.

En effet, la confiance peut être graduelle (McAllister, 1995), c'est-à-dire accordée faiblement ou pas du tout au début, puis amplifiée selon le contexte. Nous discuterons plus loin de ce qu'inclut ce contexte. En fait, elle n'est que rarement accordée du jour au lendemain et se décrit plutôt comme un phénomène progressif. Aussi, la confiance peut être absente de la relation, sans pour autant qu'il y ait méfiance. En ce sens, la confiance est dynamique (Miles et Creed, 1995), dans la mesure où elle peut se développer, se maintenir, diminuer et se briser.

Selon McAllister (1995), la confiance peut être basée sur l'affection ou sur la cognition. Très fréquemment cité, il s'appuie sur des bases sociopsychologiques et distingue la confiance d'ordre cognitif (*cognition-based trust*) et la confiance d'ordre affectif (*affective-based trust*).

Selon lui, la confiance cognitive est forgée par l'information disponible et les « bonnes raisons ». Suivant cette classification, la compétence, la responsabilité, ainsi que la fiabilité et la dépendance sont aussi des éléments importants permettant à l'individu d'accorder ou non sa confiance. Dans la mesure où l'individu cumule des connaissances, il choisit à qui il fait confiance et dans quelles circonstances (Lewis et Wiegert, 1985). Pour d'autres auteurs, comme nous le verrons plus bas, il s'agit d'une confiance basée sur le calcul ou sur la connaissance.

Quant à la confiance affective, elle concerne davantage les liens émotifs qui unissent deux personnes. Pour ce type de confiance, l'investissement personnel accordé à une relation et le soin qui y est porté font que les gens souhaitent dans leur for intérieur que cette situation

soit réciproque. Ainsi, c'est le souci et la préoccupation interpersonnelle qui forment la base de la relation de confiance. Il s'agit d'une confiance que d'autres disent basée sur la relation ou encore, sur l'identification.

Parallèlement à McAllister (1995), d'autres auteurs ayant travaillé sur les bases de la confiance en sont arrivés avec des appellations différentes qui distinguent plusieurs degrés qualitatifs de la confiance.

Le modèle le plus accepté est probablement celui de Shapiro *et al.* (1992), repris quatre ans plus tard par Lewicki et Bunker (1996) et Sheppard et Tuchinsky (1996) et reconsidéré enfin par Rousseau *et al.* (1998). Il s'agit d'un continuum qui présente la confiance comme s'échelonnant sur trois dimensions.

Selon Shapiro *et al.* (1992), la première est la dissuasion (*deterrence-based trust*), c'est-à-dire l'estimation d'une des parties que l'autre partie est digne de confiance et ce, parce que le coût des conséquences en cas de rupture du lien de confiance est plus élevé que les bénéfices potentiels à retirer d'un comportement opportuniste. Pour Lewicki et Bunker (1995), cette base est plutôt le calcul (*calculus-based trust*) et elle se définit comme l'importance accordée aux conséquences résultant de la création et de la durabilité d'une relation et des coûts associés à la rupture du lien de confiance. À ce stade, la confiance est faible ou inexistante.

Entre cette confiance dissuasive et calculée et la suivante, un seuil est traversé. En effet, lorsque les soupçons de l'individu quant à la bienveillance de l'autre s'amenuisent, ils tendent alors à être remplacés par des attentes positives. C'est à ce moment qu'on commence à parler de « vraie » confiance (Dietz et Den Hartog, 2006). Ensuite, au fur et à mesure que les attentes seront satisfaites, des degrés de confiance plus forts peuvent être développés.

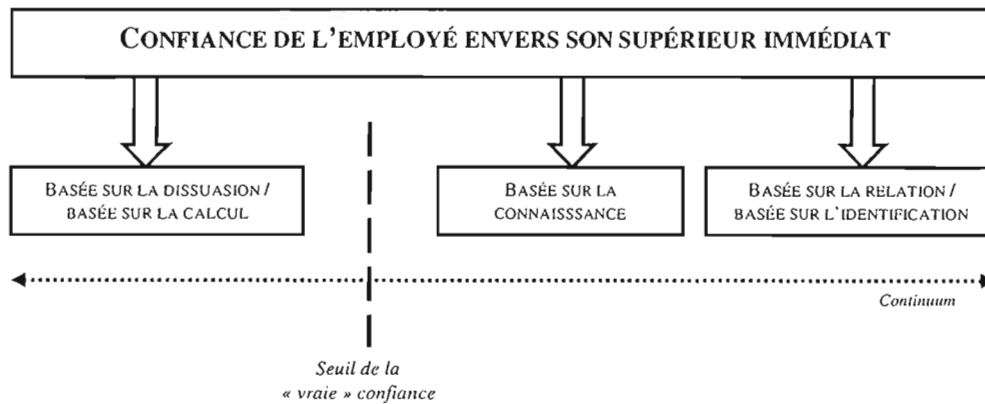
Peut alors être discutée la confiance basée sur la connaissance de Shapiro *et al.* (1992) et de Lewicki et Bunker (1995). Cette dimension, que Rousseau *et al.* (1998) nomment quant à eux basée sur le calcul (*calculus-based trust*), se fonde, selon tous les

auteurs, sur un choix rationnel, c'est-à-dire que l'individu qui accorde sa confiance le fait parce qu'il perçoit que l'autre a l'intention de réaliser une action qui lui est bienveillante. Pour appuyer cette perception, l'individu se base sur l'information crédible qu'il possède quant aux intentions ou aux compétences de l'autre. Pour Rousseau *et al.* (1998), il s'agit d'une confiance qui doit se limiter à des échanges particuliers, non personnels. Ici, l'individu, pour obtenir l'information dont il a besoin, se fie sur la réputation ou sur sa connaissance personnelle de l'autre, bâtie notamment grâce à une communication fréquente. C'est précisément cette connaissance qui explique qu'un individu peut prédire le comportement fiable ou non de l'autre partie et prendre ainsi la décision d'accorder sa confiance.

Quant à la dernière dimension de la confiance, Shapiro *et al.* (1992) et Lewicki et Bunker (1995) la disent basée sur l'identification (*identification-based trust*). Elle renvoie à l'internalisation des préférences et des valeurs de l'autre et à une prise de décision qui est dans l'intérêt des deux parties. De plus, l'individu s'identifie alors aux désirs de l'autre et sa compréhension mutuelle des besoins de l'autre le pousse à agir pour lui ou, du moins, dans son sens. Cependant, pour Rousseau *et al.* (1998), cette même dimension de la confiance est dite basée sur la relation (*relational trust*) et provient d'interactions positives répétées depuis un certain temps. La fiabilité et le sérieux démontrés lors de ces interactions amènent alors des attentes positives au sujet des intentions de l'autre parti (Rousseau *et al.*, 1998).

En résumé, la confiance s'inscrit dans un continuum en trois temps. Elle est dynamique, évolutive et répond à une progression temporelle qui dépend (1) de la dissuasion et du calcul qu'un individu peut faire de sa relation, (2) des connaissances et de l'information qu'il détient sur l'autre parti et qui l'aideront à juger de sa fiabilité et (3) de l'identification à l'autre en terme de valeurs et de préférences. La figure 1 résume ce propos.

Figure 1. 1  
Les bases de la confiance



Ces dimensions proposées à la confiance confirment le caractère complexe et dynamique de la confiance dans une relation entre les individus d'une même organisation. Le développement de la confiance et de ses caractéristiques se réalise via un processus difficile à déterminer exactement, puisqu'il comporte plusieurs facteurs contextuels liés notamment à l'organisation, à l'individu, au supérieur immédiat ou encore, à la relation qui les unit.

En effet, l'accord de la confiance est contextuel et il répond à des facteurs qui influencent son degré d'importance. Il est déterminé en partie par des mécanismes psychologiques propres à chacun, mais aussi par la perception du comportement et des attitudes de l'autre, par son appréhension de la relation qui unit les deux partis, mais aussi selon des caractéristiques propres à l'organisation. Afin de bien comprendre la dynamique de la confiance en organisation, il faut nécessairement jeter un regard sur les acteurs susceptibles d'interagir dans le phénomène d'émergence et de consolidation de la confiance.

#### **1.4 Les caractéristiques des acteurs impliqués dans la relation de confiance qui influencent la confiance de l'individu**

Les paragraphes qui suivent visent à faire comprendre à quel point les caractéristiques de l'organisation, des individus impliqués et de leur relation jouent un rôle majeur dans l'instauration du climat de confiance. Comme il a été mentionné précédemment, la notion de confiance met en cause une multitude de variables et devient par le fait même complexe à cerner. La section précédente a présenté les bases de la confiance. Cette section s'intéresse maintenant aux caractéristiques des individus impliqués dans la relation de confiance, c'est-à-dire la personne qui accorde sa confiance et la personne qui reçoit la confiance. De plus, elle discute du rôle des caractéristiques de leur relation et de celles de l'organisation qui les accueille. Ainsi, nous avons retenu quatre groupes de facteurs extraits de ce que les auteurs ont majoritairement distingué et nous justifions le choix de ces groupes dans chacune des sous-sections qui suivent.

Tous les auteurs s'entendent pour dire que la confiance implique à la base deux individus. La littérature en traitant, principalement anglophone, nomme ces deux individus le « trustor » et le « trustee », termes qui, en Français, se traduisent respectivement comme le « porteur de confiance » et le « récepteur de confiance ».

##### **1.4.1 Les facteurs propres à l'individu porteur de confiance**

La majorité des études se sont davantage attardées aux caractéristiques du récepteur de la confiance et celles qui se sont intéressées aux caractéristiques du porteur discutent davantage des facteurs de la personnalité. Cela dit, le porteur de confiance est habituellement caractérisé par une propension naturelle stable à faire confiance (Mayer *et al.*, 1995; Lewicki *et al.*, 1997; Bigley et Pearse, 1998; Whitener *et al.*, 1998; McKnight *et al.*, 1998). En effet, le porteur de confiance serait ou, au contraire, ne serait pas susceptible d'accorder sa confiance, dépendamment de sa personnalité. Certains chercheurs ajoutent cependant que les antécédents culturels ou encore les expériences antérieures joueraient un rôle prépondérant dans la décision d'accorder ou non sa confiance (Whitener *et al.*, 1998; Doney *et al.*, 1998).

Cette propension de l'individu à accorder ou non sa confiance est au cœur de sa réflexion et conditionne dans un sens le degré d'implication dans la relation de confiance (Whitener *et al.*, 1998; McKnight *et al.*, 1998; Mayer *et al.*, 1995; Lewicki *et al.*, 1997). Aussi, nombre de chercheurs insistent sur le fait que la propension de l'individu à faire ou non confiance dépendrait en partie des individus envers qui ils seraient appelés à accorder leur confiance. Par exemple, dans une équipe, il est fréquent que certains individus fassent confiance au leader de l'équipe plutôt qu'à une autre personne (Shoorman *et al.*, 1996). De plus, McKnight *et al.* (1998) proposent que la disposition à faire confiance d'un individu dépende aussi de sa bonne foi dans l'humanité, c'est-à-dire dans la bonne volonté de l'être humain.

Pour Sitkin et Pablo (1992), la propension de l'individu à accorder sa confiance est reliée à la propension de ce dernier à prendre des risques, qui elle, serait toutefois fonction de facteurs circonstanciels. Mais comme l'affirme Mayer *et al.* (1995), l'ambiguïté n'est pas présente puisque la prise de risque est selon eux inhérente à l'accord de la confiance. En effet, il n'y a pas besoin de confiance s'il n'y a pas de risque.

Ainsi, la propension de l'individu à accorder sa confiance, c'est-à-dire sa volonté et son désir de le faire, agit souvent sur le niveau de confiance de façon positive ou négative en le nuancant ou en le tempérant (Mayer *et al.*, 1995). Conséquemment, pour Mayer *et al.* (1995), les expériences antérieures, le type de personnalité et l'origine culturelle sont des traits particuliers qui s'additionnent chez l'individu influençant sa propension à faire confiance.

Chan (1997), pour sa part, renchérit les propos de Mayer *et al.* (1995) en insistant sur l'ethnicité comme un facteur prédisposant l'individu à accorder sa confiance, puis en ajoutant que la relation initiale (par exemple la première impression), l'origine culturelle, l'équité ou l'iniquité perçue, de même que la coopération favorisent l'évolution ou non de cette propension à accorder sa confiance.



Plus tard, Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner (1998) identifient trois facteurs individuels susceptibles de susciter la confiance. Le premier est le sentiment d'efficacité personnelle, qui est défini selon les auteurs comme la croyance de l'individu en sa capacité à organiser et à exécuter un comportement donné avec succès. Le deuxième facteur est la prédisposition à faire confiance de l'individu. Rejoignant fortement l'idée de propension à faire confiance de Mayer *et al.* (1995), le postulat de base des auteurs quant à ce facteur est que certains individus pensent que les gens sont en général dignes de confiance alors que d'autres pensent exactement le contraire. Enfin, le dernier facteur concerne les valeurs personnelles, c'est-à-dire que pour Whitener *et al.* (1998), les valeurs orientent le choix des comportements.

Le tableau 1.2 présente tous les facteurs présentés dans la littérature liés à l'individu et participants aux variations du degré de confiance. Ici, il s'agit donc de la confiance de l'employé envers son supérieur immédiat. Toutefois, il faut noter que ces facteurs n'ont pas tous été retenus pour la présente recherche et que certains ne sont pas soutenus par la littérature que nous avons parcourue.

**Tableau 1. 2**  
**Les caractéristiques individuelles qui influencent sa confiance envers son supérieur**

<i>Caractéristiques</i>	<i>Auteurs</i>
Les facteurs démographiques : sexe, âge, nombre d'enfants, statut matrimonial	Gilbert et Tangan, 1998
Le type de personnalité	Mayer <i>et al.</i> , 1995
L'origine culturelle / ethnicité / normes culturelles	Mayer <i>et al.</i> , 1995; Chan, 1997; Huff et Kelley, 2003
La prédisposition / propension à faire confiance	Whitener <i>et al.</i> , 1998; Mayer et Davis, 1999; Inglehart, 1999; Zak et Knack, 2001; Gillespie, 2003; Huff et Kelley, 2003; Dietz et Den Hartog, 2006
Les valeurs personnelles partagées	Whitener <i>et al.</i> , 1998
L'orientation individualiste ou collectiviste	Huff et Kelley, 2003
Le sentiment d'efficacité personnel et de compétence professionnelle	Whitener <i>et al.</i> , 1998
L'appartenance à une vision socialiste / communiste / gauchiste	Robinson, 1996
Le scepticisme	Lewicki <i>et al.</i> , 2006
Les expériences antérieures	Mayer <i>et al.</i> , 1995; Bijlsma-Frankema et Koopman, 2003
L'influénçabilité par des pairs	<i>À vérifier</i>
La perception de sa « valeur » sur le marché de l'emploi	

#### 1.4.2 Les caractéristiques propres à l'individu récepteur de confiance

Pour comprendre pourquoi un individu accorde plus ou moins de confiance à un autre individu, la plupart des auteurs envisagent que l'individu qui reçoit la confiance possède des caractéristiques propres ayant trait au comportement, à l'attitude ou à la personnalité et qui incitent le porteur à lui faire confiance.

Ces caractéristiques peuvent aussi être considérées comme la façon dont le récepteur de confiance agit, c'est-à-dire selon certains comportements qui favorisent chez l'autre la mise en confiance. Ainsi, les caractéristiques du récepteur de confiance lui sont intrinsèques et le rendent digne de confiance aux yeux du porteur de confiance (Whitener *et al.*, 1998; McKnight *et al.*, 1998; Mayer *et al.*, 1995). Ces caractéristiques déterminant le degré de fiabilité du récepteur peuvent se diviser en plusieurs catégories qui demeurent toutefois perceptuelles dans le sens où le porteur porte nécessairement un jugement sur le récepteur à savoir s'il possède ou non ces caractéristiques. La réponse demeure en tous les cas subjective. Plusieurs auteurs se sont penchés sur cette question et en sont ressortis avec des conclusions similaires.

Voyons plus en détails le dénombrement et l'explication des caractéristiques inventoriées par les différents auteurs qui ont considéré cet aspect de la question de l'accord de la confiance en entreprise. Dans les paragraphes qui suivent, nous retrouvons ces comportements, attitudes et traits de personnalité, ainsi que leurs définitions classés selon les auteurs en ayant traité.

#### 1.4.2.1 Folger et Konovsky (1989)

Ces chercheurs ont identifié la rétroaction comme un comportement en relation avec la confiance qu'un employé accorde à son supérieur. La rétroaction, selon Cormier (1999), se définit comme « l'expression des réactions du superviseur au comportement ou à la performance du subordonné dans le contexte organisationnel ». Selon cette étude, il y a une corrélation de 0,58 entre la confiance et la rétroaction qu'un supérieur donne à son employé ( $p < 0,001$ ).

#### 1.4.2.2 Butler (1991)

L'apport de l'étude empirique de Butler tient au fait qu'elle se voulait la base du développement d'un instrument de mesure fidèle et valide des comportements favorisant l'émergence de la confiance. Selon cette étude, dix comportements sont susceptibles

d'engendrer un lien de confiance entre les individus, mais particulièrement entre l'employé et son supérieur. La validité de construit de ces comportements a été vérifiée suivant l'information obtenue par les corrélations de ceux-ci avec une mesure générale de confiance. Le tableau 1.3 examine chacun de ces comportements en les définissant selon les termes de l'auteur.

**Tableau 1.3**  
**Les définitions des comportements favorisant l'émergence de la confiance de Butler**

<i>Comportements</i>	<i>Définitions</i>
La compétence	Il s'agit de la démonstration de l'individu des habiletés techniques et interpersonnelles requises pour faire son travail.
La constance	Il s'agit de la cohérence de la prise de décision afin d'éviter aux autres l'anxiété causée par l'inattendu.
La discrétion	Il s'agit de garder pour soi les confidences.
La disponibilité	Il s'agit de la présence de l'individu en cas de besoin.
L'équité	<i>(Butler ne définit pas explicitement ce comportement.)</i>
L'intégrité	Il s'agit de la démonstration de l'intégrité et du caractère moral de l'individu.
La loyauté	Il s'agit de la manifestation de la promesse implicite de ne pas nuire à l'autre.
L'ouverture	Il s'agit de l'expression libre de ses idées.
La réceptivité	Il s'agit de l'ouverture d'esprit et de la réceptivité des idées des autres.
Le respect des promesses	Il s'agit de tenir sa parole et d'agir en conformité avec ce qui est promis.

Ces dimensions proposées par Butler sont parmi les plus complètes et les plus acceptées dans le monde scientifique parce que, d'abord, elles sont congruentes avec toutes les autres en identifiant les mêmes ensembles de comportements, mais aussi parce qu'elles les complètent avec deux comportements non cités par les autres, la réceptivité et l'équité.

#### 1.4.2.3 Mayer, Davis et Schoorman (1995)

Pour définir leurs catégories de comportements servant de base à leur étude, Mayer *et al.* (1995) se sont appuyés sur les études empiriques existantes. Ainsi, ils ont répertorié les trois comportements les plus souvent cités dans la littérature. Il s'agit (1) de l'habileté, (2) de la bienveillance et (3) de l'intégrité, qu'ils définissent ainsi :

- (1) L'*habileté* correspond à l'ensemble des habiletés, des compétences et des caractéristiques spécifiques permettant d'être identifié comme un expert dans un domaine particulier;
- (2) La *bienveillance* est pour sa part l'intention positive d'un individu à l'égard de l'individu qui accorde sa confiance;
- (3) L'*intégrité* s'applique quant à elle aux valeurs morales de l'individu, c'est-à-dire à l'adhésion de principes que le porteur de confiance juge acceptable.

Toutefois, bien qu'ils soient considérées comme favorisant réellement l'émergence de la confiance, ces caractéristiques comportementales ne couvrent pas toutes les caractéristiques identifiées par les autres auteurs. Cela dit, bien qu'elles ne soient pas exhaustives, elles ont toutefois le mérite d'être récapitulatives.

#### 1.4.2.4 Clark et Payne (1997)

Selon la même formule que Mayer *et al.* (1995), Clark et Payne (1997) ont défini des catégories de comportements suivant une étude de la littérature existante. Les cinq catégories ainsi répertoriées sur le plan théorique incluent des sous-catégories que le tableau 1.4 présente.

**Tableau 1. 4**  
**Les catégories et les sous-catégories de comportements identifiés par Clark et Payne**

<i>Catégories globales</i>	<i>Sous-catégories</i>
(1) Compétence	Savoir technique Savoir interpersonnel Prise de décision Performance dans son rôle
(2) Constance	Discrétion Équité Prédictibilité Qualité du jugement
(3) Intégrité	Honnêteté Respect des promesses Sincérité
(4) Loyauté	Engagement Intentions bienveillantes Valeurs partagées Volonté de protection du porteur de confiance
(5) Ouverture	Accessibilité Partage d'information Volonté de partage des idées

Ces catégories ainsi créées ont permis la réalisation d'une étude exploratoire réalisée à l'aide d'entrevues auprès de 44 personnes travaillant dans le secteur des mines, à la suite de laquelle les auteurs ont par ailleurs ajouté une caractéristique, soit le respect démontré à l'égard du personnel, pour un total de six dimensions distinctes. Toutefois, cette étude possède comme limite qu'elle n'apprend rien de plus quant aux facteurs comportementaux que les recherches précédentes.

#### 1.4.2.5 Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner (1998)

Pour leur part, ces auteurs apportent définitivement un nouveau regard sur les facteurs comportementaux. Whitener *et al.* (1998) précisent les catégories inventoriées par les autres auteurs en ajoutant deux types de comportements qu'aucun auteur n'a

précédemment cités et qui ont été par la suite vérifiés par des études empiriques par d'autres chercheurs. En effet, de leurs cinq catégories suscitant la confiance, deux n'avaient pas encore été amenées par les chercheurs précédant. Ces cinq catégories sont : (1) la constance du comportement; (2) l'intégrité, (3) l'ouverture, la précision et la fréquence de la communication et de l'information, (4) la délégation du pouvoir et (5) la démonstration d'une préoccupation pour l'autre.

Le premier type de comportement qui n'avait jusqu'à maintenant pas fait l'objet d'une étude est la précision de l'information dans la communication. Plusieurs recherches ont démontré ultérieurement un lien entre la confiance et la précision de l'information donnée par le superviseur (Roberts et O'Reilly, 1974a; Muchinsky, 1977).

Quant au deuxième type de comportement, c'est-à-dire la délégation du pouvoir, les études de Konovsky et Pugh (1994), de Korsgaard et Roberson (1995) et de Korsgaard *et al.* (1995) confirment le lien qui existe entre la confiance et lui.

#### 1.4.2.6 Conclusion du chapitre

De ces cinq auteurs majeurs, on constate la récurrence de plusieurs comportements. Le tableau 1.5 fait le résumé des caractéristiques comportementales, attitudinales et personnelles de la revue de la littérature.

**Tableau 1. 5**  
**Caractéristiques du supérieur influençant le degré de confiance de l'employé**

<i>Caractéristiques</i>	<i>Auteurs et années</i>
La rétroaction	Folger et Konovsky, 1989
La constance / cohérence / prévisibilité du comportement	Butler, 1991; Clark et Payne, 1997; Whitener <i>et al.</i> , 1998; Dietz et Den Hartog, 2006
La disponibilité	Butler, 1991
La compétence / l'habileté	Butler, 1991; Mayer <i>et al.</i> , 1995; Clark et Payne, 1997; Dietz et Den Hartog, 2006
La discrétion	Butler, 1991
L'équité	Butler, 1991
L'intégrité	Butler, 1991; Mayer <i>et al.</i> , 1995; Clark et Payne, 1997; Whitener <i>et al.</i> , 1998; Dietz et Den Hartog, 2006
La loyauté	Butler, 1991; Clark et Payne, 1997
L'ouverture	Butler, 1991; Clark et Payne, 1997; Whitener <i>et al.</i> , 1998
La réceptivité	Butler, 1991
Le respect des promesses	Butler, 1991
La bienveillance / bonté	Mayer <i>et al.</i> , 1995; Dietz et Den Hartog, 2006
La précision de l'information fournie	Whitener <i>et al.</i> , 1998
La fréquence de l'information fournie	Whitener <i>et al.</i> , 1998
La délégation du pouvoir	Whitener <i>et al.</i> , 1998
La démonstration d'une préoccupation pour l'autre	Whitener <i>et al.</i> , 1998

Ces comportements, attitudes et traits de personnalité, qui fournissent pour l'essentiel les critères sur lesquels se base en général un individu pour accorder sa confiance à un autre individu, sont envisagés comme facilitant l'émergence d'un climat de confiance. Néanmoins,



même s'ils sont considérés cruciaux dans la littérature, ces caractéristiques n'expliquent pas tout. En effet, la relation entre l'individu porteur de confiance et le récepteur de confiance influence également la confiance d'un employé.

#### 1.4.3 Les caractéristiques propres à la relation entre le porteur et le récepteur de confiance

En général, les auteurs associent l'octroi de la confiance à deux types de facteurs contextuels : les facteurs individuels et les facteurs organisationnels (Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Chan, 1997; Costigan, 1998; Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner, 1998). À cela s'ajoutent, pour Whitener *et al.* (1998), les facteurs relationnels, qu'ils sont les seuls à considérer comme tels. Ce sont ces facteurs qui, souvent, influencent le degré consenti de confiance.

Dans leur étude, Whitener *et al.* (1998) identifient des facteurs relationnels qui jouent un rôle dans la création de comportements susceptibles de susciter la confiance des individus. Le premier facteur, les premières interactions, corrobore le facteur que Chan (1997) nomme la relation initiale et qu'il considère plutôt comme un facteur personnel. L'idée principale de ce facteur est que l'individu se fait en général une première opinion de l'autre sur ses qualités et capacités. Le comportement de l'individu est ainsi influencé par cette première opinion, même si celle-ci a tendance à évoluer dans le temps.

Le deuxième facteur relationnel de cette étude concerne les attentes réciproques des individus qui favorisent ou inhibent l'émergence de comportements susceptibles de favoriser la confiance. Partant du postulat de la théorie de l'échange social de Blau (1964), les chercheurs disent cette réciprocité au cœur de la relation de confiance pour sa grande influence sur les comportements des individus.

Enfin, le dernier facteur relationnel avancé par Whitener *et al.* (1998) est le coût associé à l'échange. En d'autres termes, dans tout échange, il y a toujours un risque pour qu'il y ait inégalité entre les deux individus, c'est-à-dire qu'il n'y ait pas réciprocité et qu'un parti tire avantage de l'autre. Cette inégalité risquerait d'avoir des conséquences sur les

comportements influençant l'établissement de la confiance. En fait, pour eux, plus les coûts associés à un manque de réciprocité sont élevés, plus les comportements susceptibles de faire émerger le lien de confiance risquent d'être faibles.

Toutefois, selon Johnson (1996), c'est la durée de la relation qui est le facteur le plus décisif dans la décision de faire ou non confiance. En effet, le degré de familiarité augmente avec le temps, c'est-à-dire avec la durée de la relation, et détermine ainsi une part de prévisibilité du comportement de l'autre lors d'une situation donnée.

Aussi, pour Gabarro (1978), la propension à faire confiance dépend de la position des individus impliqués dans l'organisation, *i.e.* de leurs rôles respectifs. En d'autres mots, les facteurs déterminant la confiance d'un supérieur envers son employé ne sont pas les mêmes que ceux qui déterminent la confiance d'un employé envers son supérieur immédiat, par exemple. Toutefois, les auteurs ne s'entendent toujours pas sur l'exhaustivité de ces facteurs, ou sur leurs caractéristiques particulières.

De plus, selon toute vraisemblance, la réciprocité du sentiment de confiance est un des facteurs décisifs de l'accord ou non de la confiance. Ainsi, dans l'étude réalisée par Butler (1983), la confiance d'un supérieur envers son subordonné est plus facile à accorder lorsque celui-ci est convaincu que son employé lui fait confiance, et vice-versa.

En somme, certaines caractéristiques de la relation entre le porteur et le récepteur de confiance portent à croire que celle-ci joue un rôle dans l'accord ou non de la confiance. Cependant, à l'heure actuelle, il n'y a pas suffisamment de recherches à ce sujet pour être en mesure de confirmer ces derniers propos avec certitude. Le tableau 1.6 présente les caractéristiques de la relation que cette recherche tente de vérifier.

**Tableau 1. 6**  
**Les caractéristiques de la relation entre l'employé et son supérieur immédiat qui influencent la confiance de l'employé**

<i>Caractéristiques</i>	<i>Auteurs et années</i>
Les interactions initiales / La première impression	Chan, 1997; Whitener <i>et al.</i> , 1998
Les attentes	Whitener <i>et al.</i> , 1998
Le coût des échanges	Whitener <i>et al.</i> , 1998
La durée de la relation	Johnson, 1996
Le rôle respectif	Gabarro, 1978
L'asymétrie de la relation / Le déséquilibre des pouvoirs	Mayer <i>et al.</i> , 1995; Harrisson et Laplante, 2007
La réciprocité de la relation	Butler, 1983
La fréquence des interactions	McAllister, 1995
Le partage de valeurs communes	Gillepsie et Mann, 2000
Le partage d'objectifs professionnels communs	Gillepsie et Mann, 2000
L'interdépendance de la relation	Sheppard et Sherman, 1998, Gillepsie et Mann, 2000
La stabilité de la relation	Payne and Clark, 2003
Les enjeux impliqués	Mayer <i>et al.</i> , 1995

En résumé, la confiance de l'employé envers son supérieur immédiat dépend à différents degrés des caractéristiques spécifiques de leur relation, comme les caractéristiques de l'individu porteur de confiance ou comme celles du récepteur de confiance. Cependant, un quatrième facteur s'ajoute à la liste; il s'agit des caractéristiques de l'organisation qui peuvent eux aussi influencer l'individu à faire confiance à son supérieur immédiat.

#### 1.4.4 Les caractéristiques propres à l'organisation

Selon les auteurs recensés, les facteurs organisationnels jouent également un rôle primordial dans l'établissement d'un lien de confiance. Voici les plus importants.

Pour la majorité des auteurs, les politiques et pratiques organisationnelles, de même que la forme organisationnelle auront un impact sur l'individu quant à sa décision de faire ou non confiance (Chan, 1997; Whitener *et al.*, 1998; Costigan, 1997). À cela se superposent, pour Costigan (1998), la vision et la mission de l'entreprise, ainsi que le leadership des cadres.

Quant à Mayer *et al.* (1995), ils proposent que les enjeux impliqués, que l'équilibre du pouvoir dans la relation, que les alternatives disponibles de celui qui accorde sa confiance et que la perception du niveau de risque fassent également partie intégrante des facteurs organisationnels agissant sur l'individu lorsqu'il accorde sa confiance.

Enfin, Whitener *et al.* (1998) établira des facteurs organisationnels autres qui n'ont pas, à ce jour, fait l'objet d'études empiriques. Il s'agit, d'abord, de la structure organisationnelle qui permettrait au supérieur de connaître le degré de contrôle qu'il peut ou doit exercer sur l'individu, ce qui aurait pour conséquence de l'encourager ou au contraire de le dissuader d'adopter des comportements susceptibles de favoriser l'établissement d'un lien de confiance entre l'employé et lui. Ensuite, pour renchérir les études de Chan (1997) et de Costigan (1998), ils mentionnent les politiques et procédures de ressources humaines, par exemple les systèmes de rémunération ou d'évaluation de la performance, qui devraient influencer les comportements des individus, notamment lorsque ces dernières sont perçues justes. Enfin, le dernier facteur de ces auteurs se révèle être la culture organisationnelle. Selon eux, parce qu'elle structure les patrons généraux de communication, elle influencerait l'établissement du lien de confiance entre les individus en inhibant ou en encourageant les comportements caractéristiques de l'émergence de la confiance.

Pour résumer, voici une liste des principales caractéristiques organisationnelles susceptibles d'influencer le degré de confiance d'un individu (tableau 1.7).

**Tableau 1. 7**  
**Les caractéristiques organisationnelles qui influencent la confiance de l'employé envers son supérieur immédiat**

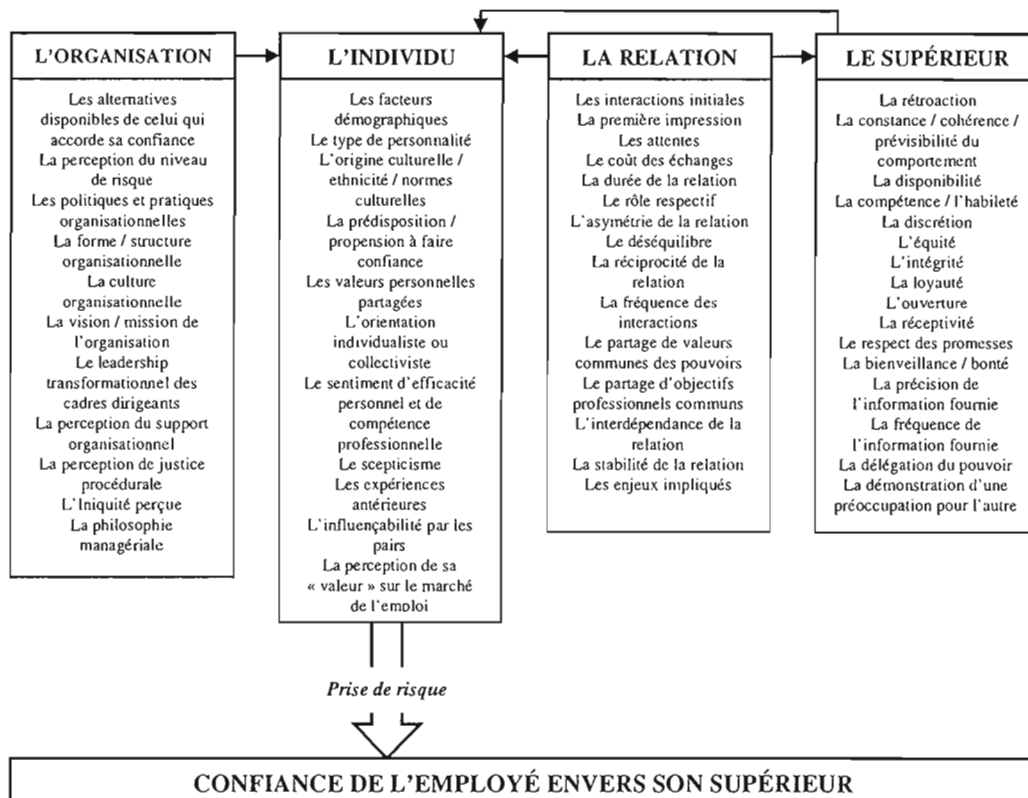
<i>Caractéristiques</i>	<i>Auteurs et années</i>
Les alternatives disponibles de celui qui accorde sa confiance	Mayer <i>et al.</i> , 1995
La perception du niveau de risque	Mayer <i>et al.</i> , 1995
Les politiques et pratiques organisationnelles	Chan, 1997; Costigan, 1998; Whitterner <i>et al.</i> , 1998
La forme / structure organisationnelle	Creed et Miles, 1996; Chan, 1997; Costigan, 1998; Whitterner <i>et al.</i> , 1998; Weibel, 2003
La culture organisationnelle	Whitterner <i>et al.</i> , 1998
La vision / mission de l'organisation	Costigan, 1998
Le leadership transformationnel des cadres dirigeants	Costigan, 1998; Gillepsie et Mann, 2000; Ferres <i>et al.</i> , 2003
La perception du support organisationnel	Ferres <i>et al.</i> , 2003
La perception de justice procédurale / Iniquité perçue	Chan, 1997; Ferres <i>et al.</i> , 2003
La philosophie managériale	Creed et Miles, 1996

#### 1.4.5 Conclusion du chapitre

Ces caractéristiques liées à l'employé, à son supérieur immédiat, à leur relation et à l'organisation apparaissent comme favorisant la confiance entre les individus. En effet, ils prédisposent ces derniers dans leur propension à faire ou non confiance. La figure 2 intègre ces caractéristiques en ajoutant la prise de risque comme un déterminant crucial de l'accord de la confiance. Aussi, le sens des flèches explique que l'individu, influencé par

l'organisation, les caractéristiques du supérieur et la relation entre eux, mais aussi par des aspects qui lui sont personnels, prendra éventuellement la décision d'accorder ou non sa confiance, même si cette décision implique une certaine prise de risque.

**Figure 1. 2**  
Les caractéristiques influençant la confiance de l'employé envers son supérieur immédiat



Finalement, les différentes facettes de l'organisation jouent selon toute vraisemblance un rôle non négligeable dans la relation qui unit l'individu qui accorde sa confiance et l'individu à qui on accorde sa confiance. Ces facteurs précédemment cités confirment sans aucun doute la complexité du concept de confiance et l'importance d'y accorder de l'intérêt de façon à déterminer de façon précise lesquels permettre particulièrement l'instauration d'un haut degré de confiance dans l'organisation. D'autant plus qu'un climat de confiance en organisation est à privilégier pour tous les effets bénéfiques dont sa création peut faire

profiter l'entreprise. Ces effets positifs nombreux poussent à persévérer dans cette recherche qui veut ultimement reconnaître comment on peut concrètement améliorer la confiance en entreprise. La section suivante examine de plus près ces différents effets.

### **1.5 Les principaux effets de la confiance sur les comportements individuels et de groupe en organisation**

Les effets de la confiance sont incontestablement considérables et ce, à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation et pour toutes les combinaisons d'employés. En d'autres mots, la confiance entraîne des conséquences positives autant dans les relations entre employés et superviseurs ou managers, qu'entre collègues ou pairs ou encore qu'entre managers. Ces effets ont par ailleurs été démontrés à maintes reprises.

Dans une revue détaillée de la littérature portant sur le sujet des effets de la confiance sur les comportements au travail, Dirks et Ferrin (2001) en répertorient l'essentiel. La recension ainsi élaborée distribue les recherches traitant des effets de la confiance sur les comportements des individus en catégories qui explicitent clairement l'intérêt de travailler sur la confiance et de chercher à savoir comment l'influencer positivement. Le tableau 1.8 résume les principaux effets de la confiance en organisation répertoriés par Dirks et Ferrin (2001).

**Tableau 1. 8**  
**Les effets de la confiance sur les comportements en milieu de travail**

<i>Comportements sur lesquels la confiance a un impact positif</i>	<i>Auteurs et années de publication</i>
Communication	De Dreu <i>et al.</i> (1998) Dirks (1999) O'Reilly (1978) Smith et Barclay (1985) Zand (1972)
Comportement organisationnel citoyen	Konovsky et Pugh (1994) McAllister (1995) Pillai <i>et al.</i> (1999) Podaskoff <i>et al.</i> (1990) Robinson (1996)
Processus de négociation	Kimmel <i>et al.</i> (1980) Schurr et Ozanne (1985)
Performance individuelle	Earley (1986) Oldham (1975) Rich (1997) Robinson (1996)
Performance de l'unité	Davis <i>et al.</i> (2000) Dirks (1999) Dirks (2000) Schurr et Ozanne (1985) Zaheer <i>et al.</i> (1997)
Satisfaction au travail	Brockner <i>et al.</i> (1997) Driscoll (1978) O'Reilly et Roberts (1974) Pillai <i>et al.</i> (1999) Rich (1997) Smith et Barclay (1997) Ward (1997) Zand (1972)
Acceptation des décisions	Fulk <i>et al.</i> (1985) Kim et Mauborgne (1993) Tyler et DeGoey (1996)
Autres variables cognitives et perceptuelles	Lind <i>et al.</i> (1997) Muchinsky (1997) Nootebom <i>et al.</i> (1997) Robinson (1996)

*Source : Adapté de Dirks et ferrin (2001)*



À la lecture de ce tableau, on constate que la confiance facilite une large part des processus organisationnels. En effet, la confiance joue un rôle sur plusieurs aspects de l'organisation qu'il est possible de diviser en deux grandes catégories : d'une part, les effets sur les comportements au travail et sur la performance et, d'autre part, les effets sur les attitudes au travail et sur les construits perceptuels et cognitifs (Dirks et Ferrin, 2001). Les prochains paragraphes considèrent ces deux catégories.

#### 1.5.1 Les comportements au travail et la performance

La majorité des études portant sur le sujet des effets de la confiance ont démontré des évidences quant aux effets de la confiance sur la communication, le partage d'information, les comportements organisationnels citoyens, le processus de négociation, la performance individuelle et la performance de l'unité. Dans tous les cas, il s'agit d'un effet positif, c'est-à-dire que la confiance agit sur les comportements des individus de façon à ce qu'une amélioration par rapport à ce qu'ils étaient puisse être perçue. L'évolution vers des comportements qui entraînent des bénéfices pour l'organisation et sa performance est alors améliorée par la présence d'un climat de confiance. De même, la performance individuelle de l'employé dans son propre travail tend à être parachevée dans l'organisation où règne un climat de confiance.

#### 1.5.2 Les construits perceptuels et cognitifs

L'attitude des individus au travail diffère énormément selon le milieu. Dans les organisations où le climat en est à la confiance entre les individus, plusieurs paramètres organisationnels semblent être améliorés. Notamment, la satisfaction au travail et l'acceptation des décisions sont de beaucoup facilitées. Dans ce sens, la confiance mutuelle chez les travailleurs a des conséquences positives sur leurs développements perceptuels et cognitifs.

### 1.5.3 Conclusion du chapitre

En conclusion, suite à leur recension des écrits quant aux effets de la confiance sur les comportements au travail, Dirks et Ferrin (2001) listent ainsi les effets de la confiance qu'ils ont répertoriés comme les plus récurrents dans la littérature : (1) des attitudes positives au travail, (2) un haut niveau de coopération, (3) un haut niveau de performance, (4) un meilleur processus de travail d'équipe et (5) une meilleure performance.

Cela étant dit, ces effets sur les comportements des employés confirment l'intérêt de s'intéresser à la confiance en organisation qui se veut une avenue importante dans la productivité et dans la performance de celle-ci.

Dans le contexte de transformation organisationnelle que vivent depuis quelques années les centres hospitaliers au Québec, il va sans dire qu'il est primordial de conserver la confiance déjà existante dans ces établissements ou, encore plus important, de la développer. C'est pourquoi cette recherche s'affaire à mettre en évidence les caractéristiques qui peuvent favoriser le développement et l'évolution de la confiance vers un degré plus élevé, mais ce n'est pas tout. La section suivante définit précisément quels sont les objectifs de la recherche.

## 1.6 Objectifs de recherche

De façon précise, l'objectif de cette recherche est de mettre en évidence les caractéristiques organisationnelles et personnelles à l'employé, à son supérieur et à leur relation susceptibles de mener au plus haut degré de confiance de l'employé envers son supérieur, dans un centre hospitalier québécois.

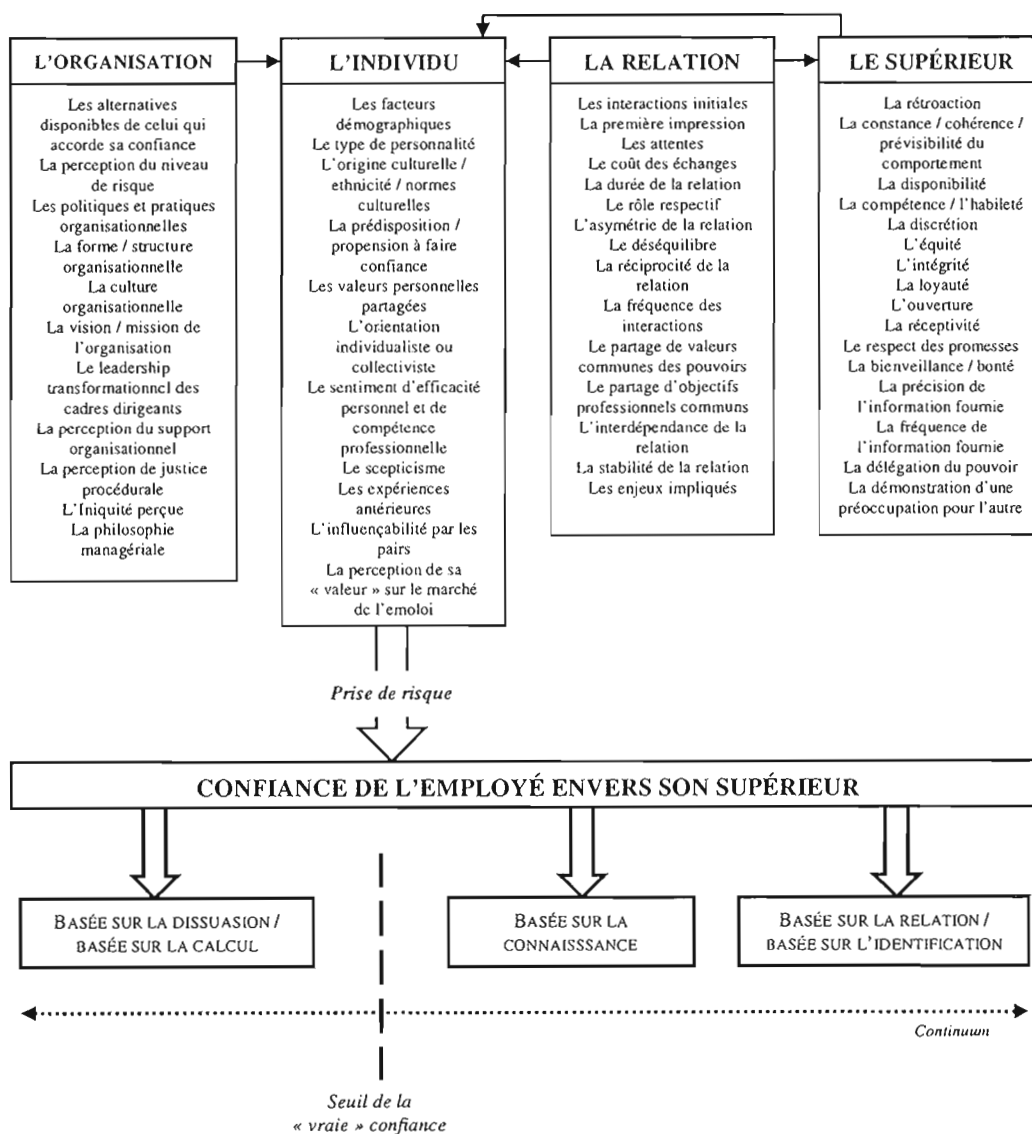
Ainsi, dans le contexte concret de la confiance qui unit les employés d'un centre hospitalier ayant un contact direct avec les patients, à savoir les infirmiers, les auxiliaires et les préposés aux bénéficiaires, et leur supérieur immédiat, l'objectif est de déterminer comment le gestionnaire infirmier peut susciter un haut degré de confiance chez ses employés.

De plus, cette recherche vise à déterminer quelles caractéristiques favorisent davantage l'émergence et la consolidation de la confiance d'un employé envers son supérieur immédiat et à les identifier clairement, afin de pouvoir cibler les zones sur lesquelles il est possible de travailler de façon à améliorer, ultimement, les situations qui le nécessitent. Aussi, elle veut proposer des pistes de solutions concrètes aux gestionnaires leur permettant de favoriser l'établissement et/ou la consolidation du climat de confiance entre son employé et lui. Enfin, elle cherche à contribuer à l'élaboration et/ou au développement des programmes internes de formation des cadres infirmiers, de façon à ce qu'ils puissent clairement identifier comment ils peuvent susciter la confiance de leurs employés et amener des pistes d'amélioration des pratiques et des politiques de l'organisation.

### **1.7 Intérêts de la recherche**

Les intérêts de cette recherche sont multiples. D'abord, sur le plan théorique, elle permet de rassembler les idées sur la question des caractéristiques qui favorisent la confiance interpersonnelle en un modèle concis de plusieurs recherches écrites sur le sujet (figure 1.3).

Figure 1.3  
Modèle théorique: Les caractéristiques favorisant la confiance interpersonnelle de l'employé envers son supérieur immédiat



Ensuite, sur le plan pratique, elle veut :

- (1) permettre aux établissements de santé, et autres organisations, de cibler les aspects particuliers favorisant la création du climat désiré en lui donnant ainsi la possibilité de les travailler ou de les mettre davantage en relief;
- (2) aider les organisations à focaliser sur le développement des facteurs les plus importants;
- (3) contribuer à l'élaboration des programmes internes de formation des cadres qui cherche à les aider à développer et à émettre les comportements susceptibles de susciter la confiance des employés;
- (4) mettre en place de bonnes politiques et pratiques organisationnelles favorisant l'implantation d'un climat de confiance;
- (5) permettre la reconnaissance et le développement de nouveaux facteurs inconnus et contribuer ainsi à l'innovation sociale dans les organisations; et enfin,
- (6) faciliter la réussite de situations que vivent régulièrement et de plus en plus fréquemment les organisations, telles les fusions / acquisitions.

Le chapitre deux a pour objectif de présenter la méthodologie de cette recherche.

## CHAPITRE 2

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Rappelons tout d'abord que l'objectif principal de cette recherche est de faire ressortir les principaux facteurs influençant le degré de confiance d'un employé envers son supérieur immédiat. Il peut s'agir des caractéristiques de l'organisation, des caractéristiques propres à l'individu porteur de confiance ou à l'individu receveur de confiance, ou encore, des caractéristiques de leur relation. De part la nature de cet objectif, nous croyons qu'une approche quantitative utilisant le questionnaire est la plus appropriée. Toutefois, nous avons préalablement effectué des entrevues semi dirigées afin d'obtenir un meilleur portrait du contexte de l'entreprise. Les données ainsi recueillies n'auront servi qu'à orienter notre démarche quantitative.

Ainsi, la recherche se veut quantitative et la démarche de collecte des données via l'administration d'un questionnaire aux employés du centre hospitalier (CH) sera présentée dans cette section. Toutefois, nous présenterons comment les entrevues préliminaires se sont déroulées avec les supérieurs immédiats des employés ayant un contact direct avec des patients, les prestataires de soins de santé, même si les données de celles-ci ne sauront finalement pas discutées.

Ce chapitre concerne donc particulièrement la méthodologie utilisée. Il décrit la population à l'étude, les sujets composant l'échantillon de l'étude, puis, il présente les instruments de mesure, les variables qu'il mesure et la procédure utilisée pour la collecte et l'analyse de ces données. Enfin, il discute des limites de la recherche et des considérations éthiques y étant associés.

## 2.1 Sujets

### 2.1.1 Population

La population visée par cette étude concerne les employés de premiers niveaux hiérarchiques et leurs supérieurs immédiats travaillant dans un centre hospitalier (CH) canadien.

D'une part, le milieu hospitalier a retenu notre attention parce qu'il s'agit d'un cadre organisationnel où la confiance est primordiale, voire cruciale, car les membres du personnel se voient reliés par un fort degré d'interdépendance. Cette situation est fortement attribuable à (1) la spécialisation des divers professionnels y travaillant, mais aussi au (2) fort degré d'hiérarchisation des rôles et, l'argument le plus appréciable, à (3) l'objectif ultime de tout centre hospitalier : la santé, le bien-être et la vie des individus.

Par ailleurs, pour atteindre cet objectif, les employés, peu importe leur niveau hiérarchique et leur profession, doivent travailler en étroite collaboration avec leurs collègues, leurs subordonnés et leurs supérieurs.

D'autre part, si nous avons choisi de questionner une seule organisation, c'est que nous croyons que les facteurs organisationnels comme la culture, la structure ou la forme organisationnelles, de même que les différentes pratiques et politiques des ressources humaines, peuvent éventuellement jouer un rôle dans l'accord ou non de la confiance de l'employé envers son supérieur. Ainsi, nous présentons maintenant les principales caractéristiques organisationnelles du centre hospitalier en question.

### 2.1.2 Le centre hospitalier

Parce que les caractéristiques de l'organisation sont susceptibles d'influencer le degré d'accord de la confiance d'un employé envers son supérieur, nous croyons important de les décrire plus particulièrement. Toutefois, parce que l'organisation choisie a manifesté le désir de garder l'anonymat, aucune donnée pouvant l'identifier ne sera divulguée.

L'institution est un centre hospitalier ultraspécialisé à vocation spécifique qui est affilié à une université importante et reconnu pour son enseignement aux professionnels de la santé et pour ses activités de recherche.

L'équipe du CH est composée de plus de 4 000 employés, dont environ 500 médecins, plus de 1 200 infirmiers et infirmières, plus de 1000 professionnels de soins et chercheurs, des centaines de bénévoles et plus de 1000 stagiaires et étudiants de toutes les disciplines.

Le tableau 2.1 présente en chiffres différentes données relatives aux soins dispensés dans le CH à l'étude.

**Tableau 2. 1**  
**Données relatives aux soins dispensés au CH**

<b>Nombre de lits (total) :</b>	679
<b>Nombre d'hospitalisations par année :</b>	17 975
<b>Nombre de chirurgies par année :</b>	9 285
<b>Nombre de visites aux urgences par année :</b>	65 315
<b>Nombre de consultations en externe et soins de jour :</b>	185 264

La mission que le CH s'est donnée est l'amélioration de la santé de ses patients, une clientèle bien spécifique. Pour se faire, il s'efforce d'aider à mieux comprendre les problèmes de santé de ceux-ci et à développer des solutions appropriées, à prodiguer les meilleurs soins,



à partager ses connaissances et son savoir-faire avec les autres, à promouvoir la santé et à évaluer et améliorer les moyens d'intervention en place. Quant à sa vision, elle consiste en un pays où les habitants ont et maintiennent un des meilleurs niveaux de santé au monde.

Les entrevues avec les supérieurs immédiats nous ont permis de percevoir une culture organisationnelle où le style de gestion est davantage participatif et où les rôles sont perçus comme non définis totalement, avec une marge de manœuvre importante. Les différents membres du personnel détiennent toutefois peu de pouvoir de décision. La philosophie d'intervention est complètement centrée sur le patient. Les supérieurs nous ont avoué trouver que le personnel était souvent en nombre insuffisant et que les heures supplémentaires étaient régulières. Quant à la communication des informations, elle est importante pour tous, mais est perçue comme irrégulière par les supérieurs, dû, selon eux, à la grandeur de l'organisation qui freine le partage efficace et fréquent de l'information. Les mécanismes de communication consistent souvent en des mémos sur les babillards et peu de moyens sont mis en place pour s'assurer que chacun ait reçu l'information, mis à part, par exemple, la signature de l'employé sur une liste placée juste à côté du mémo en question. Les courriels sont très peu utilisés et les employés n'ont pas régulièrement accès à un ordinateur.

La philosophie de gestion en est une qui respecte la famille des patients comme une partie prenante pour l'organisation et qui possède une voix quant à la prise de décision organisationnelles. Il est également à noter que les superviseurs nous ont dit apprécier l'importance de la marge de manœuvre qui est laissée aux divers intervenants, philosophie qui souvent facilite les initiatives et le développement rapide et efficace des dossiers patients. Cependant, cette situation engendre parfois des conflits lorsque, par exemple, elle diminue la communication et le partage d'information entre les intervenants parce que ceux-ci peuvent prendre des décisions sans nécessairement consulter tous les différents membres externes impliqués dans certaines situations particulières (travailleurs sociaux, psychologues, etc.).

De plus, nous nous sommes fait dire que les possibilités de formation continue existaient, mais qu'en pratique, mis à part quelques colloques destinés aux infirmiers chefs, il était plutôt rare de voir des employés suivre des formations externes à l'organisation.

Enfin, dernier point à souligner, le CH étudié présente une hiérarchie très serrée et les membres de la haute direction occupent leurs postes respectifs depuis plusieurs années. Sans sentiment négatif ou positif associé, cet état de fait nous a tout de même été mentionné par toutes les personnes interviewées.

### 2.1.3 Taille de l'échantillon

L'échantillon de l'étude en est un de convenance. Ont été sollicités 500 prestataires de soins de santé, c'est-à-dire des infirmiers, des infirmiers auxiliaires et des préposés aux bénéficiaires, et 3 gestionnaires infirmiers, supérieurs immédiats des premiers interrogés.

De ce nombre, la proportion des trois catégories professionnelles correspond à leur représentativité dans les unités visitées. De toute évidence, alors, les groupes de travailleurs ne sont pas équivalents. Nous considérons que la représentativité des groupes est relativement importante, l'objectif étant surtout d'obtenir une certaine quantité de chacun des groupes pour évaluer si la différence entre les trois catégories est significative ou non, ce que, d'emblée, nous ne croyons pas. À cet effet, il est possible de consulter le chapitre 3 qui décrit succinctement toutes les caractéristiques descriptives de l'échantillon.

Si nous avons choisi trois catégories professionnelles particulières, à savoir les infirmiers, les infirmiers auxiliaires et les préposés aux bénéficiaires, c'est précisément parce qu'il s'agit des prestataires de soins de santé directs du Centre Hospitalier. Considérant en prémisses que la gestion et que l'administration des ressources humaines a une influence sur les soins de santé, nous nous devons de travailler avec les catégories professionnelles qui dispensent ces soins. Par ailleurs, les supérieurs immédiats de ce personnel soignant, sujets également à l'étude, gèrent et administrent précisément ces trois groupes professionnels. C'est pour ces raisons que nous avons décidé de les inclure tous les trois et de ne pas nous concentrer sur une catégorie professionnelle particulière, à savoir, par exemple, les infirmières et les infirmiers seulement.

En ce qui concerne le choix des unités visitées pour le sondage des employés, la sélection a été effectuée aléatoirement, jusqu'à concurrence de 500 questionnaires distribués. Ce choix est réfléchi : le but de l'étude ne vise en aucun temps à vérifier les différences dans le degré d'accord de la confiance en fonction de la visée médicale de l'unité ou du département. De plus, l'envergure de cette recherche ne permettait pas un tel déploiement du personnel et, enfin, la reconnaissance de l'unité ou du département aurait pu entraver l'anonymat du répondant et même l'associer au chef de service de l'unité correspondante.

Finalement, si notre échantillon de supérieurs immédiats des prestataires de soins de santé, qui répondent à l'appellation de chef de service dans l'organisation étudiée, renferme 3 individus, c'est que nous avons considéré que ce nombre était suffisant pour deux raisons. D'une part, pour confirmer les données organisationnelles comme les caractéristiques de la culture ou de la forme de l'organisation, par exemple, et, d'autre part, pour corroborer les réponses obtenues avec le questionnaire.

## **2.2 Le mode de sélection des sujets**

Pour la sélection des sujets, nous avons procédé par tri expertisé, c'est-à-dire que nous avons eu recours à « une ou des personnes qui connaissent le milieu concerné ou à des spécialistes qui ont permis de joindre la population désirée » (Angers, 1996). En d'autres termes, nous avons contacté et rencontré une personne ressource du milieu choisi, en l'occurrence la directrice des soins infirmiers et de la qualité, qui nous a mis en contact avec la population visée.

La collaboration de cette personne ressource a été indispensable puisqu'elle nous a ciblé les départements, les unités et les personnes en charge. De plus, étant à la tête de la direction des catégories de personnel ciblées par la présente recherche, elle nous a permis de crédibiliser notre approche, mais surtout, de la rendre plus personnelle encore qu'aucun autre membre de la direction n'aurait pu le faire. Aussi, un contact à l'interne a été obligatoire pour obtenir des informations et des données statistiques qui ne sont pas nécessairement accessibles aux personnes du grand public.

Pour les entrevues, la directrice des soins infirmiers et de la qualité nous a donné l'occasion de présenter le projet aux chefs de service, supérieurs des catégories professionnelles ciblées, lors de leur rencontre mensuelle. Pendant cette réunion, nous avons fait part des grandes lignes de la recherche et de son approche méthodologique et nous avons sollicité des volontaires, intéressés à être interviewés. Nous avons fourni nos coordonnées (numéro de téléphone et adresse de courriel) et invité les gestionnaires en question à nous contacter pour la prise d'un rendez-vous. Pour s'assurer de la confidentialité de ces entrevues, parce qu'elles ont été enregistrées, seul le chercheur principal aura accès aux verbatim des entrevues, qui ne sont tout de même pas identifiés. Cependant, l'anonymat n'est pas nécessaire, les personnes intéressées, 3 chefs de service, nous ont ainsi contactés via notre adresse de courriel. Nous avons pris rendez-vous avec eux à leur bureau du CH, sur leur temps personnel, avant ou après leurs heures de travail régulières.

Le questionnaire a été répondu sur le temps personnel de l'employé. Une enveloppe réponse à cacheter a été distribuée en même temps que le questionnaire par courrier interne aux employés sélectionnés. Pour la remise anonyme du questionnaire, les employés ont utilisé le courrier interne du Centre Hospitalier. À cet effet, le tableau 2.4 présente le taux de participation totale au questionnaire. L'enveloppe réponse avait été préaffranchie et était adressée à notre attention vers un casier postal externe, où nous les avons récupérés. Les employés disposaient de deux semaines pour répondre au questionnaire et pour l'envoyer. Aucun rappel n'aura été effectué.

**Tableau 2. 2**  
**Taux de participation**

Nombre de questionnaires distribués	500
Nombre de questionnaires retournés	241
<b>TAUX DE PARTICIPATION</b>	<b>48.2%</b>

## 2.3 Les instruments de mesure

### 2.3.1 Le questionnaire

Dans un premier temps, pour la collecte de données concernant les employés prestataires des soins de santé, la méthode choisie consiste en un questionnaire autoadministré, où le répondant inscrit lui-même ses réponses et qui sera analysé à l'aide de différentes techniques statistiques. Si nous avons choisi ce type de questionnaire, c'est que celui-ci peut être rempli sans trop prendre de temps et qu'il fournit des données ciblées et précises quant à ce que nous désirons apprendre sur les répondants. Il s'agit d'ailleurs d'une excellente méthode de collecte pour connaître les comportements (faits) et les attitudes (opinions) de la population visée.

Il n'y a qu'une version du questionnaire, dans la langue française, composée de quatre sections : la première concerne le centre hospitalier et le rôle que l'employé y joue en son sein (ancienneté, expérience, titre de l'emploi, horaire, etc.), la deuxième concerne davantage l'organisation du travail (nombre de personnes par équipe, nombre de rencontres journalières et/ou hebdomadaires avec le supérieur immédiat ou la supérieure immédiate, etc.), la troisième a trait aux relations au travail et à la confiance de l'employé avec ses supérieurs et, enfin, la dernière section traite des renseignements personnels de l'individu (sexe, âge, origine ethnique, etc.). Seule la troisième section n'est pas à choix multiples; les questions sont énoncées et nous proposons d'y répondre selon une échelle d'accord de type Likert présentant quatre catégories de réponses allant de « Tout à fait d'accord » à « Pas du tout d'accord ».

La section du questionnaire qui concerne les différents types de confiance provient du montage, de la traduction et de l'ajustement de questionnaires de recherches antérieures sur les types de confiance en organisation. Le questionnaire est joint en annexe (*voir* appendice A). Il s'agit d'items regroupés de questionnaires sur la confiance interpersonnelle de différents auteurs, ajustés des critiques qui leurs ont été adressées et modifiés pour s'agencer parfaitement au modèle proposé dans cette recherche. De plus, nous avons utilisé

des questionnaires récents, afin de nous assurer de la plus récente mise à jour. Il s'agit des auteurs et des textes suivants :

- (1) Campoy, É. et Neveu, V. (2006). « Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle. » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*; Oct-Dec, no 62; pages 21-45.
- (2) Clark, M.C., et Payne, R.L. (1997). The nature and structure of workers' trust in management. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, 205-224.
- (3) McAllister, D.J. (1995). « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. » *Academy of Management Journal*, 38. Pp. 24-59.
- (4) Morrow Jr, J.L. et al. (2004). "The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust within Cooperative Organization." *Journal of Managerial Issues*. Spring, 16 (1), pages 48-72.
- (5) Tyler, Tom R. (2003). « Trust within organisations », *Personnel review*, vol.32, no 5, p.556-571

Quant à la construction des sections concernant les facteurs possibles d'influence de la confiance, nous avons procédé de façon à élaborer un indicateur pour chacune des caractéristiques influençant le degré de confiance présentées dans le chapitre premier et ce, autant pour les caractéristiques organisationnelles que pour les caractéristiques liées à l'individu, à son supérieur ou à leur relation (*voir* appendice B). Nous avons ainsi bâti un questionnaire de 68 indicateurs qui ont été rangés selon le groupe de facteurs auxquels ils appartiennent et dont certains ont été inversés.

Aussi, parce que l'échantillon est aléatoire, nous pouvons non seulement estimer certaines caractéristiques de la population, mais encore nous faire une bonne idée de la précision de nos estimations. La validité externe de la recherche est donc bonne. Quant à la validité interne, étant donné la méthodologie utilisée, nous pouvons présumer que les résultats de l'étude seront généralisables à l'ensemble de la population.

### 2.3.2 La grille d'entrevue

Dans un deuxième temps, pour la collecte des données préliminaires supposées nous orienter dans notre recherche quantitative (par exemple, en focalisant sur les bons textes théoriques pour un contexte hospitalier), la méthode d'investigation utilisée a été l'enquête par entrevue semi-directive. Cette méthode consiste en une conversation plus ou moins structurée en vue de recueillir des individus ciblés des informations, des points de vue, des opinions, etc. concernant la confiance dans les relations au travail entre subordonnés et supérieurs. Pour la réalisation de l'entrevue semi-structurée, nous avons mis sur pied un guide de base, s'adressant aux supérieurs immédiats, qui s'est vu modifié pendant les entrevues quand nous considérions qu'il était pertinent de le faire. Le guide comporte une vingtaine de questions ouvertes, en lien avec le sujet de recherche, c'est-à-dire les caractéristiques organisationnelles, personnelles et relationnelles de l'employé et de son supérieur (*voir* appendice C). Pour collecter les données, nous avons choisi l'enregistrement électronique. Aucun participant n'y a vu d'inconvénient et aucune entrevue n'a dû être interrompue pour une raison hors de notre contrôle.

## 2.4 Procédures de collecte

Dans le cas du questionnaire distribué aux prestataires de santé, une feuille de consignes précisant la façon dont il faut répondre accompagnait le questionnaire. Les deux documents ont été remis aux répondants via le service de messagerie interne de l'organisation. Ceux-ci disposaient de deux semaines pour le remplir et le faire parvenir au chercheur par la poste vers un casier postal. Des enveloppes préaffranchies étaient fournies à cet effet.

Les répondants devaient répondre seul au questionnaire sur leur temps personnel. Le questionnaire prend entre 30 et 40 minutes à remplir. Il était entendu, par ailleurs, que les répondants conservent l'anonymat.

Dans le cas des entrevues, les questions ont été préparées en relation avec cette recherche et chacun des individus a été rencontré individuellement pour que ces questions lui soient posées. Dans un premier temps, les personnes interviewées ont été informées du contexte de la recherche et de ses principaux objectifs. Tous les sujets ont signé le formulaire de consentement et tous ont été informés des différentes règles d'éthique et de leur droit de refus ou de retrait (*voir* appendice D). Les entrevues se sont ainsi déroulées suivant un laps de temps variant de 50 à 70 minutes.

## **2.5 Procédures d'analyse des données**

Une fois les données recueillies, nous avons procédé à diverses analyses statistiques à l'aide d'un logiciel statistique connu (SPSS : *Statistical Package for Social Sciences*). Plusieurs volets ont dû être considérés. D'abord, la description des résultats (moyenne, écart-type, distribution des fréquences), pour vérifier si les distributions observées permettaient les autres analyses projetées; ensuite, les analyse de la variance, pour déterminer comment les résultats se distribuaient en fonction des caractéristiques sociodémographiques (section 4 du questionnaire); enfin, la vérification du modèle à l'aide de régressions multiples. Le chapitre suivant donne davantage de détails quant aux analyses.

## **2.6 Limites de la recherche**

Notre recherche n'est évidemment pas exempte de limites. La première limite de notre recherche est l'utilisation de la traduction libre pour certaines questions du questionnaire. Nous pensons que ces traductions ont constitué un biais potentiel pour notre travail, car il est incontestable que la traduction n'est pas toujours fidèle aux écrits originaux.

La deuxième limite en est une de temps et de ressources, notamment financières, qu'a imposé le cadre de notre recherche. En effet, étant un projet de maîtrise, il nous était impossible d'investir davantage de temps et les ressources étaient quelque peu limitées, donc nous n'avons pu, par exemple, effectuer une étude dans un autre centre hospitalier



afin de profiter d'un plus large éventail de données. Ainsi, parce que nous n'analysons qu'un seul cas, nous nous interrogeons sur la validité de nos résultats dans d'autres contextes.

## **2.7 Considérations éthiques**

Les normes éthiques et de déontologie ont respecté les exigences de l'Université du Québec à Montréal et du centre hospitalier où la recherche a eu lieu. L'anonymat des répondants au questionnaire a été assuré et toutes les informations ont été traitées dans la confidentialité. Toutes les personnes rencontrées en entrevue ont par ailleurs signé un formulaire de consentement dans lequel leurs droits vis-à-vis la recherche ont été formellement explicités. De plus, des principes clairs sont maintenus tout au long du processus :

- Respect de la personne;
- Consentement libre et éclairé;
- Droit de refus et de retrait;
- Droit à la protection de la vie privée.

Le chapitre suivant présente maintenant la description et l'analyse des résultats.

## CHAPITRE 3

### LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

L'objectif principal de ce chapitre est de présenter les résultats obtenus au terme de notre étude, mais d'abord, rappelons les objectifs particuliers de la recherche.

Le présent mémoire a comme objectif d'examiner les facteurs influençant le degré de confiance d'un employé envers son supérieur immédiat. Pour ce faire, nous avons identifié quatre catégories de facteurs pouvant jouer un rôle quant au degré d'accord de la confiance d'un employé envers son supérieur immédiat. Il peut s'agir des caractéristiques de l'organisation, des caractéristiques propres à l'individu porteur de confiance ou à l'individu receveur de confiance, ou encore, des caractéristiques de leur relation. Notons ici que les résultats des questions des sections du questionnaire portant sur le milieu du travail, l'organisation du travail et l'organisation ont servi à la compréhension du contexte de l'organisation qu'ils ont été utilisés pour la discussion et la conclusion de la recherche.

Voici comment ce chapitre est organisé. La première section révisé les éléments principaux du modèle conceptuel à vérifier, la deuxième présente les méthodes utilisées pour le traitement des données et la dernière présente les résultats des diverses analyses statistiques.

### 3.1 Le modèle conceptuel

Le modèle conceptuel retenu prend principalement racine dans l'analyse critique des différentes contributions dans le domaine de la recherche sur la confiance en organisation (*voir* le cadre conceptuel, chapitre 1). Il propose des relations d'influence entre, d'une part, différents groupes de facteurs susceptibles d'influencer l'accord et la consolidation de la confiance, ce que nous appellerons les variables indépendantes, et, d'autre part, la confiance elle-même de l'employé envers son supérieur, ou la variable dépendante. Rappelons que cette confiance, dans le modèle proposé, se subdivise en trois catégories continues – ou dimensions –, de confiance.

Ainsi, nous avons identifié, dans un premier temps, les facteurs qui influencent l'accord et la consolidation de la confiance qui se subdivisent en quatre groupes. Le premier groupe de facteurs correspond aux caractéristiques de l'individu qui accorde sa confiance, le deuxième groupe rend compte des caractéristiques du supérieur, c'est-à-dire celui qui reçoit la confiance, le troisième groupe examine la relation qui unit ces deux premiers individus et le dernier groupe fait référence aux caractéristiques de l'organisation.

Dans notre modèle conceptuel, nous avons identifié 10 facteurs liés aux caractéristiques de l'individu qui accorde sa confiance, 10 facteurs liés aux caractéristiques de la relation qui unit l'individu à son supérieur, 16 facteurs liés aux caractéristiques du supérieur immédiat qui reçoit la confiance et 8 facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation (*voir* tableau 3.1). Afin d'étudier la question, comme nous le mentionnons au chapitre précédent, un questionnaire a été distribué dans un centre hospitalier et 241 employés nous ont fait parvenir leurs réponses. De façon plus précise, chacune des questions adressées aux employés correspondait à un facteur particulier éventuellement liable à l'accord de la confiance. Pour connaître le détail de l'association des affirmations du questionnaire et des facteurs, se référer à l'appendice E.

Le tableau 3.1 présente maintenant les facteurs susceptibles d'influencer l'accord et/ou la consolidation de la confiance que le questionnaire contient.

Tableau 3. 1

<b>Les facteurs susceptibles d'influencer l'accord et/ou la consolidation de la confiance</b>	
<i>Facteurs globaux</i>	<i>Facteurs détaillés</i>
<b>Facteurs liés aux caractéristiques de l'individu qui accorde sa confiance</b>	Personnalité Culture Prédilection / propension à faire confiance Valeurs partagées Orientation individualiste Sentiment d'efficacité personnelle / de compétence Fait d'être influençable Expériences antérieures Perception de sa valeur sur le marché du travail Scepticisme
<b>Facteurs liés aux caractéristiques de la relation qui unit l'individu à son supérieur</b>	La première impression Les attentes La durée de la relation Le déséquilibre du pouvoir / l'Asymétrie de la relation La réciprocité de la relation de confiance Le partage de valeurs communes Le partage d'objectifs professionnels communs L'interdépendance de la relation La stabilité de la relation Les enjeux impliqués dans la relation
<b>Facteurs liés aux caractéristiques du supérieur immédiat qui reçoit la confiance</b>	Rétroaction Cohérence Disponibilité Compétence / Habilité Discrétion Équité Intégrité Loyauté Ouverture d'esprit Réceptivité Respect des promesses Bienveillance Précision de l'information Fréquence de l'information Délégation du pouvoir Démonstration d'une préoccupation pour l'employé
<b>Facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation</b>	Pratiques / politiques organisationnelles Structure hiérarchique Valeurs de l'organisation Mission de l'organisation Leadership des cadres dirigeants Soutien des membres de la direction Justice organisationnelle Philosophie de gestion des cadres dirigeants

Dans un deuxième temps, nous avons introduit le concept de confiance qui constitue l'élément central de notre recherche. Celle-ci se présente comme un continuum qui, selon le modèle conceptuel présenté au chapitre premier, débute par une confiance basée sur le calcul, se poursuit par une confiance basée sur la connaissance et se termine par une confiance basée sur la relation et l'identification à l'autre. Afin de traiter les données recueillies, nous avons utilisé différentes stratégies. La section suivante les explicite.

### **3.2 Méthodes de traitement des données**

L'objectif de cette section est d'introduire les méthodes de traitement des données qui sont utilisées. En plus des traitements nécessaires pour la vérification des données afin de s'assurer qu'elles respectent les exigences des traitements multivariés (analyse des facteurs, distribution des fréquences, moyenne, écart-type, etc.), on peut distinguer différents groupes de traitements : (1) les analyses descriptives, qui serviront à la description de l'échantillon (analyses de fréquences simples, tests de moyennes), (2) la réduction des données, ou analyse factorielle, analyses particulièrement utiles pour la validation des construits, (3) la vérification de la fidélité et de la validité des différentes échelles de mesure utilisées par des analyses de consistance interne (Alpha de Cronbach), (4) l'analyse de la variance, pour déterminer comment les résultats se distribuent en fonction des caractéristiques sociodémographiques et, finalement, (5) la vérification du modèle proposé à l'aide de régressions multiples.

Bien que nous pouvions compter sur plusieurs systèmes de traitements statistiques (EXCEL, SAS, SPSS,...), nous avons opté pour SPSS parce qu'il nous paraissait le mieux adapté à nos données et à la nature des tests statistiques que nous souhaitons effectuer. En outre, nous avons privilégié la commodité, la facilité d'utilisation et l'adaptabilité à nos données. La version SPSS 16.1 nous a permis de réaliser l'ensemble de nos analyses et tests statistiques qui visaient ultimement à déterminer si les facteurs susceptibles d'influencer l'accord de la confiance sont reliés, et à quel degré, avec la confiance présente dans l'organisation.

### 3.3 Présentation des résultats

Cette section se subdivise en quatre parties. D'abord, nous présentons les particularités de l'échantillon retenu. Ensuite, nous présentons dans quelle mesure et à quel degré la confiance est présente dans l'organisation étudiée. Les données relatives aux facteurs affectant l'accord et la consolidation de la confiance font l'objet de la troisième section. Enfin, dans la dernière partie, afin de tester le modèle conceptuel, nous présentons les résultats concernant les relations d'influence entre les facteurs d'influence et les types de confiance.

#### 3.3.1 Les particularités de l'échantillon

Tel que mentionné dans le chapitre 2, les données de cette étude ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire auto-administré à 241 employés d'un centre hospitalier de la région métropolitaine de Montréal. À noter que les questionnaires incomplets ont été inclus, ce qui explique que le nombre de répondants varie sensiblement d'un tableau de résultats à un autre.

La nature de la profession des répondants varie très peu. Il s'agit d'infirmiers, d'infirmiers auxiliaires et de préposés aux bénéficiaires. De ce nombre, les infirmiers forment la majorité (61.8%), suivis loin derrière des préposés aux bénéficiaires (14.9%), puis des infirmiers auxiliaires (11.6%). Toutefois, près de 12 % des répondants disent appartenir à une autre catégorie professionnelle. Ils sont infirmiers cliniciens (5.4%), assistants à l'infirmier chef (2.1%), coordonnateurs cliniciens (0.8%) ou autres (0.8%).

**Tableau 3. 2**  
**Les répondants selon leur catégorie professionnelle**

	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage cumulé</i>
<b>Infirmier</b>	149	61.8	61.8
<b>Infirmier auxiliaire</b>	28	11.6	73.4
<b>Préposé aux bénéficiaires</b>	36	14.9	88.4
<b>Autre</b>	28	11.6	100
<b>Total</b>	241	100.0	

Mentionnons ici que la scolarité des répondants varie du diplôme d'études secondaire au diplôme universitaire de maîtrise, mais que plus de 70 % d'entre eux détiennent soit un diplôme d'études collégiales (40.1%), soit un baccalauréat (30.3%).

**Tableau 3. 3**  
**Les répondants selon leur scolarité**

	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage cumulé</i>
<b>Secondaire</b>	19	7.9	7.9
<b>Collégiale</b>	98	40.7	48.5
<b>École professionnelle</b>	27	11.2	59.8
<b>Universitaire – Certificat</b>	16	6.6	66.4
<b>Universitaire – Bac</b>	73	30.3	96.7
<b>Universitaire – Maîtrise</b>	8	3.3	100.0
<b>Total</b>	241	100.0	

Quant à l'expérience personnelle des sujets dans le milieu hospitalier ou encore dans l'organisation même, elle varie beaucoup. En moyenne, les employés ayant répondu au questionnaire travaillent pour l'organisation sondée depuis 15 ans, mais font partie du système hospitalier, c'est-à-dire qu'ils travaillent pour un centre hospitalier, mais non nécessairement celui de l'enquête, depuis 19 ans. Plus précisément, 44.8% des employés travaillent dans le milieu hospitalier depuis plus de 20 ans. Enfin, notons que plus de 45% ont moins de 11 ans d'expérience de travail dans cette organisation.

**Tableau 3. 4**  
**Les répondants selon leur expérience dans l'organisation sondée**  
**et dans le milieu hospitalier**

	<i>Catégorie d'âge</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage cumulé</i>
<b>Nombre d'années dans l'organisation</b>	Moins de 5 ans	60	24.9	24.9
	6 à 10 ans	50	20.7	45.6
	11 à 20 ans	50	20.7	66.4
	21 à 30 ans	45	18.7	85.1
	Plus de 31 ans	36	14.9	100.0
	<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>100.0</b>	
<b>Nombre d'années dans le milieu hospitalier</b>	Moins de 5 ans	39	16.2	16.2
	6 à 10 ans	42	17.4	33.6
	11 à 20 ans	52	21.6	55.2
	21 à 30 ans	61	25.3	80.5
	Plus de 31 ans	47	19.5	100.0
	<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>100.0</b>	

Aussi, les sujets de notre échantillon se décrivent comme ne faisant pas partie d'une minorité culturelle particulière, mais quelques uns proviennent du Vietnam (4), d'Haïti (2), de Corée (2), de France (2), de Colombie (2) et du Venezuela (1). Ainsi, leur langue maternelle est majoritairement le Français (93.8%), mais l'Anglais (8), le Coréen (2), l'Espagnol (3) et le Vietnamien (2) ont également été mentionnés.

**Tableau 3. 5**  
**Les répondants selon leur langue maternelle et leur origine ethnique**

	<i>Modalité</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage cumulé</i>
<b>Langue maternelle</b>	Français	226	93.8	93.8
	Anglais	8	3.3	97.1
	Coréen	2	.8	97.9
	Espagnol	3	1.2	99.2
	Vietnamien	2	.8	100.0
<b>Origine culturelle</b>	Canadienne / Québécoise	224	94.5	94.5
	Vietnamienne	4	1.7	96.3
	Haïtienne	2	0.8	97.1
	Coréenne	2	0.8	97.9
	Française	2	0.8	98.6
	Colombienne	2	0.8	99.5
	Vénézuélienne	1	0.4	100.0



Les sujets ont près de 41 ans en moyenne et 53.1 % d'entre eux ont plus de 43 ans. La majorité (80.9 %) des sujets sont de sexe féminin contre 19.1 % de sexe masculin. De ces répondants, la grande majorité ont déclaré être mariés ou vivre en union libre (63.9 %). Tandis que certains sont séparés (11.6%) ou veufs (0.8%), près du quart sont célibataires (23.7%). Quant aux enfants, les deux-tiers ont mentionné en avoir.

**Tableau 3. 6**  
Les répondants selon leur sexe, leur âge, leur statut matrimonial et le fait d'avoir ou non des enfants

	<i>Modalité</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage cumulé</i>
<b>Sexe</b>	Homme	46	19.1	19.1
	Femme	195	80.9	100
<b>Âge</b>	Moins de 20 ans	2	.8	.8
	21 à 30 ans	56	23.2	24.1
	31 à 40 ans	48	19.9	44.0
	41 à 50 ans	79	32.8	76.8
	51 à 60 ans	55	22.8	99.6
	Plus de 60 ans	1	.4	100.0
<b>Statut matrimonial</b>	Célibataire	57	23.7	23.7
	Marié / union libre	154	63.9	87.6
	Séparé / divorcé	28	11.6	99.2
	Veuf	2	.8	100.0
<b>Enfants</b>	Oui	150	62.2	62.2
	non	91	37.8	100.0

Il faut également mentionner que les employés ont des horaires de travail habituellement de jour (53.5%), même si 25.7% travaillent de soir, 15.8% travaillent de nuit et 5 % ont un horaire variable. Quant au statut d'emploi, il varie légèrement et la très grande majorité des répondants (88%) occupent des postes permanents.

**Tableau 3. 7**  
**Les répondants selon leur horaire de travail et leur statut d'emploi**

	<i>Modalité</i>	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage cumulé</i>
<b>Horaires de travail</b>	Habituellement de jour	129	53.5	53.5
	Habituellement de soir	62	25.7	79.3
	Habituellement de nuit	38	15.8	95.0
	Horaires variables	12	5.0	100.0
	Total	241	100.0	
<b>Statut d'emploi</b>	Permanent	212	88.0	88.0
	Temporaire	24	10.0	97.9
	Contractuel	4	1.7	99.6
	Sur appel	1	.4	100.0
	Total	241	100.0	

Finalement, en ce qui a trait à l'organisation au travail, rapportons les faits suivants :

- En moyenne, les équipes de travail comptent 14 personnes ;
- 80.5% des répondants ont affirmé avoir moins d'une rencontre par semaine avec leur équipe de travail ;
- Pour près de 30% des répondants, le supérieur immédiat assiste toujours aux rencontres, mais pour près de 20 %, il n'y assiste jamais ;
- 23.4 % des répondants affirment que lorsqu'il assiste aux réunions, le supérieur joue un rôle actif ;
- À 88.8%, les répondants ont affirmé ne pas avoir de rencontres hebdomadaires avec les autres équipes de travail précédant ou suivant leur quart ;
- Quant aux rencontres informelles entre le répondant et son supérieur, elles auraient lieu moins d'une fois par semaine pour 57.3% des répondants, et une fois par semaine pour près de 25 % d'entre eux.

### 3.3.2 La confiance

Suite à la partie interrogeant les faits démographiques, nous avons soumis aux répondants des questions concernant plus particulièrement la confiance qu'ils pouvaient avoir

envers leur supérieur immédiat de façon à déterminer, d'une part, s'ils avaient confiance et, d'autre part, le cas échéant, quel type de confiance pouvaient exister entre eux, c'est-à-dire, une confiance basée sur le calcul, basée sur la connaissance ou basée sur la relation et l'identification à l'autre, tel que le propose notre modèle conceptuel.

Rappelons que les répondants avaient à déterminer leur degré d'accord vis-à-vis une série d'affirmations sur une échelle de 1 à 4 (« Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ») et ce, autant pour les variables prédictives (indépendantes) que pour la variable dépendante (la confiance).

La variable dépendante qu'est la confiance a été mesurée grâce à une échelle de 22 indicateurs. Toutefois, de ces 22 indicateurs, nous n'en avons conservés que 14. En effet, dans le but d'identifier une structure factorielle viable, nous avons conduit une analyse factorielle exploratoire (méthode d'extraction : *maximum likelihood*, rotation orthogonale *varimax*) qui a produit une solution à 2 facteurs. Six indicateurs mesurent un facteur que nous avons appelé confiance cognitive tandis que huit indicateurs mesurent un facteur que nous avons appelé la confiance affective. Les indicateurs 2, 4, 13, 14, 17, 20 et 22 ont été retirés de la mesure originale. Ces indicateurs ont été retirés sur la base de critères prédéterminés. D'abord, les indicateurs dont le poids factoriel était inférieur à .40 (incluant les valeurs qui tournaient autour de .4) ont été enlevés. Puis, nous avons également retiré les indicateurs dont les poids factoriels se partageaient sur les deux facteurs. Les tableaux 3.8 et 3.9 présentent ces indicateurs, leurs poids factoriels respectifs ainsi que la moyenne et l'écart-type de chacun d'eux. Par ailleurs, l'analyse factorielle effectuée nous a permis de regrouper nos indicateurs en facteurs. Ainsi, nous avons retenu 2 facteurs, qui expliquent 50.8%.

Constatons que l'analyse factorielle nous a demandé de reconsidérer le nombre de dimensions de la confiance. Nous en discuterons plus largement au chapitre 4, mais il faut toutefois noter dans le tableau suivant la présentation de 2 facteurs plutôt que 3, qui expliquent respectivement 30.9% et 19.9% de la variance.

**Tableau 3. 8**  
**Les indicateurs de la confiance cognitive et poids, moyennes et écarts-types respectifs**

<i>Indicateurs de la confiance cognitive</i>	<i>Poids factoriels*</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
• <i>J'ai intérêt à faire confiance à mon supérieur.</i>	.633	2.46	.894
• <i>Après réflexion, il est avantageux pour moi de faire confiance à mon supérieur.</i>	.520	2.63	.833
• <i>Je fais confiance à mon supérieur car je peux anticiper ses réactions.</i>	.516	2.03	.758
• <i>Je fais confiance à mon supérieur parce que je le connais depuis longtemps.</i>	.581	2.03	.793
• <i>Je fais confiance à mon supérieur parce que sa réputation est bonne.</i>	.437	2.15	.825
• <i>Je vis une relation d'amitié avec mon supérieur immédiat.</i>	.668	1.77	.739

\*Méthode d'extraction: *Maximum Likelihood*. / Rotation: *Varimax with Kaiser Normalization*.

\*\*Indicateurs recodés

**Tableau 3. 9**  
**Les indicateurs de la confiance affective et poids, moyennes et écarts-types respectifs**

<i>Indicateurs de la confiance affective</i>	<i>Poids factoriels*</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Écart-type</i>
• <i>Je ne considère pas qu'un lien de confiance m'unisse à mon supérieur. **</i>	.573	2.11	.832
• <i>Je peux dire que j'ai confiance en mon supérieur immédiat.</i>	.913	2.98	.809
• <i>J'ai des soupçons quant à la bienveillance de mon supérieur immédiat. **</i>	.723	1.76	.825
• <i>Je crois que mon supérieur est bienveillant à mon égard.</i>	.798	2.88	.667
• <i>J'ai confiance en mon supérieur, mais nos échanges ne sont pas personnels.</i>	.499	2.86	.787
• <i>Ce sont le temps et les interactions positives répétées avec mon supérieur immédiat qui font en sorte que j'ai confiance en lui.</i>	.568	2.94	.769
• <i>Je vivrais une grande perte dans l'éventualité d'un transfert de mon supérieur.</i>	.491	2.44	.929
• <i>Je sais que mon supérieur considère mes intérêts lorsqu'il prend une décision.</i>	.788	2.54	.754

\*Méthode d'extraction: *Maximum Likelihood*. / Rotation: *Varimax with Kaiser Normalization*.

\*\*Indicateurs recodés

Le modèle factoriel obtenu présente théoriquement un bon « fit ». Avant de réaliser les tests, nous avons effectué une série de corrélations entre chacun des indicateurs afin de vérifier qu'elles ne soient pas trop élevées (*voir* appendice F). Cependant, nous avons ainsi constaté qu'il y avait un risque de multicollinéarités.

Aussi, indice d'adéquation de la solution factorielle, la mesure de Kaiser-Meyer-Olkin indique qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable. Le KMO pour notre recherche est bien (KMO = .810) et les *Measures of Sampling Adequacy* (MSA) sont toutes très bonnes, voire excellentes, variant de 0,654 à 0,894 (*voir* appendice G). La consistance interne de chacun de ces facteurs a été estimée suivant les coefficients alpha de Cronbach (1951) (*voir* tableau 3.10).

**Tableau 3. 10**  
**Les Alpha de Cronbach**

<i>Facteurs</i>	<i><math>\alpha</math></i>
Confiance cognitive	0.759
Confiance affective	0.847

De plus, le test de sphéricité de Bartlett démontre que le modèle est significatif et enfin, le « Goodness-of-Fit Test » présente lui aussi que le modèle est significatif ( $p = 0,000$ ,  $df = 64$ ) avec un Khi carré de 333.09. Pour conclure, nous pouvons affirmer ici que, globalement, le modèle à deux facteurs résultant de l'analyse en est un qui s'agence adéquatement aux données.

Plus particulièrement, les indicateurs qui chargent sur le premier facteur concernent une confiance forgée par l'information disponible et les « bonnes raisons ». Il s'agit d'indicateurs caractérisés par la compétence, la responsabilité, ainsi que la fiabilité et la dépendance, qui constituent des éléments importants permettant à l'individu d'accorder ou non sa confiance. Dans la mesure où l'individu cumule des connaissances, il choisit à qui il fait confiance et dans quelles circonstances (Lewis et Wiegert, 1985). Ces caractéristiques

sont toutes incluses sous ce facteur. Comme certains auteurs le mentionnent, et comme nous en avons pris connaissance dans le chapitre 1, il s'agit d'une confiance basée sur le calcul (*calculus-based*) ou sur la connaissance (*knowledge-based*).

Quant au deuxième facteur, il inclut des indicateurs qui reflètent davantage les indices d'une confiance qui concerne les liens plus intimes qui unissent deux personnes, mais aussi la croyance elle-même en l'autre et en sa bienveillance. L'investissement accordé à une relation et le soin qui y est porté caractérisent ces indicateurs et sont marqués par le souhait d'une relation réciproque. Ainsi, c'est le souci et la préoccupation pour l'autre qui forment la base de la relation de cette confiance. Il s'agit d'une confiance que plusieurs disent basée sur la relation ou sur l'identification (*identification-based*), et que d'autres nommeront également confiance basée sur la connaissance (*deterred-based*).

Examinons maintenant chacune des dimensions de la confiance séparément. De façon à obtenir des scores globaux qui nous permettent de conclure si oui ou non il y avait confiance dans l'organisation, nous avons opté pour la séparation de l'échelle en deux moitiés. Ainsi, nous prenons comme prémisse la vision dichotomique selon laquelle la confiance est présente dans l'organisation lorsque les répondants sont soit « Plutôt en accord », soit « Tout à fait en accord » avec l'énoncé présenté, et que, au contraire, ils n'ont pas confiance lorsqu'ils répondent « Plutôt en désaccord » ou « Pas du tout d'accord ».

Avant de considérer tous les résultats séparément, notons que la dispersion des résultats était normale pour chacune des affirmations (*voir* appendices H). Quant aux mesures de tendances centrales, elles seront considérées dans les paragraphes à venir, car elles nous aideront à déterminer s'il y a présence de confiance dans l'organisation.

### 3.3.2.1 La confiance cognitive

D'abord, en ce qui a trait à la confiance cognitive, la moyenne des réponses regroupées des indicateurs correspondant à une confiance basée sur le calcul est de 2.17/4 et l'écart-type de 0.807. C'est donc dire que la confiance cognitive n'est pas celle que vivent la

plupart des répondants, car seulement 35.6% d'entre eux sont en accord avec les énoncés suggérés (voir le tableau 3.11).

**Tableau 3. 11**  
Moyennes, écart-types, pourcentages de répondants en désaccord  
et en accord des indicateurs de la confiance cognitive

Affirmations	Moyenne (sur 4)	Écart- type	% « En désaccord »	% « En accord »
• <i>J'ai intérêt à faire confiance à mon supérieur.</i>	2.46	0.894	34.5	65.5
• <i>Après réflexion, il est avantageux pour moi de faire confiance à mon supérieur.</i>	2.63	0.833	47.7	52.3
• <i>Je fais confiance à mon supérieur car je peux anticiper ses réactions.</i>	2.03	0.758	77.2	22.8
• <i>Je fais confiance à mon supérieur parce que je le connais depuis longtemps.</i>	2.03	0.793	74.7	25.3
• <i>Je fais confiance à mon supérieur parce que sa réputation est bonne.</i>	2.15	0.825	66.7	33.3
• <i>Je vis une relation d'amitié avec mon supérieur immédiat.)</i>	1.77	0.739	85.9	14.1
<b>Moyenne totale et écart-type moyen</b>	<b>2.17</b>	<b>0.807</b>	<b>64.5</b>	<b>35.6</b>

Aussi, il apparaît que près de 65% des répondants soient « Pas du tout d'accord » ou « Plutôt en désaccord » avec les affirmations. Il faut rappeler que nous avons regroupés les scores (pour les deux facteurs) de façon à retrouver, d'une part, les répondants en désaccord avec les affirmations, c'est-à-dire ceux ayant répondu « Pas du tout d'accord » et « Plutôt en désaccord », et, d'autre part, les répondants en accord avec les affirmations, donc ceux ayant répondu « Plutôt en accord » et « Tout à fait d'accord ». Ainsi, les résultats et leurs particularités, comme leurs évidences, sont plus facilement repérables. Pour la lecture des scores détaillés obtenus en réponses aux affirmations, il faudra consulter l'appendice I.

## 3.3.2.2 La confiance affective

Ensuite, selon les résultats obtenus et présentés dans le tableau 3.12, le facteur de la dimension de la confiance dite affective apparaît comme la plus forte. En effet, la moyenne des réponses obtenues est de 2.66/4. Également, nous notons que l'écart-type (0.797) est quasiment le même que celui de la confiance cognitive.

**Tableau 3. 12**  
Moyennes, écart-types, pourcentages de répondants en désaccord et en accord des indicateurs de la confiance affective

Affirmations	Moyenne (sur 4)	Écart-type	% « En désaccord »	% « En accord »
• <i>Je ne considère pas qu'un lien de confiance m'unisse à mon supérieur.*</i>	2.89	0.832	28.2	71.8
• <i>Je peux dire que j'ai confiance en mon supérieur immédiat.</i>	2.98	0.809	21.2	78.8
• <i>J'ai des soupçons quant à la bienveillance de mon supérieur immédiat.*</i>	1.76	0.825	15.8	84.2
• <i>Je crois que mon supérieur est bienveillant à mon égard.</i>	2.88	0.667	21.2	78.8
• <i>J'ai confiance en mon supérieur, mais nos échanges ne sont pas personnels.</i>	2.86	0.787	26.1	73.9
• <i>Ce sont le temps et les interactions positives répétées avec mon supérieur immédiat qui font en sorte que j'ai confiance en lui.</i>	2.94	0.769	18.7	81.3
• <i>Je vivrais une grande perte dans l'éventualité d'un transfert de mon supérieur.</i>	2.44	0.929	53.9	46.1
• <i>Je sais que mon supérieur considère mes intérêts lorsqu'il prend une décision.</i>	2.54	0.754	41.4	58.6
<b>Moyenne totale et écart-type moyen</b>	<b>2.66</b>	<b>0.797</b>	<b>28.3</b>	<b>71.7</b>

\*Indicateurs recodés

Quant au pourcentage cumulatif de réponses « Plutôt en accord » ou « Tout à fait en accord » avec les affirmations, nous pouvons constater qu'il s'agit de la majorité, avec 71.7% de l'échantillon.



En résumé, nous pouvons constater, suivant les résultats, que la confiance affective est la plus forte parmi les répondants, suivie par la confiance cognitive avec 35% d'accord et 2.17/4 de moyenne.

Aussi, toujours en prenant comme prémisse la vision dichotomique selon laquelle la confiance est présente dans l'organisation lorsque les répondants sont soit « Plutôt en accord », soit « Tout à fait en accord » avec l'énoncé présenté, et que, au contraire, ils n'ont pas confiance lorsqu'ils répondent « Plutôt en désaccord » ou « Pas du tout d'accord », nous constatons donc que 56.2% des répondants ont confiance en leur supérieur immédiat, contre 43.8%

Par ailleurs, les résultats suggèrent que cette confiance est davantage affective.

La section qui suit examine maintenant la distribution des réponses selon les différents facteurs d'influence de l'émergence ou de la consolidation de la confiance.

### 3.3.3 L'analyse des facteurs d'influence de la confiance

Nous nous proposons ici d'étudier l'interaction entre les groupes de facteurs susceptibles d'influer sur la confiance qu'un employé accorde à son supérieur immédiat et la confiance elle-même telle qu'étudiée dans l'organisation où cette recherche a eu lieu. Les tests menés ont effectivement montré des liens significatifs entre la confiance et quelques facteurs d'influence sur lesquels nous nous concentrons ici.

Cette section s'intéresse donc au degré d'accord des employés quant à une série d'affirmations en lien avec les facteurs susceptibles de les influencer dans leur décision d'accorder ou non leur confiance, ou encore, de la consolider.

Différents outils statistiques seront utilisés. À travers des régressions multivariées nous mesurerons le pouvoir explicatif de chaque groupe de facteurs et explorerons les liens qui régissent les différentes variables explicatives. Par ailleurs, malgré la présence de

quelques corrélations significatives entre variables indépendantes, surtout entre les différents indicateurs concernant les caractéristiques du supérieur immédiat (*voir* appendice J), nous ne considérons pas qu'elles soient assez fortes pour s'inquiéter d'éventuelles multicollinéarités. Dans cette section, nous ne présentons que des résultats globaux, c'est-à-dire que nous ne nous attardons qu'aux facteurs que les analyses multivariées ont liés à l'accord ou à la consolidation de la confiance.

De plus, étant donné que notre modèle repose sur deux variables dépendantes (soit la confiance affective et la confiance cognitive), il est impératif de présenter nos analyses en suivant ces deux sous-modèles. Toutefois, parce que, regroupées, les deux variables constituent également une variable unique, soit la confiance en organisation, nous analyserons aussi sous cet angle les résultats obtenus, lorsqu'il nous paraît approprié et justifié de le faire. Le but demeure toutefois de faire le parallèle entre, d'une part, les facteurs qui influencent la confiance interpersonnelle dans l'organisation et, d'autre part, les facteurs qui influencent plus particulièrement une dimension de la confiance, à savoir la confiance affective ou encore la confiance cognitive.

Pour ce faire, nous présenterons ces résultats suivant leur analyse en fonction des quatre groupes de facteurs susceptibles d'influencer l'accord de la confiance des employés envers leur supérieur. Ces groupes ont préalablement été formés (*voir* chapitre 1) et se présentent comme suit : le premier groupe concerne les facteurs liés aux caractéristiques de l'individu, le deuxième groupe, les facteurs liés aux caractéristiques du supérieur immédiat, le troisième cherche à comprendre les caractéristiques de la relation qui unit le donneur et le récepteur de confiance et, en fin, le quatrième groupe explore les facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation.

Nous commencerons par présenter les facteurs d'influence de la confiance liés aux caractéristiques individuelles de l'employé, mais d'abord, nous présentons brièvement les corrélations existant entre, d'une part, les deux types de confiance et, d'autre part, chacun des facteurs isolément et les deux types de confiance spécifiquement. Pour ce faire, nous avons une créer une variable unique de la confiance affective, de même que pour la confiance

affective. Ainsi, nous avons réduit les indicateurs de chacun des deux types de confiance en calculant la moyenne, et nous utilisons cette moyenne calculée pour effectuer les tests de corrélation et de régression. Par ailleurs, il est à noter, enfin, que la dispersion des résultats était normale et que nous avons choisi de présenter cette partie des tests statistiques en annexe pour alléger le texte (*voir* appendices K).

#### 3.3.3.1 Les corrélations entre les groupes de facteurs et les deux types de confiance.

Cette brève section s'intéresse aux résultats obtenus suite à des tests examinant les corrélations entre les quatre de facteurs et les deux types de confiance. La première remarque tient au fait que les deux types de confiance sont bel et bien deux composantes très distinctes (*voir* tableau 3.13 et suivants).

**Tableau 3.13**  
**Les corrélations entre les deux types de confiance et les facteurs liés**  
**aux caractéristiques de l'individu**

		<i>Confiance affective</i>	<i>Confiance cognitive</i>
<i>Confiance affective</i>	Pearson Correlation	1.000	.373**
	Sig. (2-tailed)		.000
<i>Confiance cognitive</i>	Pearson Correlation	.373**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
<i>Personnalité</i>	Pearson Correlation	-.147*	-.081
	Sig. (2-tailed)	.022	.213
<i>Culture</i>	Pearson Correlation	-.075	.137*
	Sig. (2-tailed)	.245	.033
<i>Prédisposition / propension à faire confiance</i>	Pearson Correlation	.020	.007
	Sig. (2-tailed)	.756	.916
<i>Valeurs partagées</i>	Pearson Correlation	.024	.095
	Sig. (2-tailed)	.706	.142
<i>Orientation individualiste</i>	Pearson Correlation	.006	-.044
	Sig. (2-tailed)	.923	.495
<i>Sentiment d'efficacité personnelle / de compétence</i>	Pearson Correlation	-.071	.043
	Sig. (2-tailed)	.269	.508
<i>Fait d'être influençable</i>	Pearson Correlation	.071	.237**
	Sig. (2-tailed)	.270	.000
<i>Expériences antérieures</i>	Pearson Correlation	-.396**	-.060
	Sig. (2-tailed)	.000	.357
<i>Perception de sa valeur sur le marché du travail</i>	Pearson Correlation	.026	-.025
	Sig. (2-tailed)	.693	.702
<i>Scepticisme</i>	Pearson Correlation	-.215**	-.102
	Sig. (2-tailed)	.001	.114

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tableau 3.14**  
**Les corrélations entre les deux types de confiance et les facteurs liés**  
**aux caractéristiques de la relation**

		<i>Confiance affective</i>	<i>Confiance cognitive</i>
<i>Confiance affective</i>	Pearson Correlation	1.000	.373**
	Sig. (2-tailed)		.000
<i>Confiance cognitive</i>	Pearson Correlation	.373**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
<i>La première impression</i>	Pearson Correlation	-.037	-.033
	Sig. (2-tailed)	.569	.610
<i>Les attentes</i>	Pearson Correlation	.115	.157*
	Sig. (2-tailed)	.074	.015
<i>La durée de la relation</i>	Pearson Correlation	-.054	.064
	Sig. (2-tailed)	.407	.324
<i>Le déséquilibre du pouvoir / l'Asymétrie de la relation</i>	Pearson Correlation	-.391**	-.030
	Sig. (2-tailed)	.000	.638
<i>La réciprocité de la relation de confiance</i>	Pearson Correlation	.152*	.038
	Sig. (2-tailed)	.018	.555
<i>Le partage de valeurs communes</i>	Pearson Correlation	.601**	.299**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Le partage d'objectifs professionnels communs</i>	Pearson Correlation	.533**	.358**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>L'interdépendance de la relation</i>	Pearson Correlation	.327**	.200**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002
<i>La stabilité de la relation</i>	Pearson Correlation	.447**	.146*
	Sig. (2-tailed)	.000	.023
<i>Les enjeux impliqués dans la relation</i>	Pearson Correlation	-.438**	-.026
	Sig. (2-tailed)	.000	.688

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tableau 3.15**  
**Les corrélations entre les deux types de confiance et les facteurs liés**  
**aux caractéristiques du supérieur immédiat**

		<i>Confiance affective</i>	<i>Confiance cognitive</i>
<i>Confiance affective</i>	Pearson Correlation	1.000	.373**
	Sig. (2-tailed)		.000
<i>Confiance cognitive</i>	Pearson Correlation	.373**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
<i>Rétroaction</i>	Pearson Correlation	.363**	.252**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Cohérence</i>	Pearson Correlation	.625**	.420**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Disponibilité</i>	Pearson Correlation	.556**	.274**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Compétence / Habilité</i>	Pearson Correlation	.550**	.302**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Discrétion</i>	Pearson Correlation	.575**	.250**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Équité</i>	Pearson Correlation	.412**	.206**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001
<i>Intégrité</i>	Pearson Correlation	.459**	.236**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Loyauté</i>	Pearson Correlation	.452**	.266**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Ouverture d'esprit</i>	Pearson Correlation	.538**	.209**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001
<i>Réceptivité</i>	Pearson Correlation	.516**	.216**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tableau 3.15 (suite)**  
**Les corrélations entre les deux types de confiance et les facteurs liés**  
**aux caractéristiques du supérieur immédiat**

		<i>Confiance affective</i>	<i>Confiance cognitive</i>
<i>Respect des promesses</i>	Pearson Correlation	.549**	.268**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Bienveillance</i>	Pearson Correlation	.597**	.302**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Précision de l'information</i>	Pearson Correlation	.517**	.253**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Fréquence de l'information</i>	Pearson Correlation	.395**	.181**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005
<i>Délégation du pouvoir</i>	Pearson Correlation	.445**	.212**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001
<i>Démonstration d'une préoccupation pour l'autre</i>	Pearson Correlation	.643**	.346**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Tableau 3.16**  
**Les corrélations entre les deux types de confiance et les facteurs liés**  
**aux caractéristiques de l'organisation**

		<i>Confiance</i>	<i>Confiance</i>
		<i>affective</i>	<i>cognitive</i>
<i>Confiance affective</i>	Pearson Correlation	1.000	.373**
	Sig. (2-tailed)		.000
<i>Confiance cognitive</i>	Pearson Correlation	.373**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
<i>Pratiques / politiques organisationnelles</i>	Pearson Correlation	.177**	.323**
	Sig. (2-tailed)	.006	.000
<i>Structure hiérarchique</i>	Pearson Correlation	.069	.251**
	Sig. (2-tailed)	.290	.000
<i>Valeurs de l'organisation</i>	Pearson Correlation	.256**	.251**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
<i>Mission de l'organisation</i>	Pearson Correlation	.212**	.299**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
<i>Leaderships des cadres dirigeants</i>	Pearson Correlation	.134*	.281**
	Sig. (2-tailed)	.039	.000
<i>Soutien des membres de la direction</i>	Pearson Correlation	.010	.242**
	Sig. (2-tailed)	.878	.000
<i>Justice organisationnelle</i>	Pearson Correlation	.026	.245**
	Sig. (2-tailed)	.687	.000
<i>Philosophie de gestion des cadres dirigeants</i>	Pearson Correlation	.090	.272**
	Sig. (2-tailed)	.164	.000

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Enfin, après observation des tableaux, notons que chacun des groupes sont composés de facteurs distincts qui permettent les régressions subséquentes, à l'exception peut-être du groupe de facteurs liés aux caractéristiques de l'individu, qui tendent à se confondre davantage que les facteurs des trois autres groupes.



### 3.3.3.2 Les analyses de régression sur les groupes de facteurs

#### 3.3.3.2.1 Les facteurs liés aux caractéristiques de l'individu

En ce qui a trait aux caractéristiques liées à l'individu qui accorde sa confiance, nous avons demandé aux employés de répondre à une série d'affirmations les concernant personnellement, c'est-à-dire des énoncés en lien avec des caractéristiques très personnelles telles que leur opinion face à d'autres ethnies ou leur propension à accorder leur confiance. Le but consiste à déterminer dans quelle mesure les caractéristiques de l'individu influencent leur décision d'accorder leur confiance. Par exemple, nous leur avons proposé des affirmations telles que : « Je refuse de faire confiance à quelqu'un tant et aussi longtemps qu'il ne m'a pas prouvé que je devrais. » ou encore « Quand je ne partage pas les mêmes valeurs qu'une autre personne, j'ai de la difficulté à faire confiance. » Ces affirmations correspondent ainsi aux caractéristiques individuelles susceptibles d'influencer la confiance du porteur (*voir* chapitre 1).

Les prochains paragraphes présentent les résultats aux indicateurs (caractéristiques individuelles) qui se présentent comme les plus susceptibles d'influencer l'accord ou la consolidation de la confiance.

Pour les analyses, il est essentiel de mentionner que toutes les variables caractéristiques de l'individu ont été introduites, avec les deux indicateurs simplifiés de la mesure de la confiance, c'est-à-dire la confiance affective et la confiance cognitive (et ce dernier commentaire s'applique également aux trois autres groupes d'analyses). Plusieurs variables se sont montrées significatives, mais les résultats aux tests de régression révèlent que cinq facteurs liés aux caractéristiques personnelles de l'individu sont reliés plus significativement à l'accord de la confiance chez les employés questionnés. Ces cinq facteurs sont les expériences antérieures, le fait d'être influençable, le scepticisme et, de moindre importance, la propension ou prédisposition à accorder sa confiance. Le tableau 3.17 présente les résultats aux analyses de régression de ces facteurs.

**Tableau 3.17**  
**Les résultats aux analyses de régression du groupe des facteurs liés aux**  
**caractéristiques de l'individu.**

	<i>Confiance affective</i>	<i>Confiance cognitive</i>
<i>Constante<sup>a</sup></i>	3.277	2.306
<i>Personnalité</i>	-.138	-.108
<i>Culture</i>	-.106	.103
<i>Prédisposition / propension à faire confiance</i>	-.197*	-.129
<i>Valeurs partagées</i>	.059	.094
<i>Orientation individualiste</i>	.090	-.080
<i>Sentiment d'efficacité personnelle / de compétence</i>	-.047	.031
<i>Fait d'être influençable</i>	.130*	.230**
<i>Expériences antérieures</i>	-.381**	-.053
<i>Perception de sa valeur sur le marché du travail</i>	-.008	-.058
<i>Scepticisme</i>	-.191*	-.130
	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>.110</i>
	<i>R<sup>2</sup> ajusté</i>	<i>.071</i>
	<i>F</i>	<i>2.820*</i>

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

À la lecture de ce tableau, nous observons que les indicateurs du modèle de la confiance affective expliquent près de 20% de la variance de ce type de confiance dans l'organisation. Par ailleurs, ce pourcentage est nettement moins élevé dans ce cas que dans le cas du modèle de la confiance cognitive (7%). Toutefois, notons que les deux indicateurs sont des modèles significatifs selon les résultats aux ANOVA ( $p > 0.01$ ). Ainsi, les résultats des analyses de régression suggèrent que les facteurs liés aux caractéristiques de l'individu qui accordent sa confiance sont liés à la confiance affective de façon significative, mais peu à la confiance cognitive.

Les prochains paragraphes détaillent plus particulièrement les facteurs les plus significatifs. Pour le détail des réponses à toutes les questions, il faudra se référer à l'appendice L. Suite à ces éléments descriptifs, nous passons directement aux facteurs susceptibles d'influencer la confiance qui sont liés aux caractéristiques du supérieur immédiat.

#### *Les expériences antérieures*

En importance, cette question est une des plus tranchées. En effet, selon les résultats, 90% des répondants ne sont pas influencés par leurs expériences passées pour décider s'ils accordent ou non leur confiance à leur supérieur actuel (*voir* tableau 3.18).

**Tableau 3. 18**  
**Les expériences antérieures de l'individu**

	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage cumulatif</i>
Pas du tout d'accord	136	56.4	56.4
Plutôt en désaccord	81	33.6	90.0
Plutôt en accord	19	7.9	97.9
Tout à fait d'accord	5	2.1	100.0
<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>100.0</b>	

#### *Le fait d'être influençable*

Plus mitigée que les autres, cette affirmation partage les répondants : 58.5% ne feront pas davantage confiance à leur supérieur même si leurs collègues lui accordent leur confiance, tandis que 41.5% auront tendance à se fier sur cette confiance que les autres ont déjà pour le supérieur dans leur décision d'accorder leur confiance. Le tableau 3.19 montre ces résultats.

Tableau 3..19  
Le fait d'être influençable

	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage cumulatif</i>
Pas du tout d'accord	41	17.0	17.0
Plutôt en désaccord	100	41.5	58.5
Plutôt en accord	85	35.3	93.8
Tout à fait d'accord	15	6.2	100.0
<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>100.0</b>	

### *Le scepticisme*

Le scepticisme semble peu présent chez les répondants. En effet, comme le démontre le tableau 3.20, près de 70% d'entre eux ne sont pas d'accord avec l'affirmation suivante : « Je refuse de faire confiance à quelqu'un tant et aussi longtemps qu'il ne m'a pas prouvé que je devrais. »

Tableau 3. 20  
Le scepticisme de l'individu

	<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage cumulatif</i>
Pas du tout d'accord	54	22.4	22.4
Plutôt en désaccord	114	47.3	69.7
Plutôt en accord	58	24.1	93.8
Tout à fait d'accord	15	6.2	100.0
<b>Total</b>	<b>241</b>	<b>100.0</b>	

### 3.3.3.2.2 Les facteurs liés aux caractéristiques du supérieur

Ensuite, le deuxième groupe de facteurs concerne les caractéristiques du supérieur immédiat. Pour identifier ces caractéristiques, nous avons directement demandé aux répondants de bien vouloir identifier les caractéristiques présentes ou non chez leur supérieur, selon leur perception. Ainsi, ils devaient exprimer leur degré d'accord à des affirmations comme : « Mon supérieur est compétent » ou encore « Mon supérieur est intègre ».

Le tableau 3.21 qui suit résume les réponses obtenues en ordre croissant de désaccord et décroissant d'accord. À noter que le détail des réponses pour chacune des caractéristiques est présenté à l'appendice L.

**Tableau 3. 21**  
**Les réponses aux affirmations correspondant aux facteurs liés aux caractéristiques du supérieur**

	<i>% « En désaccord »</i>	<i>% « En accord »</i>
Compétence / Habilité	12.0	88.0
Bienveillance	13.3	86.7
Intégrité	16.2	83.8
Discrétion	16.6	83.4
Réceptivité	17.8	82.2
Respect des promesses	18.7	81.3
Ouverture d'esprit	19.9	80.1
Loyauté	22.0	78.0
Disponibilité	25.3	74.7
Cohérence	26.1	73.9
Précision de l'information	26.1	73.9
Équité	27.0	73.0
Délégation du pouvoir	34.0	66.0
Démonstration d'une préoccupation pour l'employé	38.2	61.8
Fréquence de l'information	41.1	58.9
Rétroaction	51.5	48.5
<b><i>Moyenne</i></b>	<b><i>25.4</i></b>	<b><i>74.6</i></b>

Ainsi, nous pouvons observer que près du trois quart des répondants disent être en accord avec le fait que leur supérieur immédiat possède globalement ces caractéristiques.

De ces traits qualitatifs, dits facteurs liés aux caractéristiques du supérieur, nous avons observés lors des analyses de régression que quelques uns se présentaient comme influençant l'accord de la confiance des employés. Cependant, pour les deux types de confiance, seulement une caractéristique se démarque particulièrement des autres, il s'agit de la cohérence. Aussi, notons que l'équité et la démonstration d'une préoccupation pour l'autre

semblent être des facteurs influençant la confiance affective, tandis que la compétence semble exercer de l'influence sur la confiance cognitive. Voyons plus en détails les résultats de ces analyses tel que proposés dans le tableau 3.22 suivant.

**Tableau 3.22**  
**Les résultats aux analyses de régression du groupe des facteurs liés**  
**aux caractéristiques du supérieur immédiat.**

	<i>Confiance affective</i>	<i>Confiance cognitive</i>
<i>Constante<sup>a</sup></i>	1.644	1.449
Rétroaction	.005	.046
Cohérence	.343**	.071**
Disponibilité	.040	.067
Compétence / Habilité	.017	.088*
Discretion	.119	.073
Équité	-.204*	.069
Intégrité	-.025	.092
Loyauté	-.167	.086
Ouverture d'esprit	.158	.081
Réceptivité	.047	.070
Respect des promesses	-.007	.075
Bienveillance	.115	.084
Précision de l'information	-.055	.069
Fréquence de l'information	-.069	.053
Délégation du pouvoir	.037	.046
Démonstration d'une préoccupation pour l'autre	.421**	.069
	<i>R<sup>2</sup></i>	.552
	<i>R<sup>2</sup> ajusté</i>	.520
	<i>F</i>	17.233*

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

De ces analyses, nous remarquons que les pourcentages de la variance expliquée pour le modèle de la confiance affective varient entre 52% pour la confiance affective et 18% pour la confiance cognitive. C'est donc dire que, bien qu'ils influencent aussi la confiance cognitive, les facteurs liés aux caractéristiques du supérieur influencent significativement plus la confiance affective.

De plus, précisons que ce ne sont pas les mêmes facteurs qui se trouvent significatifs pour les deux types de confiance. En effet, en ce qui concerne la confiance affective, ce sont les caractéristiques du supérieur suivantes qui y sont liées : la cohérence, l'équité et la démonstration d'une préoccupation pour l'employé. Notons qu'aucun lien significatif n'a été démontré dans les résultats entre les deux dernières caractéristiques citées et la confiance cognitive. Par ailleurs, les caractéristiques que les résultats associent aux indicateurs mesurés de la confiance cognitive sont moins nombreuses que pour la confiance affective. En effet, seulement la cohérence et la compétence sont ressorties comme significatives. Aussi, précisons que le facteur compétence est exclusif à la confiance cognitive.

De ces caractéristiques, nous avons constaté qu'aucune donnée contextuelle ou sociodémographique n'était corrélée ou encore n'exerçait de l'influence sur elles. Examinons maintenant les facteurs de la relation qui unit l'employé et son supérieur.

#### 3.3.3.2.3 Les facteurs liés à la relation entre l'individu et le supérieur

De la même manière que pour les caractéristiques individuelles et que pour les caractéristiques du supérieur, nous avons présenté une série d'affirmations aux répondants concernant leur relation avec leur supérieur immédiat. Nous leur avons ainsi demandé d'exprimer leur degré d'accord, toujours sur une échelle variant de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 4 (« Tout à fait d'accord »). Les résultats descriptifs obtenus ainsi que les résultats des analyses de régression sont explicités dans les paragraphes suivant.

Tout d'abord, en ce qui concerne les analyses de régression, les résultats sont plutôt divisés. En effet, les deux modèles se partagent bien et les caractéristiques de la relation ne sont pas liées au même type de confiance. Regardons le tableau 3.23 qui précède des explications plus détaillées.

**Tableau 3.23**  
**Les résultats aux analyses de régression du groupe des facteurs liés aux caractéristiques de la relation.**

	<i>Confiance affective</i>	<i>Confiance cognitive</i>
<i>Constante<sup>a</sup></i>	1.820	1.020
La première impression	.032	-.082
Les attentes	.028	.150*
La durée de la relation	.127*	.067
Le déséquilibre du pouvoir / l'asymétrie de la relation	-.196**	.024
La réciprocité de la relation de confiance	-.031	-.056
Le partage de valeurs communes	.256**	.164
Le partage d'objectifs professionnels communs	.248**	.258**
L'interdépendance de la relation	.061	.080
La stabilité de la relation	.159**	.028
Les enjeux impliqués dans la relation	-.131*	.139
	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>.185</i>
	<i>R<sup>2</sup> ajusté</i>	<i>.149</i>
	<i>F</i>	<i>22.658*</i>
		<i>5.117*</i>

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

En examinant ces tableaux, nous constatons que la variance expliquée est très forte pour le modèle de la confiance affective avec un pourcentage de près de 48%, contrairement à un pourcentage plus faible du côté de la confiance cognitive (15%). Ainsi, les caractéristiques de la relation entre l'employé et son supérieur immédiat influencent davantage la confiance affective que cognitive.



Quatre caractéristiques de la relation n'influencent pas, selon les résultats obtenus, l'accord de la confiance affective. Ce sont les attentes, la première impression, la réciprocité et l'interdépendance de la relation. De ces deux caractéristiques, les attentes ressortent toutefois parmi les facteurs influençant la confiance cognitive.

Des caractéristiques liées à la confiance affective, plusieurs facteurs semblent l'influencer. Ce sont le déséquilibre du pouvoir et l'asymétrie de la relation, la durée de la relation, les enjeux impliqués, le partage de valeurs communes et d'objectifs professionnels communs et la stabilité de la relation qui influencent le plus fortement les indicateurs. Cependant, nous constatons que ces caractéristiques n'ont qu'une faible influence sur la confiance cognitive, à l'exception du partage d'objectifs professionnels communs. Aussi, en ce qui a trait à la confiance cognitive, ce sont les attentes liés à la relation qui exercent une influence sur elle.

Il est à noter que, globalement, pour les deux types de confiance, mais particulièrement la confiance affective, quelques caractéristiques ressortent comme fortement significatives quant à leur influence sur l'accord et la consolidation de la confiance des employés et que, étant donné leur degré d'importance, nous nous concentrons sur ces cinq facteurs pour le descriptif des résultats détaillés aux réponses des employés. Ces résultats partiels sont présentés ici dans le tableau 3.24. Pour avoir une idée des résultats descriptifs complets à toutes les questions, il est possible de lire l'appendice L.

**Tableau 3. 24**  
**Résultats descriptifs de cinq facteurs d'influence de la confiance liés à la relation entre l'employé et son supérieur**

		<i>Fréquence</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Pourcentage cumulatif</i>
<b>La stabilité de la relation</b>	<i>Pas du tout d'accord</i>	9	3.7	3.7
	<i>Plutôt en désaccord</i>	27	11.2	14.9
	<i>Plutôt en accord</i>	138	57.3	72.2
	<i>Tout à fait d'accord</i>	67	27.8	100.0
	<b>Total</b>	241	100.0	
<b>Le déséquilibre du pouvoir et l'asymétrie de la relation</b>	<i>Pas du tout d'accord</i>	111	46.1	46.1
	<i>Plutôt en désaccord</i>	110	45.6	91.7
	<i>Plutôt en accord</i>	12	5.0	96.7
	<i>Tout à fait d'accord</i>	8	3.3	100.0
	<b>Total</b>	241	100.0	
<b>Le partage de valeurs communes</b>	<i>Pas du tout d'accord</i>	30	12.6	12.6
	<i>Plutôt en désaccord</i>	72	30.3	42.9
	<i>Plutôt en accord</i>	120	50.4	93.3
	<i>Tout à fait d'accord</i>	16	6.7	100.0
	<b>Total</b>	238	100.0	
<b>Les enjeux impliqués</b>	<i>Pas du tout d'accord</i>	107	44.4	44.4
	<i>Plutôt en désaccord</i>	110	45.6	90.0
	<i>Plutôt en accord</i>	18	7.5	97.5
	<i>Tout à fait d'accord</i>	6	2.5	100.0
	<b>Total</b>	241	100.0	
<b>La durée de la relation</b>	<i>Pas du tout d'accord</i>	62	25.7	25.8
	<i>Plutôt en désaccord</i>	158	65.6	91.7
	<i>Plutôt en accord</i>	20	8.3	100.0
	<i>Tout à fait d'accord</i>	0	0	100.0
	<b>Total</b>	240	100	

Il semble que la stabilité de la relation est un facteur d'influence importante de l'accord et de la consolidation de la confiance affective de l'employé. Aussi, les résultats descriptifs montrent que les répondants ont affirmé à 85.1% que cette relation est en effet stable. C'est donc dire que la stabilité de la relation influence positivement l'accord de la confiance, surtout affective.

Ensuite, l'affirmation concernant le déséquilibre du pouvoir et l'asymétrie de la relation est très tranchée. En effet, 91.7% des répondants sont en désaccord avec l'affirmation suivante : « Je ne peux pas accorder ma confiance à mon supérieur immédiat, car il détient davantage de pouvoir que moi dans l'organisation. »

En ce qui concerne le partage de valeurs communes, les réponses sont davantage mitigées, avec 42.9% des répondants qui disent ne pas partager les mêmes valeurs que leur supérieur immédiat.

Les réponses des deux derniers énoncés sont également très peu équilibrées. À l'affirmation « Les enjeux impliqués dans ma relation avec mon supérieur sont trop importants pour que je lui accorde ma confiance », 90% des répondants se sont montrés en désaccord. De même, lorsque nous leur avons suggéré cet énoncé : « Avant de lui accorder ma confiance, je dois connaître mon supérieur immédiat depuis plusieurs années », près de 92% des répondants se sont dits en désaccord avec elle. Ainsi, nous pouvons conclure que pour les employés du centre hospitalier interrogé, la durée de la relation et les enjeux impliqués dans cette relation n'ont que peu d'importance quand vient le temps d'accorder sa confiance.

Par ailleurs, nous avons observé un lien significatif entre le genre (homme ou femme) du répondant et les réponses à l'affirmation concernant les enjeux impliqués dans celle-ci ( $\beta = -0.235$ ,  $p = 0.000$ ). De même, nous avons observé des liens similaires entre le genre et certains facteurs liés aux caractéristiques organisationnelles qui font l'objet de la section suivante. En effet, il s'est avéré que le genre exerçait une influence sur la mission et les valeurs de l'organisation.

#### 3.3.3.2.4 Les facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation

Enfin, les derniers facteurs impliqués dans l'accord de la confiance d'un employé envers son supérieur sont ceux liés aux caractéristiques de l'organisation. Aussi, nous avons demandé aux employés de nous dire si certaines caractéristiques organisationnelles

influençaient leur décision d'accorder ou non leur confiance à leur supérieur immédiat. Voici, présenté dans le tableau 3.25, ce qu'ils ont répondu. (Pour le détail complet des réponses, se référer à l'appendice L.)

**Tableau 3. 25**  
**Les réponses aux affirmations correspondant aux facteurs liés à l'organisation**

	<i>% « En désaccord »</i>	<i>% « En accord »</i>
Soutien des membres de la direction	69.0	31.0
Justice organisationnelle	68.6	31.4
Philosophie de gestion des cadres dirigeants	68.3	31.7
Leadership des cadres dirigeants	65.7	34.3
Pratiques / politiques organisationnelles	61.8	38.2
Structure hiérarchique	61.8	38.2
Valeurs de l'organisation	49.4	50.6
Mission de l'organisation	43.3	56.7
<i>Moyenne</i>	<i>61.0</i>	<i>39.0</i>

De ce tableau, nous pouvons résumer que 61% des répondants ne sont pas en accord avec le fait que les caractéristiques organisationnelles présentées puissent influencer leur décision d'accorder leur confiance en leur supérieur immédiat.

Notons également que ce sont la mission et les valeurs de l'organisation qui influencent davantage les répondants à accorder leur confiance avec 56.7% d'accord, tandis que le soutien des membres de la direction, la justice organisationnelle et la philosophie de gestion des cadres dirigeants représentent des caractéristiques qui ne tendent pas à les influencer et ce, à plus de 68% dans les trois cas.

Quant aux régressions statistiques effectuées avec ce dernier groupe de facteurs, elles révèlent que peu de facteurs se montrent particulièrement significatifs et que la plupart se montrent plutôt résiduels, surtout en ce qui a trait à la confiance cognitive. Le facteur qui présente le plus d'intérêt pour nous est sans doute les valeurs de l'organisation qui se trouve

être très significatif pour la confiance affective. Notons que les résultats proposent que la mission organisationnelle n'ait pas d'impact sur ce modèle de confiance et peu sur le modèle de confiance cognitive (*voir* tableau 3.26).

À la lecture de ces tableaux, nous constatons que les pourcentages de la variance expliquée sont faibles pour les deux modèles avec des pourcentages de 11% pour la confiance affective et de 8% pour la confiance cognitive. C'est donc dire que les facteurs organisationnels n'influencent que peu la confiance.

**Tableau 3.26**  
**Les résultats aux analyses de régression du groupe des facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation.**

	<i>Confiance affective</i>	<i>Confiance cognitive</i>
<i>Constante<sup>a</sup></i>	2.407	1.680
Pratiques / politiques organisationnelles	.108	.257*
Structure hiérarchique	-.215	-.062
Valeurs de l'organisation	.424**	-.179
Mission de l'organisation	-.009	.219
Leaderships des cadres dirigeants	.212	.099
Soutien des membres de la direction	-.248	-.058
Justice organisationnelle	-.195	-.031
Philosophie de gestion des cadres dirigeants	.063	.095
<i>R<sup>2</sup></i>	.141	.113
<i>R<sup>2</sup> ajusté</i>	.111	.082
<i>F</i>	4.666*	3.645*

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### 3.4 Conclusion du chapitre

Pour conclure ce chapitre, résumons avec les observations suivantes, extraites des résultats aux analyses, qui constitueront la base de la discussion du chapitre 4.

D'abord, en ce qui a trait aux données sociodémographiques, notre échantillon est majoritairement composé d'infirmières, détenant soit un diplôme collégial technique, soit un baccalauréat universitaire. Elles ont entre 6 et 20 ans d'expérience, mais le quart d'entre elles débutent leur carrière (moins de 5 années d'expérience). Francophones et Québécoises, le tiers d'entre elles est âgé de 41 à 50 ans, mais près de la moitié a moins de 40 ans et elles occupent quasiment toutes un poste permanent, de jour ou de soir.

Ensuite, rappelons que l'analyse factorielle a ramené les données à un modèle à deux facteurs, que nous avons nommés confiance affective et confiance cognitive. Ce modèle intéressant, discuté plus largement dans le chapitre suivant, fait le parallèle entre une confiance plus personnelle, qui insinue une croyance en la bienveillance et en la nature foncièrement bonne du supérieur, et une confiance raisonnée, qui répond davantage à un calcul et qui implique une réflexion face à son supérieur en opposition à une confiance instinctuelle.

Nos résultats démontrent qu'il y a bien présence de confiance dans l'organisation étudiée et que cette confiance est précisément davantage basée sur l'affect que sur la cognition.

Suite aux analyses visant à déterminer quels facteurs avaient de l'influence sur l'accord de la confiance en entreprise, nous avons découverts : (1) que les facteurs individuels exercent peu d'influence sur la confiance, mais davantage sur la confiance affective, (2) que les caractéristiques du supérieurs sont parmi les facteurs qui influencent le plus la confiance et le plus la confiance affective, (3) que les caractéristiques de la relation influencent elles aussi beaucoup plus la confiance affective, bien qu'elles exercent aussi une

influence sur la confiance cognitive, et (4) que les caractéristiques organisationnelles n'ont que peu d'effet sur les deux modèles de confiance.

De plus, des caractéristiques individuelles, ce sont les expériences antérieures, le fait d'être influençable, la prédisposition à accorder sa confiance et le scepticisme qui sont liés à la confiance affective, mais le fait d'être influençable influence tout de même significativement la confiance affective.

Quant à elles, les caractéristiques du supérieur les plus significatives sont, pour la confiance affective, la cohérence, l'équité et la démonstration d'une préoccupation pour l'autre. En ce qui concerne la confiance cognitive, les caractéristiques sont moins nombreuses : il s'agit de la cohérence et, plus faiblement, de la compétence.

Aussi, si nous considérons les caractéristiques relationnelles, elles semblent très présentes. Ce sont, d'une part, la stabilité de la relation, la durée de la relation, les enjeux impliqués, ainsi que le déséquilibre dans la relation qui influencent le plus la confiance affective et, d'autre part, ce ne sont que les attentes qui sont exclusivement liés à la confiance cognitive. Aussi, notons que le facteur « partage de valeurs communes et d'objectifs professionnels communs » influence les deux types de confiance.

Enfin, en ce qui a trait aux caractéristiques organisationnelles, il n'y a que les valeurs de l'organisation qui se démarquent pour expliquer l'accord de la confiance affective et les pratiques et politiques pour la confiance cognitive.

Voilà qui résume bien nos résultats. La section qui suit en discute maintenant.

## CHAPITRE 4

### LA DISCUSSION

Ce dernier chapitre interprète et discute des résultats présentés dans le chapitre précédant. Nous essayons ici de faire le pont entre, d'une part, ce que la littérature et les auteurs nous ont appris (chapitre 1) et, d'autre part, ce qui a résulté de la recherche que nous avons effectuée (chapitre 3). Aussi, parfois, lorsque nous le jugeons nécessaire à la lumière des résultats de l'étude, nous faisons le parallèle avec d'autres études scientifiques non mentionnées préalablement, notamment des textes d'études récentes réalisées spécifiquement sur les soins en centres hospitaliers et la confiance.

Parce que cette étude est originalement guidée par la recherche de liens d'influence entre certains groupes de facteurs et la confiance que l'employé accorde à son supérieur en organisation, le but ultime de ce chapitre consiste à expliquer comment les résultats démontrent l'existence de ces liens, le tout, en opposition ou en harmonie avec les recherches qui existent sur le sujet.

Notons que notre recherche, étant de nature quantitative, ne nous permet pas d'ajouter de nouveaux éléments au modèle, ou encore les nuances qu'une recherche qualitative nous aurait probablement permis de faire. Ainsi, à notre modèle théorique



conceptuel de base, nous avons enlevé quelques éléments et nous en avons modifié certains autres, mais le squelette de base demeure inchangé. Une des premières parties de ce chapitre présente ces modifications conceptuelles en proposant un modèle révisé pour l'étude.

Aussi, nous nous attaquons aux dimensions de la confiance que les résultats, après analyses factorielles, ont réduites à deux, plutôt que les trois dimensions que nous suggérait notre théorie préliminaire. Nous nous attarderons ainsi à certains auteurs qui proposaient des modèles similaires.

Enfin, les facteurs d'influence de la confiance, tant cognitive qu'affective, sont élaborés eu égard aux résultats obtenus suite aux analyses statistiques et à la théorie qui aborde les déterminants de la confiance interpersonnelle.

Toutefois, les résultats obtenus à l'aide du questionnaire sont la conséquence du contexte de l'organisation et, de façon à éclairer le plus possible cet état de fait, nous nous arrêtons en premier lieu à la description de ce contexte.

#### **4.1 Le contexte de l'organisation**

L'organisation faisant l'objet de cette étude est une organisation hospitalière qui, par la nature des services qu'elle offre, présente un contexte d'étude particulier. Ce contexte est fort probablement à l'origine de plusieurs des résultats non attendus de notre recherche. En effet, en plus des caractéristiques propres à l'organisation mentionnées au deuxième chapitre, les établissements hospitaliers, en général, présentent des conditions globales de travail et d'hygiène différentes qui engendrent des conséquences sur les relations au travail des individus et sur les individus eux-mêmes (Bonmati, 1998). Des conséquences qui, certainement, occasionnent des répercussions sur la confiance que les employés accordent à leur supérieur (Fitzpatrick, 2001).

Notamment, nous pensons aux conditions de travail qui diffèrent largement de plusieurs autres corps professionnels. Une première caractéristique, une contrainte incontournable, est la permanence des soins. En effet, étant donné la clientèle, le travail doit y être continu, peu importe le jour de l'année ou l'heure de la journée.

De plus, le personnel de soins directs (infirmières, auxiliaires, préposés) a à intervenir quotidiennement et à collaborer avec de nombreuses autres professions. On parle d'environ 150 emplois différents qui se retrouvent sous les toits des centres hospitaliers (personnels soignants, techniques et logistiques, administratifs et médico-techniques).

Notons aussi la difficulté d'exercice des fonctions. Qu'il s'agisse des charges physiques (station debout, manutention des malades, déplacements, *etc.*), des charges mentales et psychiques (contexte de confrontation avec la mort et la souffrance, risques d'infections nosocomiales ou autres – VIH, hépatites, *etc.*), ou des horaires particulièrement difficiles, les infirmiers, les infirmiers auxiliaires et les préposés aux bénéficiaires doivent inévitablement composer avec certaines difficultés non présentes chez beaucoup d'autres professions.

Une dernière caractéristique de la profession infirmière qui distingue les prestataires de soins de santé de plusieurs autres professions et qui pourrait également expliquer certaines des réponses obtenues au sondage est la féminisation de la profession. En effet, nous pouvons penser que la relation qui unit les employés à leur supérieur est différente d'une organisation où le ratio homme/femme est le même. Comme le mentionne Bonmati (1998), les femmes sont plus enclines à comprendre les difficultés familiales et professionnelles, le vécu et le stress du personnel placé sous sa responsabilité.

Ce contexte présente une profession qui ne correspond pas toujours aux écrits scientifiques des auteurs sur le sujet de la confiance. Ainsi, possédant des caractéristiques propres bien particulières, il pourrait expliquer à certains endroits les résultats que nous avons obtenus aux questionnaires qui diffèrent des résultats obtenus dans certaines études scientifiques.

Précisons que ce contexte particulier aux professions touchant la prestation directe des soins de santé explique fort probablement, en plus des résultats que nous avons obtenus, la non cohérence de certaines de nos données avec quelques recherches présentées au premier chapitre, lesquelles concernent des organisations sans lien avec les organisations hospitalières de soins de santé.

Avant d'élaborer davantage sur les types de confiance présents dans notre échantillon, nous présentons brièvement le modèle révisé de l'étude. Notons que ce modèle dépeint davantage un portrait de l'organisation hospitalière étudiée particulièrement, plutôt qu'un modèle dont les résultats seraient généralisables, mais d'abord, révisons les retombées pratiques de notre étude sur le climat dans le milieu.

#### **4.2 Les retombées pratiques**

Suite à notre recherche, nous constatons que certains comportements seraient en mesure d'améliorer la qualité des rapports de confiance en organisation. En effet, comme nos objectifs l'annonçaient, nous voulions au départ permettre aux établissements de santé, et autres organisations, de cibler les aspects particuliers favorisant la création du climat désiré en lui donnant ainsi la possibilité de les travailler ou de les mettre davantage en relief. Cette courte section précise ce que nous avons retenu.

Tout d'abord, nous croyons que les organisations devraient focaliser sur le développement des facteurs les plus importants. Par exemple, reconnaissant maintenant que les valeurs de l'organisation ont une influence importante, il s'agit de bien les mettre en évidence et de les annoncer clairement aux employés lors de l'embauche. Aussi, nous croyons que, parce que les pratiques et les politiques de l'organisation semblent exercer une incidence chez les employés lorsqu'ils accordent leur confiance, celles-ci devraient être travaillées minutieusement. Il est en effet important de faire connaître aux employés des pratiques et des politiques qui sauront susciter leur confiance.

Par ailleurs, selon nous, ces pratiques devraient favoriser la proximité des employés et de leurs supérieurs. En effet, comme la relation qui les unit semble jouer un rôle important dans la décision d'accorder de la confiance, toutes pratiques favorisant le rapprochement et la connaissance plus profonde des deux intéressés nous semblent à privilégier. Par exemple, le partage entre les parties pourrait diminuer les enjeux liés ou, encore, améliorer la stabilité de la relation et le partage de valeurs. Ainsi, toutes pratiques favorisant l'augmentation du temps partagé seraient selon nous importantes à favoriser pour l'amélioration de la relation de confiance en organisation.

Aussi, il semble important que la communication entre le supérieur et son employé est à privilégier de façon primordiale : celle-ci renforce le lien, mais aide aussi à minimiser les insécurités et à relativiser les attentes réciproques. La relation ne s'en trouve alors qu'améliorée et, ultimement, selon nos résultats, la confiance s'en trouverait améliorée.

De plus, à l'embauche, une discussion devrait être amorcée avec le nouvel employé pour aborder certaines caractéristiques liées à son individualité. Notamment, le supérieur immédiat devrait tâcher de rassurer un employé qui aurait eu une expérience antérieure délicate avec un ancien employeur. De même, avant la décision d'embauche, il est possible de s'assurer qu'un employé soit prédisposé à accorder sa confiance et qu'il ne soit pas trop sceptique de nature avec ses pairs et supérieurs.

Aussi, des caractéristiques liées aux supérieurs immédiats qui favorisent l'accord de la confiance, nous considérons que plusieurs d'entre elles devraient être prises très au sérieux lors du processus de sélection des cadres intermédiaires. En effet, il est envisageable de diriger les entrevues en fonction de la découverte de traits de personnalité comme l'importance de l'équité chez le supérieur, ou encore l'importance qu'il accorde à la démonstration d'une préoccupation pour l'employé. Il va aussi de soit, pour nous, suite à cette recherche, de rester focalisé sur la compétence technique du supérieur, caractéristique qui s'est montrée primordiale pour l'accord de la confiance tant affective que cognitive.

De plus, pour les cadres déjà en place, nous croyons que maintenant que nous avons ciblé des comportements plus spécifiques, des programmes de formation des cadres pourraient miser sur le développement et l'émission de comportements susceptibles de susciter la confiance des employés, tel que l'équité et la démonstration d'une préoccupation pour l'autre. Ainsi, cette recherche contribue à l'élaboration des programmes internes de formation des cadres.

Ces quelques retombées pratiques sont des exemples de ce qui pourrait être mis en place dans les organisations pour favoriser l'accord et la consolidation de la confiance en entreprise. Revenons maintenant à notre modèle théorique qui nous a entre autre permis de retracer des pistes concrètes comme celles que nous venons d'énoncer.

### **4.3 Le modèle révisé de l'étude**

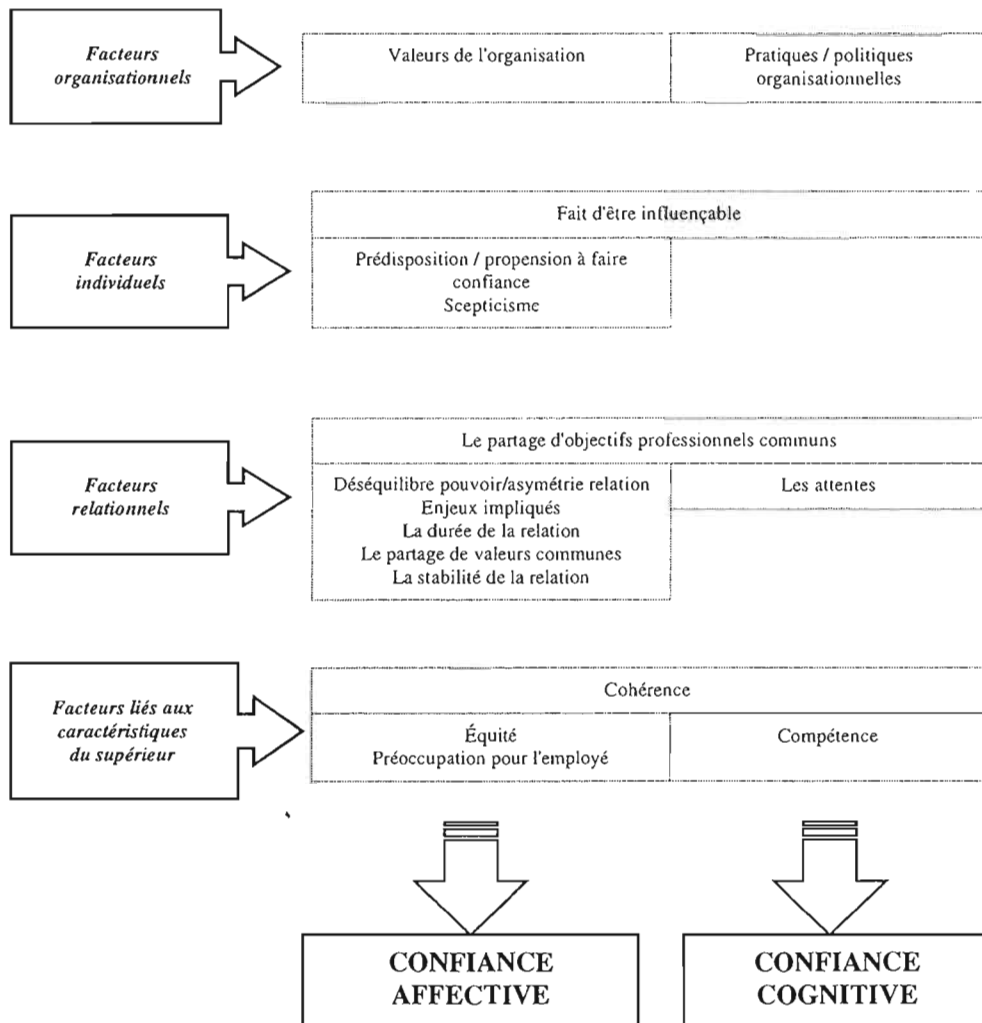
Sans trop d'explications, parce qu'il parle de lui-même, nous proposons ici le modèle révisé de notre étude. Mentionnons d'abord que pour des raisons schématiques et visuelles (nous souhaitons le présenter sur une seule page au format portrait), nous avons inversé la disposition des facteurs d'influence de l'accord de la confiance.

Sur le plan théorique, ce modèle diffère du modèle initial de différentes façons. Premièrement, il propose deux types de confiance, plutôt que trois, qui ont été nommés confiance cognitive et affective. Nous expliquerons plus en détail ce choix dans la section suivante qui porte sur les types de confiance conservés suite à l'analyse des résultats.

Deuxièmement, le modèle révisé permet de voir lorsqu'un facteur n'influence qu'un seul type de confiance ou lorsque, au contraire, il exerce une influence sur les deux types. Ce changement est d'une importance cruciale, car, si nous reconsidérons le modèle initial, nous constatons qu'il pose l'hypothèse que tous les facteurs ont une influence sur tous les types de confiance.

Finalement, plusieurs facteurs ont été retirés du modèle original, compte tenu des résultats obtenus. Nous n'avons en fait conservé que les facteurs étant particulièrement ressortis de l'étude, de façon à mettre de l'emphase sur ces résultats. La figure 4.1 présente ce nouveau modèle.

**Figure 4. 1**  
**Le modèle révisé de l'étude**



De ce modèle modifié, il apparaît donc que certaines caractéristiques ne sont pas liées à un des deux types de confiance et nous constatons aussi que plusieurs facteurs influencent surtout la confiance affective. Ce chapitre tente de trouver des explications théoriques à ces résultats, mais d'abord, nous nous proposons d'expliquer le changement du nombre de dimensions de la confiance obtenus après l'analyse des résultats.

#### 4.4 Les dimensions de la confiance

D'abord, notons que le changement du nombre de facteurs (dimensions) n'influence pas notre vision de la confiance selon laquelle elle s'inscrit dans un continuum. Au contraire, les résultats réaffirment cette hypothèse en ce sens qu'ils sont très partagés sur les deux facteurs et d'intensité variée, c'est-à-dire qu'ils sont liés de faiblement à fortement selon le type de confiance et le facteur.

En effet, rappelons que la confiance peut être graduelle, c'est-à-dire accordée faiblement ou pas du tout au début, puis amplifiée ou diminuée selon le contexte (McAllister, 1995). En ce qui nous concerne, nous remarquons que l'organisation présente un contexte particulier qui influence nécessairement le degré d'accord de la confiance. Par exemple, nous croyons que l'objectif ultime de tout centre hospitalier (*i.e.* la santé, le bien-être et éventuellement la vie des individus) implique une étroite collaboration, de même qu'une coopération serrée des différents membres du personnel, ce qui, par extension, nécessite l'existence préalable d'un lien de confiance, et ce, peut-être même indépendamment des quatre catégories de facteurs que nous cherchons à établir.

Il va sans dire que la conception de la confiance selon deux dimensions n'est pas nouvelle. En fait, jusqu'à maintenant, les études portant sur deux dimensions de la confiance sont nombreuses. Ainsi, nos résultats corroborent ceux de Golembiewski et McConkie (1975), de Lewis et Weigert (1985), de Costigan *et al.* (1998) et de McAllister (1999). Tout comme les résultats de ces quatre études empiriques, nos résultats nous ont menés à un modèle qui représente la confiance comme, d'une part, basée sur la cognition et, d'autre part, basée sur l'affect.

Nous discutons ici brièvement des convergences entre les résultats de ces auteurs et les nôtres, mais avant d'élaborer davantage sur ces auteurs, notons qu'aucune étude empirique n'a jamais été conduite avec comme prémices, un modèle de confiance à trois dimensions. Il s'agit d'une idée théorique qui n'a en fait jamais été testée empiriquement. Ceci explique donc éventuellement que nos résultats n'aient pas reflété la vision d'une confiance à trois dimensions comme Shapiro *et al.* (1992), Lewicki et Bunker (1996), Sheppard et Tuchinsky (1996) ou Rousseau (1998) le suggèrent dans leurs recherches respectives et comme nous pensions au départ pouvoir tester empiriquement.

Ainsi, les premiers auteurs qui ont discuté de la confiance comme un construit tant affectif que cognitif sont Golembiewski et McConkie (1975). Bien qu'ils focalisent sur la confiance interpersonnelle, leur vision de la confiance révèle une dichotomie entre, d'une part, une confiance qu'ils voient selon une perspective organique (« nurturant sun », « necessary rain » et « fruit ») et, d'autre part, une confiance cognitive selon deux perspectives distinctes : la confiance interpersonnelle et de groupe. Leurs résultats corroborent les nôtres et permettent de considérer un modèle de confiance à deux dimensions.

Plus tard, les sociologues Lewis et Weigert (1985) ont également proposé une approche combinée. D'abord, la confiance se baserait sur un processus cognitif, processus par lequel l'individu discrimine les gens ou organisations non dignes de confiance, ce qui semble aller dans le même sens que nos résultats. En effet, pour eux, l'individu choisit rationnellement à qui il fera confiance et dans quelles circonstances. Ensuite, la fonction de confiance serait aussi construite sur une base émotionnelle, complémentaire à la base cognitive. Cette confiance s'ajuste parfaitement avec notre dimension de la confiance dite basée sur l'affect.

Toutefois, ce n'est qu'avec McAllister (1990) que nous voyons apparaître l'étude de la confiance suivant une analyse organisationnelle de la confiance. Étudiant la confiance interpersonnelle, il présente la confiance comme un concept basé sur la cognition ou sur l'affection, modèle très semblable à celui que nos résultats suggèrent. Nous ne nous attardons



guère ici au modèle de McAllister, car nous en avons discuté préalablement dans le chapitre premier. Il appert que nos résultats corroborent finalement tout à fait les siens.

Enfin, Costigan *et al.* (1998) examinent ces deux mêmes dimensions de la confiance en relation avec des comportements comme la motivation ou la prise de risque. Leurs définitions des deux dimensions de la confiance concordent avec ce que nos résultats suggèrent. En effet, pour eux, la confiance cognitive est la décision rationnelle d'accorder ou non sa confiance. Cette définition correspond à nos indicateurs de confiance tel que « *J'ai intérêt à faire confiance à mon supérieur.* » ou « *Après réflexion, il est avantageux pour moi de faire confiance à mon supérieur.* » qui se sont regroupés avec d'autres pour former le nouveau facteur confiance cognitive.

Ensuite, pour Costigan (1998), la confiance affective apparaît comme un investissement émotionnel profond dans la relation entre les individus. Pour nous, avec des indicateurs tel que « *Je vivrais une grande perte dans l'éventualité d'un transfert de mon supérieur.* » ou « *Je sais que mon supérieur considère mes intérêts lorsqu'il prend une décision.* », la confiance affective apparaît dans nos résultats comme un investissement, certes, mais davantage basée sur des valeurs humaines, comme la bienveillance, qui n'impliquent pas nécessairement la profonde amitié.

L'explication de ce changement de nombre de dimensions de la confiance s'explique par deux raisons : d'une part, la relation étudiée, qui unit l'employé et son supérieur, est une relation où l'affection profonde et l'amitié sont plutôt rares, et, d'autre part, le contexte de l'organisation en est un où, de part la nature même du travail, la confiance est primordiale, voire cruciale, car les membres du personnel se voient reliés par un fort degré d'interdépendance.

Ainsi, nous nous retrouvons avec un modèle qui présente deux dimensions de la confiance, soit la confiance affective et la confiance cognitive et, selon nos résultats, il apparaît que la confiance affective soit davantage générée par les facteurs étudiés que la confiance cognitive.

Maintenant, dans les sections qui suivent, nous discutons des résultats obtenus suite aux analyses étudiant les liens entre les groupes d'influence de la confiance et la confiance elle-même. Nos observations en milieu hospitalier nous ont permis de mettre en évidence quatre « facteurs » de production/construction de la confiance et de déterminer plus particulièrement par quelles caractéristiques ils activent cette construction.

#### **4.5 Liens entre les facteurs liés aux caractéristiques du supérieur immédiat et la confiance**

En terme d'influence, les facteurs liés aux caractéristiques du supérieur expliquent bien la construction de la confiance entre l'employé et son supérieur. Ainsi, nous avons constaté que la cohérence, ou constance du comportement, comme attribut intrinsèque au supérieur, permet de susciter la confiance de l'employé. Allant de pair avec les résultats de plusieurs études (Butler, 1991 ; Clark et Payne, 1997 ; Whitener, Brodt, Korsgaard et Werner, 1998), nous constatons que cette caractéristique est fortement significative pour l'accord de la confiance. En effet, les décisions délicates qui sont prises par les employés prestataires de soins de santé doivent être orientées par des supérieurs qui ne se contredisent par ni dans leurs paroles, ni dans leurs actes. D'autant plus que le travail est principalement un travail d'équipe, l'harmonie doit être présente et les contradictions doivent être évitées pour le bien du patient.

Dans la littérature, cette caractéristique qu'est la constance est souvent associée à des facteurs davantage relationnels. Entre autres, Connell et Mannion (2006) considèrent que, comme la relation entre les acteurs se développent dans le temps, la confiance se bâtit selon deux raisons. La première, qui implique que le comportement du supérieur soit constant, est la possibilité de prédire ce comportement. La deuxième, toujours en lien avec le temps et la constance du comportement, plaide que le risque d'une mauvaise réaction ou d'un mauvais comportement diminue lorsqu'un bon comportement est constant, et répété longitudinalement.

Cependant, cette idée n'est pas partagée par Mayer *et al.* (1995) qui argumente que la possibilité de prédire un comportement n'est pas une condition suffisante à la construction de la confiance, qu'il s'agirait plutôt d'un indicateur de coopération.

Étrangement, des trois caractéristiques du supérieur que Mayer *et al.* (1995) proposent comme indicateurs ou facteurs déterminant l'accord de la confiance, c'est-à-dire l'habileté, la bienveillance et l'intégrité, seule la première ressort dans les résultats de notre étude, et seulement pour la confiance cognitive. Parce qu'il s'agit d'une recherche que plusieurs appuient, nous avons cherché à savoir pourquoi nos résultats n'abondaient pas dans ce même sens. Nous avons ainsi constaté que, suivant ses résultats, il conclut que les antécédents de la confiance sont influencés par de nombreux facteurs contextuels tel que l'implication des parties, l'équilibre du pouvoir dans la relation, la perception du niveau de risque, et les alternatives disponibles du celui qui accorde sa confiance. Également, une réévaluation de la confiance peut avoir lieu lorsque des caractéristiques organisationnelles changent, par exemple.

Pour lui, donc, certains facteurs que nous avons nommés relationnels et individuels dans notre recherche auraient une influence sur les caractéristiques du supérieur qui, elles, influenceraient l'accord de la confiance. Ainsi, suivant ces résultats de Mayer *et al.* (1995), nous pouvons penser que de notre modèle, certains facteurs n'auraient qu'un impact indirect sur l'accord de la confiance. Voilà qui expliquerait éventuellement les faibles scores obtenus pour certaines catégories de facteurs – les facteurs individuels et organisationnels, particulièrement.

Par ailleurs, au sujet de la compétence et de l'habileté du supérieur, parce qu'il s'agit de retrouver chez l'autre, en l'occurrence ici le supérieur, les habiletés techniques et les compétences pour supporter une action concrète, c'est sans surprise que ces caractéristiques se sont retrouvées parmi celles qui se révèlent significatives dans notre recherche pour la confiance cognitive. Nous expliquons ce résultat par l'importance de la précision des gestes techniques des employés de soins de santé en milieu hospitalier.

Enfin, en ce qui concerne les caractéristiques touchant le supérieur immédiat, nous avons constaté que la fréquence de l'information ne se retrouvait pas dans la liste des facteurs importants lorsque vient la décision d'accorder sa confiance. Pourtant, comme Calnan et Rowe (2006) écrivent, les relations de confiance en milieu hospitalier sont souvent caractérisées par une structure relationnelle où l'emphase est mise sur la communication, et où l'information est fournie fréquemment. Parce que le milieu hospitalier est un milieu qui bouge beaucoup, et parce que l'information transmise se doit d'être fréquente, en quantité suffisante et communiquée efficacement, il n'est pas étonnant que nos résultats aillent dans ce sens. Ce résultat est donc pour nous surprenant.

#### **4.6 Liens entre les facteurs liés aux caractéristiques de la relation et la confiance**

Lorsque nous étudions les résultats obtenus suite aux questions cherchant à évaluer l'existence d'un lien significatif entre l'accord de la confiance et les caractéristiques de la relation entre l'employé et son supérieur, nous constatons l'importance de celui-ci. En fait, suivant nos résultats, il est en position de force chez les individus lorsqu'il question d'accorder sa confiance.

Plus particulièrement, et comme Lewicki *et al.* (1998) l'affirment aussi, nos résultats corroborent l'idée selon laquelle le niveau de confiance est influencé par la durée de la relation. En effet, il semble que la confiance varie selon la variété des expériences impliquant les individus. Ainsi, la relation aurait tendance à mûrir avec la fréquence des interactions, la durée de la relation et, plus précisément, la diversité des défis auxquels les individus ont eu à faire face ensemble. Étant donné la multitude des défis techniques et humains que présente le milieu hospitalier, nous comprenons que cette caractéristique soit ressortie particulièrement.

Aussi, corroborant les résultats de plusieurs recherches (Jones et Georges, 1998, Lewicki *et al.*, 1998, Gillepsie et Mann, 2004), les valeurs communes et partagées par les deux individus impliqués dans la relation est une caractéristique que nous avons vue apparaître fortement après l'analyse de nos résultats. En effet, cette caractéristique tend à être déterminante de l'accord de la confiance en organisation. Dans le cas de notre étude, nous

expliquons ce résultat par la vocation particulière du CH. Sans vouloir identifier ce milieu, notons toutefois qu'il préconise une gamme de valeurs très particulières auxquelles tout membre du personnel doit probablement adhérer. Également, Calnan and Rowe (2006) écrivent que ces valeurs communes, cruciales pour la construction de la confiance, créent éventuellement une identité partagée qui favorisent l'émergence du sentiment de confiance. Toutefois, selon eux, tout comportement incitant à l'accord de la confiance est supporté par un ensemble de règles institutionnelles, que nous avons pour notre part appelées facteurs organisationnels (*voir* section 4.6).

Par ailleurs, Gillepsie et Mann (2004) concluent dans leur étude que bien que le partage de valeurs communes facilite la construction de la confiance, celui-ci doit tout de même passer par certains mécanismes, notamment la démonstration de la confiance par le supérieur et ainsi, éventuellement, la réciprocité de cette relation de confiance. Notons ici que nos résultats ne permettent pas de confirmer les résultats de ces auteurs, car la réciprocité de la relation est un facteur qui, selon nos résultats, a un impact très peu significatif sur les employés dans le processus d'accord de la confiance.

Toutefois, pour Connell et Mannion (2006), la réciprocité de la relation en milieu hospitalier est essentielle pour l'accord de la confiance et elle serait également liée à d'autres facteurs. Notamment, ils mentionnent que la confiance est difficilement accordable lorsqu'il y a déséquilibre dans l'échange entre les partis (« imbalanced exchanged »). Cependant, et nous croyons qu'il peut s'agir là d'une explication plausible pour que ce facteur ne soit pas apparu dans nos résultats, ils ne spécifient pas quel type de déséquilibre : s'agit-il du pouvoir hiérarchique que chacun détient, ou de la différence dans les compétences et habiletés des différents rôles en jeu, ou autre ?

Avec ce facteur, nous touchons aussi au concept de vulnérabilité, davantage discuté dans le premier chapitre. Lorsque la confiance est accordée dans une situation où le pouvoir est asymétrique, l'employé se voit vulnérable et risque alors de se compromettre (Mayer *et al.*, 1995). Sans résultat concluant quant à cet aspect, nous ne pouvons donc confirmer cette caractéristique de l'accord de la confiance. Nous avons toutefois cherché à savoir pourquoi le

risque habituellement associé à l'accord de la confiance de même que la vulnérabilité de celui qui accorde sa confiance n'est pas ressorti de notre étude. Pourquoi ce sentiment de vulnérabilité et de dépendance qui semble si important pour plusieurs auteurs ne semble pas présent dans le milieu hospitalier ? Nous pensons que l'explication se retrouve justement dans le contexte organisationnel. Comme les gestionnaires infirmières nous le mentionnaient en entrevue, les infirmières détiennent beaucoup de pouvoir de décision, notamment parce qu'elles doivent parfois prendre des décisions rapidement. Étant donné qu'elles composent à elles seules près de 62% de l'échantillon, il n'est pas étonnant de ne pas retrouver d'indice quant à cet aspect parmi les facteurs d'influence.

Avant de passer aux liens rattachant les caractéristiques de l'organisation et la confiance, notons enfin que, cependant, une caractéristique relationnelle n'est pas apparue significative dans notre recherche, malgré l'importance que certains auteurs y accordent. Il s'agit de l'asymétrie du pouvoir dans la relation et de la possibilité d'un potentiel déséquilibre professionnel entre les parties.

#### **4.7 Liens entre les facteurs liés aux caractéristiques de l'organisation et la confiance**

Nos résultats nous ont clairement démontré que les caractéristiques organisationnelles n'ont que peu d'effet sur les deux modèles de confiance. En fait, seules les valeurs de l'organisation se démarquent pour expliquer l'accord de la confiance affective et seules les pratiques et politiques organisationnelles se démarquent pour la confiance cognitive.

Comme mentionnée précédemment, l'organisation en est une à vocation particulière et les différents membres du personnel doivent y adhérer inévitablement, puisqu'il s'agit d'un type de clientèle bien précis. Ainsi, si les valeurs de l'organisation apparaissent comme influençant l'accord de la confiance, c'est peut-être précisément parce que ces valeurs sont si importantes pour l'organisation que les employés se voient incapables d'accorder leur confiance à un supérieur qui ne semble pas les appuyer. Toutefois, nous n'avons pas trouvé de recherches corroborant ces résultats. Certains auteurs se sont intéressés, par exemple, à la vision ou à la mission de l'organisation (Costigan *et al.*, 1998) ou à la culture

organisationnelle (Whitener *et al.*, 1998), mais les valeurs comme telles n'ont fait l'objet, à notre connaissance, d'aucune étude empirique.

Suivant ces résultats, nous nous sommes évidemment questionnés : pourquoi apparaît-il ce manque d'impact des caractéristiques de l'organisation sur la confiance des individus? Outre le fait que nous avons retenu quelques caractéristiques de recherches théoriques n'ayant pas été testées empiriquement (Whitener *et al.*, 1998), nous pensons également que les questions posées ont pu paraître trop générales et qu'il a été difficile pour les répondants d'identifier avec précision de quoi il était question. Par exemple, lorsque nous leur avons demandé si la philosophie des cadres dirigeants avait un impact sur leur décision d'accorder leur confiance, il aurait probablement été préférable de cibler ou d'identifier de quelle philosophie il était question précisément. Nous avons opté pour une forme courte de questionnaire qui aura peut-être eu un impact sur l'exactitude des réponses. Il en va de même avec la vision et la mission de l'organisation; nous avons pris pour acquis que les employés les connaissaient, mais peut-être aurait-il été préférable de les citer exactement, pour partir du même point.

Enfin, en ce qui concerne le leadership et le soutien des cadres dirigeants, nous croyons que leur prévalence peu importante provient du fait que les dirigeants n'interviennent que très peu dans le quotidien de la relation qui unie les employés à leur supérieur immédiat et que, ainsi, de part cet éloignement, leur soutien ou leur leadership n'importe que peu à l'employé dans sa décision d'accorder sa confiance.

#### **4.8 Liens entre les facteurs liés aux caractéristiques de l'individu et la confiance**

Une dernière série d'analyses portait sur les liens entre les facteurs liés aux caractéristiques de l'individu et la confiance. Suite aux analyses visant à déterminer quels facteurs avaient de l'influence sur l'accord de la confiance en entreprise, nous avons trouvé que les facteurs individuels exercent de l'influence surtout sur la confiance affective.

En fait, très peu de facteurs individuels se sont révélés explicatifs de l'accord de la confiance cognitive. Comment expliquer que les caractéristiques de l'individu n'influencent pas davantage sa décision d'accorder sa confiance « cognitive » dans notre recherche? Nous avons cherché à comprendre pourquoi et quelques hypothèses en ressortent. Notamment, nous comprenons que l'origine culturelle n'est pas ressortie du lot des caractéristiques influençant l'accord de la confiance et nous pensons que la représentation plutôt homogène du groupe recensé explique ce phénomène. En effet, l'échantillon est composé à 95% de personnes d'origine « canadienne/québécoise » francophones.

Pour la même raison, c'est-à-dire le multiculturalisme de l'organisation (employés et clientèle), les valeurs personnelles de chacun sont forcément vastes et diversifiées, notamment selon les croyances personnelles. Ainsi, nous pensons que ce fait explique pourquoi les valeurs personnelles de l'individu n'interfèrent pas dans sa décision d'accorder sa confiance. Ainsi, le porteur de confiance n'aurait pas besoin de partager les valeurs du receveur de confiance, car celui-ci est habitué à vivre et à travailler dans un milieu où plusieurs valeurs se confrontent.

D'un autre côté, pourtant, la confiance affective semble être davantage influencée par les caractéristiques individuelles. Entre autre, le fait d'être influençable, les expériences antérieures, la prédisposition ou propension à accorder sa confiance et le scepticisme se sont montrés significatifs pour cette dimension de la confiance. En ce qui a trait à l'influencabilité des individus, il est intéressant de constater à quel point cette caractéristique s'est révélée significative pour les deux types de confiance, d'autant plus que nous n'avons pas trouvé d'auteur qui se soit intéressé à la question. Si nous avons ajouté ce facteur individuel, c'est que nous pensons qu'éventuellement un employé récemment engagé ou faisant face à un nouveau supérieur pouvait se laisser influencer par ces collègues dans sa décision d'accorder sa confiance, lorsque, par exemple, tout un département fait confiance à son supérieur.

Pourtant, contrairement à plusieurs recherches qui nous ont intéressées avant la réalisation de celle-ci, nous constatons que les caractéristiques de l'individu qui accorde sa confiance ne constituent pas des antécédents très prédictifs de l'accord de la confiance.



Notamment, la propension à accorder sa confiance n'est pas ressortie de façon significative, pour les deux types de confiance, et ce, en opposition avec une multitude d'auteurs s'étant penchés sur cet aspect de la confiance (Whitener *et al.*, 1998; Mayer et Davis, 1999; Inglehart, 1999; Zak et Knack, 2001; Gillespie, 2003; Huff et Kelley, 2003; Dietz et Den Hartog, 2006). Notre hypothèse pour expliquer ce phénomène tient au contexte particulier des organisations hospitalières de soins de santé. En effet, comme mentionné ci-dessus, parce que la confiance n'a pas le choix d'être dans les organisations hospitalières, la propension ou disposition naturelle à accorder sa confiance des individus y travaillant est secondaire, puisqu'ils doivent nécessairement faire confiance aux collègues et supérieurs qui travaillent quotidiennement avec eux.

Ainsi, la propension de l'individu à accorder sa confiance, c'est-à-dire sa volonté et son désir à le faire (Mayer *et al.*, 1995), agirait moindrement sur le niveau de confiance cognitive dans les centres hospitaliers.

#### **4.9 Conclusion du chapitre**

Pour résumer, dans le contexte particulier qu'est le milieu hospitalier, notre recherche nous a permis de reconnaître que les facteurs agissant sur l'accord de la confiance sont nombreux et complexes et que, bien que nous ayons ciblé des caractéristiques précises qui ont davantage d'impact sur la détermination de la confiance, il nous apparaît clair que les facteurs interagissent entre eux et que la construction de combinaisons « gagnantes » seraient à envisager.

Toutefois, à la lumière de nos résultats, nous croyons qu'aucun chercheur ne pourra jamais avoir la prétention d'écrire qu'il sait comment la confiance est créée, ou encore comment elle émerge dans une organisation. Aussi, pour nous, l'émergence d'un climat de confiance demeure un concept multidimensionnel qui se construit différemment selon le milieu, et la subjectivité des facteurs y étant associés diminue l'éventualité de trouver une formule parfaite.

Enfin, parce que les déterminants ou facteurs de la confiance semblent s'influencer nous pensons que dans le futur, la recherche explorant le sujet de la confiance pourrait éventuellement chercher à comprendre comment, par exemple, les facteurs relationnels influencent les facteurs liés aux caractéristiques de l'individu ou du supérieur dans le processus d'accord de la confiance. Aussi, une piste intéressante consisterait à identifier quelles caractéristiques doivent apparaître ensemble, car nous croyons que certains facteurs ne pourraient exercer une influence sur la confiance sans l'interaction essentielle d'autres variables.

## CONCLUSION

Le but visé par cette étude était, d'une part, de déterminer les facteurs incitant le plus les employés à faire confiance à leur supérieur immédiat parmi quatre groupes de facteurs (relationnels, organisationnels, individuels liés à l'employé et au supérieur) et, d'autre part, de démontrer la force de la relation entre ces quatre groupes de facteurs et la confiance.

Ainsi, de cette étude, il se dégage que les caractéristiques liées aux supérieurs et celles liées aux caractéristiques de la relation sont les plus déterminantes. De plus, nous constatons que les facteurs organisationnels n'ont que peu d'influence sur l'accord de la confiance, mais nous croyons que l'impact de ceux-ci, de même que l'impact des facteurs individuels, est davantage indirect, agissant plutôt sur le supérieur et sur la relation entre l'employé et lui, que sur la confiance elle-même.

Étant donné que le manque de confiance en organisation peut définitivement mener à des attitudes dysfonctionnelles et à des comportements que toute organisation veut éviter, et parce que la présence de la confiance a des effets bénéfiques comme l'augmentation de la performance individuelle (Robinson, 1996) et de l'unité (Dirks, 2000; Zaheer *et al.*, 1997), la satisfaction au travail (Pillai *et al.*, 1999; Zand, 1972) et la communication (Dirks, 2000; Zand, 1972), nous croyons l'étude des déterminants de la confiance en organisation indispensable.

Toutefois, nous pouvons conclure, après la réalisation de notre recherche et les nombreuses lectures scientifiques sur le sujet de l'émergence d'un climat de confiance en organisation, que les aspects associés à la décision d'accorder de la confiance de l'employé ne peuvent être les mêmes d'une organisation à l'autre et qu'ils sont souvent davantage déterminés par les caractéristiques contextuelles ou par les contraintes liées à la nature de l'emploi, telles que des conditions de travail particulières, comme le suggèrent les résultats aux questions des sections du questionnaire sur le milieu du travail, l'organisation du travail et l'organisation.

Il reste maintenant à déterminer si ces conditions particulières peuvent être contrôlées par l'organisation. Il semble de prime abord que le supérieur immédiat ait un rôle important à jouer. Est-ce à dire qu'il détient un certain pouvoir de changement ou d'amélioration sur le comportement de l'employé en ce qui a trait à l'accord de la confiance? Nous croyons que oui. Cependant, c'est fort probablement à l'organisation de s'assurer que le supérieur soit familier avec les méthodes de facilitation de la communication, par exemple. De même, et c'est ici que nous croyons que les facteurs organisationnels n'influencent qu'indirectement l'accord de la confiance, c'est selon nous à l'organisation d'instaurer des politiques et des pratiques justes, ainsi que de s'assurer de soutenir efficacement ses cadres. De plus, il apparaît important que l'organisation encourage les cadres à utiliser ces pratiques. Elle doit par ailleurs être rigoureuse et constante dans cette démarche. C'est ainsi qu'elle encourage éventuellement les employés à accorder leur confiance.

Nous sommes donc en principe en accord avec l'allégation de certains auteurs selon laquelle il est de la responsabilité du superviseur de veiller à maintenir, à développer et éventuellement à construire la confiance chez leurs employés (Bennis, 1989), mais nous croyons que les supérieurs doivent invariablement, pour ce faire, être soutenus par l'organisation, par ses principes et par ses valeurs.

Quant aux comportements des supérieurs suscitant la confiance des employés, nous savons maintenant qu'ils jouent un rôle crucial quant à l'accord de la confiance. Toutefois, nous notons que très peu de recherches, à notre connaissance du moins, ne permettent d'identifier des indices pertinents quant à la manière dont ces ensembles de comportements peuvent eux-mêmes être suscités.

Et puis, cela étant dit, comment les autres facteurs – *i.e.* individuels, contextuels, organisationnels, *etc.* – peuvent-ils influencer les comportements des supérieurs favorablement vers ceux qui inciteront ultimement les employés à accorder leur confiance? La réponse à cette question pourrait permettre l'investissement des organisations dans des programmes de formation qui favoriseraient la compréhension, puis éventuellement l'émission des bons comportements. De plus, les pratiques de sélection du personnel pourraient aller dans le même sens, encourageant l'embauche d'employés et/ou de supérieurs comportant un profil qui s'harmonise avec les qualités recherchées, c'est-à-dire celles qui favorisent l'émergence de la confiance.

De plus, nous comprenons que la mesure de la confiance est très difficile et nous pensons qu'il faudrait éventuellement penser à des stratégies plus sophistiquées pour ce faire. Aussi, nous pensons qu'une recherche longitudinale permettrait de reconnaître davantage la valeur et le rôle du supérieur dans le niveau de confiance des employés, cet aspect semblant devoir être traité plus en profondeur.

Ainsi, des préoccupations fondamentales quant à la faisabilité de la recherche sur la confiance sont nées de notre étude. Entre autres, des questions méthodologiques de formes demeurent : comment mesure-t-on efficacement la confiance ? Puis, comment mesure-t-on la variabilité de la confiance dans le temps? Et comment évalue-t-on de façon longitudinale le pouvoir des facteurs déterminant la confiance?

Finalement, malgré l'abondance de la littérature sur le sujet de la confiance, nous croyons que tout n'a pas encore été écrit et nous considérons qu'il s'agit là d'une question toujours d'actualité, notamment lorsque nous pensons à certaines pratiques organisationnelles

de plus en plus communes et appréciées des employés, tel que le télé-travail, ou encore, lorsque nous observons le monde du travail changer, évoluant vers des pratiques où l'autonomie des employés est considérée comme essentielle, voire cruciale, et ce, surtout dans les milieux hospitaliers.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANGERS. M. (1996). « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. » 2<sup>e</sup> Éditions, Montréal. Les Éditions CEC inc. 381 pages.
- ATKINSON S. et D. BUTCHER (2003). « Trust in managerial relationships », *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, page 282.
- BAIER, A. (1986). « Trust and antitrust », *Ethics*, vol. 96, pages 231-260.
- BARBER, B. (1983). « The Logic and The Limits of Trust. » New Brunswick. Rutgers University Press, NJ. 210 pages.
- BENNIS, W. G. (1989). « Why leaders can't lead: The unconscious conspiracy continues ». 1<sup>ère</sup> édition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 169 pages.
- BHATTACHARYA, R., DEVINNEY, T.M. et PILLUTLA, M.M. (1998). « A formal model of trust based on outcomes. » *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, pages 459-472.
- BIGLEY, G. et J. PEARSE. (1998). « Straining for Shared meaning in organization science: Problem of trust and distrust. » *Academy of Management Review*, vol. 23, pages 405-421.
- BLAU, P. M. (1964). « Exchange and Power in Social Life. » New York: Wiley.
- BLEGEN, M. A. (1993). « Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Related Variables. » *Nursing Research*, vol. 42, no 1 (Janvier/Février), pages 36-41.
- BONMATI, J.M. (1998). « Les ressources humaines à l'hôpital : un patrimoine à valoriser. » Ed. Berger-Levrault. Paris. 314 pages.
- BROCKNER, J.S., A. PHYLLIS, J. P. DALY et C. MARTIN. (1997). « When trust matters: the moderating effect of outcome favorability », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, pages 558-583.

- BUTLER, J.K. (1991). « Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a condition of trust inventory. » *Journal of Management*, vol. 17, pages 643-663.
- BUTLER, J.K. et R.S. CANTRELL. (1984). « A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. » *Psychological Reports*, vol. 55, pages 19-28.
- CAMERMAN, J., STINGLHAMBER, F., et VANDENBERGHE, C. (2002). « Justice et engagement affectif : Un examen du rôle médiateur de la confiance. » *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 8, no 3, pages 115-135.
- CAMPOY, É. et NEVEU, V. (2006). « Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle. » *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (Octobre-Décembre), no 62, pages 21-45.
- CANADA, *Institut de la santé publique et des populations*. « L'avenir de la santé publique au Canada : Édifier un système de santé publique pour le 21<sup>e</sup> siècle. » Juin 2003. Ottawa.
- CARNEVALE, D.G. et WESCHLER, B. (1992), « Trust in the public sector: individual and organizational determinants. » *Administration and Society*, vol. 23, no 4, pages 471-94.
- Commissaire Roy J. ROMANOW, C.R. « Guidé par nos valeurs : L'avenir des soins de santé au Canada. » Canada, Santé Canada. Novembre 2002.
- CHAN, Marjorie. (1997). « Some theoretical proposition pertaining to the context of trust.» *International journal of organizational analysis*, vol. 5, no 3, p. 227-249
- CHO, J., LASCHINGER, H. K. S. et WONG, C. (à l'étude). « Workplace empowerment, work engagement and organizational commitment of new graduate nurse. » *Canadian Journal of Nursing Leadership*.
- CLARK, M.C., et PAYNE, R.L. (1997). « The nature and structure of workers' trust in management.» *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 18, pages 205-224.
- Comité sénatorial permanent des affaires sociales, des sciences et de la technologie (2002a). *Interim Report on the State of the Healthcare System in Canada*, vol. 4, Ottawa, ON.
- CONNELL, N.A.D. et MANNION, R. (2006). « Conceptualisations of trust in the organisational literature: Some indicators from a complementary perspective. » *Journal of Health Organisation and Management*, vol. 20, no 5, pages 417-433.
- CONNELL, J., N. FERRES ET T. TRAVAGLIONE (2003). « Engendering trust in manager-subordinate relationships: Predictors and outcomes. » *Personnel Review*, Farnborough, vol. 32, no 5, pages 569-591.
- CORMIER, S. (1999). « La communication et la gestion. » Presses de l'Université du Québec.



- COSTA, A.C., M. KATINKA et M. BIJLSMA-FRANKEMA. (2004). « Special Issue on Trust and Control: Sparring Partners or a Winning Team? » *Group & Organization Management*, Thousand Oaks, vol. 29, no 6 (Décembre), pages 707-723.
- CUMMINGS, L.L. et P. BROMILEY. (1996). « The Organizational Trust Inventory (OTI): development and validation », in *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA, pages 302-330.
- DAS, T. K. et B.-S. TENG. (2001). « Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework » *Organization Studies*, Berlin, vol. 22, no 2, pages 251-284.
- DAVIS, J. *et al.* (2000). « Trusted unit manager and business unit performance: Empirical evidence of a competitive advantage. » *Strategic Management Journal*, vol. 21, pages 563-573.
- DELUGA, R. (1995). « Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. » *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester, vol. 67, no 4 (Décembre), pages 315-336.
- DIETZ, G. et DEN HARTOG, D.N. (2006). « Measuring Trust within Organizations. » *Personnel Review*, Farnborough, vol. 35, no 5, page 557.
- DIRKS, K.T. (1999). « The effects of interpersonal trust on work group performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, pages 445-455.
- DIRKS, K. T. et D. L. FERRIN. (2001). « The Role of Trust in Organizational Settings. » *Organization Science*, (Juillet/Août), pages 450-467.
- DIRKS, K.T. et D.L. FERRIN. (2002). « Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice », *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, pages 611-628.
- DOLAN, S. L., S. S. TZAFRIR et Y. BARUCH. (2004). « Testing the causal relationship between procedural justice, trust and organizational citizenship behaviour ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Paris (Juillet-Septembre), pages 79- 90.
- DONEY, P. M., CANNON, J. P. et MULLEN, M. R. (1998). « Understanding the influence of national culture on the development of trust. » *Academy of Management. The Academy of Management Review. Briarcliff Manor*, vol. 23, no 3, pages 601-621.
- EARLEY, P. CHRISTOPHER. (1986). « Trust, Perceived Importance of Praise and Criticism, and Work Performance: An Examination of Feedback in the United States and England. » *Journal of Management*, Bloomington, vol. 12, no 4 (Hiver), pages 457-474.

- FERRES, N., J. CONNELL et A. TRAVAGLIONE (2004). « Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes ». *Journal of Managerial Psychology* vol. 19, no 6, pages 608-637.
- FITZPATRICK, M.A. (2001). « Famous Last Words : Trust me! » *Nursing Management*, Chicago, vol. 32, no 6 (Juin), page 6.
- GABARRO, J. (1978). « The development of trust, influence, and expectations. » In A. G. Athos & J.J Gabarro (Eds.), *Interpersonal Behavior: Communication and understanding in relationship*, pages 290-303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- GAMBETTA, D. (1988). « Can we trust trust? » In *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (sous la dir. de) D. Gambetta, Basil Blackwell, NY. Pages 213-235.
- GILLESPIE, N. et MANN, L. (2000), « The building blocks of trust: The role of transformational leadership and shared values in predicting team members' trust in their leaders », paper presented at the 2000 Academy of Management Conference, Toronto.
- GOLEMBIEWSKI, R.T. et M. MCCONKIE (1975). « The centrality of interpersonal trust in group process », in *Theories of Group Process*, (sous la dir. de) C.L. Cooper, London, Wiley. Pages 131-185.
- GRECO, P., LASCHINGER, H.K.S. (2005). « The effects of leader empowering behaviours on staff nurses' empowerment and work engagement. »
- HARRISSON, D. (2003). « Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux : une analyse qualitative ». *Relations industrielles*, vol 58, no. 1 : 109-136.
- HARRISSON, D. (2000). « Les liens entre la confiance et le processus d'innovation dans les entreprises privées sont-ils aussi nécessaires à l'économie sociale et publique? ». *Économie et Solidarités*, vol. 31, no.1, 56-73.
- HARRISSON, D. ET N. LAPLANTE (2006). « La confiance non réciproque : les relations asymétriques entre représentants syndicaux et gestionnaires » dans Paul-André Lapointe et Guy Bellemare (sous la direction de) *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, Québec , Les Presses de l'université Laval. 101-130.
- Lenard HUFF, Lane KELLEY (2003). « Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. » *Organization Science*, vol. 14, no 1 (Janvier/Février), pages 81-90.
- INGLEHART, Ronald. (1999). « Trust, well-being and democracy. » In *Democracy & Trust*, edited by M. E. Warren. New York: Cambridge University Press.

IRVINE, D., & EVANS, M. (1992). « Job Satisfaction and Turnover Among Nurses: A Review and Meta-Analysis. » Toronto: University of Toronto Faculty of Nursing Monograph Series.

JONES G. R. et J. GEORGE. (1998). « The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. » *The Academy of Management Review*, vol. 23. Pages 531-546.

JOHNSON, D KIM. (1996) « Profitable trust business revolves around effective management. » *Trusts & Estates*, New York, vol. 135, no 5 (Avril), pages 18-19

KICKUL, J., GUNDRY, L. K. et POSIG, M. (2005). « Does Trust Matter? The Relationship Between Equity Sensitivity and Perceived Organizational Justice. » *Journal of Business Ethics*. Dordrech, vol. 56, no 3 (Février), pages 205-234.

KIM, W.C. et R. MAUBORBNE. (1993). « Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decision. » *Academy Management Journal*, vol. 36, pages 502-526.

KONOVSKY, M.A. et S.D. PUGH. (1994). « Citizenship behavior and social exchange », *Academy of Management Journal*, vol. 37, pages 656-669.

KORSGAARD, M.A. et ROBERTSON, L. (1995). « Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental voice in performance appraisal discussions. » *Journal of Management*, vol. 21, no 4, pages 657-669.

KORSGAARD, M. A., SCHWEIGER, D. M. ET SAPIENZA, H. J. (1995). « Building commitment, attachment, and trust in strategic decisions. » *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, vol. 38, no 1 (Février), pages 60-85.

KRAMER, R.M. (1996). « Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation : trust and the intuitive auditor at work », in *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA, pages 216-245.

LEE, H.J. (2004). « The role of competence-based trust and organizational identification. » *Journal of Managerial Psychology* vol. 19, pages 623-645.

LEWICKI, R.J. et B.B. BUNKER. (1996). « Developing and maintaining trust in work relationships», in *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*. Sous la direction de R.M. Kramer et T.R. Tyler. Sage, Thousand Oaks, pages 114-139.

LEWIS, J . D. et A. WEIGERT (1985), « Trust as social reality. » *Social Forces*, vol. 63, pages 967-985.

LIND, E.A. et T.R. TYLER. (1988). « Social psychology of procedural justice. » Plenum, New-York.

- LUHMANN, N. (1988). « Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives », in *Trust, making and Breaking Cooperative relations*, (sous la dir. de) D. Gambetta, Basil Blackwell, NY, pages 94-107.
- MAYER, R.C., J.H. DAVIS, et D.F. SCHOORMAN (1995). « An integration model of organizational trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, pages 709-725.
- MCALLISTER, D.J. (1995). « Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, pages 24-59.
- MILES, R.E. et CREED, W.E.D. (1995). « Organizational forms and managerial philosophies: A descriptive and analytical review. » In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds), *Research in organizational behaviour*, vol. 17, pages 333-372. Greenwich, CT: JAI Press.
- MISHRA, A.K. (1996). « Organizational responses to crisis : the centrality of trust », in *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA, pages 261-287.
- MOLM, L. D. (2006). « Cooperation without Trust? » *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, vol. 51, no 2 (Juin), page 305.
- MORROW JR, J.L. *et al.* (2004). « The Cognitive and Affective Antecedents of General Trust Within Cooperative Organization. » *Journal of Managerial Issues*, vol. 16, no 1 (Printemps), page 48.
- MUCHINSKY, P. (1977). « An intraorganizational analysis of the Roberts and O'Reilly organizational communication questionnaire. » *Journal of Applied Psychology*, vol. 62, no 2, pages 184-188.
- MURRAY S.A., GRAHAM L.J. (1995). « Practice based health needs assessment: use of four methods in a small neighbourhood. » *BMJ*, vol. 310, pages 6992-6998.
- NOOTEBOM, B. *et al.* (1997). « Effects of trust and governance on relational risk. » *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 2, pages 308-338.
- PERRY, R. W. (2004). « The Relationship of Affective Organizational Commitment with Supervisory Trust. » *Review of Public Personnel Administration*. Columbia, vol.24, no 2 (Juin), pages 133-164.
- PILLAI, R., C. A. SCHRIESHEIM et E. S. WILLIAMS. (1999). « Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership : a two-sample study », *Journal of Management*, vol. 25, pages 897-933.

Rapport M. KIRBY. Comité sénatorial permanent des Affaires sociales, de la science et de la technologie. *La santé des Canadiens, le rôle du gouvernement fédéral*. Octobre 2002. Ottawa.

REED, M. I. (2001). « Organization, trust and control: A realist analysis ». *Organization Studies*. Berlin, vol. 22, no 2, pages 201-230.

RICH, G. (1997). « The sales manager as a role model: Effects on trust, job satisfaction and performance on sales people. » *Academy of Management Marketing Science*, vol. 25, pages 319-328.

RINDFLEISCH, A. (2000). « Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances. » *Marketing Letters*, Boston, vol. 11, no 1 (Février), pages 81.

RING, S.P. et A.H. VAN DE VEN. (1994). « Developmental processes of cooperative interorganisational relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, pages 90-118.

ROBERTS, K. & O'REILLY, C. (1974). « Measuring organizational communication. » *Journal of Applied Psychology*, vol. 2, pages 321-326.

ROBINSON, S. (1996). « Trust and the Breach of the psychological contract. » *Administration Sciences Quarterly*, vol. 41, pages 574-599.

ROTTER, J.B. (1967). « A new scale for the measurement of interpersonal trust », *Journal of Personality*, vol. 35, pages 651-665.

ROUSSEAU, D.M. (1998). « Trust in organizations: frontiers of theory and research ». *Administrative Science Quarterly*, pages 186-188.

ROUSSEAU, D. M., S.B. SITKIN, R.S. BURT, et C. CAMERER. (1998). « Not so different after all: a cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, pages 393-404.

ROUSSEAU, D. et S. TIJOROWALA (1999). « What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. » *Journal of Applied Psychology*, vol. 84, pages 514-528.

ROWE, R. et M. CALNAN (2006). « Trust relations in health care: developing a theoretical framework for the new NHS ». *Journal of Health Organisation and Management*, vol. 20, no 5, pages 376-396.

Santé Canada, Bureau de la politique des soins infirmiers, *Notre santé, notre avenir : un milieu de travail de qualité pour les infirmières canadiennes, Rapport final du Comité consultatif canadien sur les soins infirmiers*, 2002.

SCHRIESHEIM, C. A., KINICKI, A. J., and SCHRIESHEIM, J. F. (1979) « The Effects of Leniency on Leader Behavior Descriptions. » *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 23, pages 1-29.

SITKIN, R.S. et ROTH, N.L. (1993). « Explaining the limited effectiveness of legalistic “remedies” for trust/distrust ». *Organization science*, vol. 4, pages 367-392.

SITKIN, S.B. et PABLO, A.L. (1992). « Reconceptualizing the determinants of risk behavior. » *Academy of Management. The Academy of management Review. Briarcliff Manor*, vol. 17, no 1, pages 9-39.

SHAPIRO, D., B.H. SHEPPARD et L. CHERASKIN. (1992). « Business on a handshake ». *Negotiation Journal*, vol. 8, no 4, pages 365-377.

SHARIF, K. J., P. STAVROS, P. KALAFATIS et P. SAMOUEL (2005). « Cognitive and behavioural determinants of trust in small and medium-sized enterprises. » *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Bradford, vol. 12, no 3, pages 409-422.

SHEPPARD, B.H. et M. TUCHINSKY. (1996). « Micro-OB and the network organization », in *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA, pages 140-165.

SHEPARD B. H. et SHERMAN D. M. (1998). « The grammars of trust: a model and general implications. » *Academy of Management Review*, vol. 23, pages 422-37.

SHOCKLEY-ZALABAK, P., K. ELLIS et G. WINOGRAD. (2000). « Organizational trust: what it means, what it matters », *Organization Development Journal*, vol. 18, pages 35-48.

SMITH, J. et D. BARCLAY. (1997). « The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship. » *Journal of Marketing*, vol. 61, pages 3-21.

GREEN, S. B. et SALKIND, N. J. (2007). « Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and Understanding Data. » 5th Edition. Prentice Hall. 480 pages.

THOMSON, D., DUNLEAVY, J. et BRUCE, S. (2002). « Nurse job satisfaction – Factors relating to nurse satisfaction in the workplace. » *Report commissioned for the Canadian Nursing Advisory Committee*, Ottawa, ON.

THUDEROZ, C., V. MANGEMATIN et D. HARRISSON (1999). « La confiance : approches économiques et sociologiques. » Paris : Gaëtan Morin Éditeur Europe.

TREMBLAY, M. et G. SIMARD. (2005) « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. » *Gestion*, Montréal, vol. 30, no 2 (Été), pages 60-69.

TYLER, T.R et P. DEGOEY. (1996). « Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions » In *Trust in Organisations : Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. de) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, CA, pages 331-356.

TYLER, Tom R. (2003). « Trust within organisations », *Personnel review*, vol.32, no 5, p.556-571

TZAFRIR, S. S. (2005). « The Relationship between trust, HRM practices and Firm Performance. » *Journal of Resource Management*, vol. 16, no 9 (Septembre), pages 1600-1622.

WARD, E. A. (1997). « Autonomous work groups: A field study of correlates of satisfaction. » *Psychology Rep.*, vol. 80, pages 60-62.

WEIBEL, A. (2003). « Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications. » *Personnel Review*, Farnborough, vol. 32, no 5, pages 667-672.

WHITENER, E.M. et S.E. BRODT, M.A. KORSGAARD et J.M. WERNER. (1998). « Managers as initiators of trust : an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior », *Academy of Management Review*, vol. 23, pages 513-530.

ZAK, Paul J., and Stephen KNACK. (2001). « Trust and Growth. » *Economic Journal*, vol. 111, no 470, pages 295-321.

ZAHEER, A., B. MCEVILY et V. PERRONE. (1998). « Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance », *Organization Science*, vol. 9, pages 141-159.

ZAND, D.E. (1972). « Trust and managerial problem solving », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pages 229-239.

LES ANNEXES



**APPENDICE A :**  
**Le questionnaire**

# QUESTIONNAIRE

Pour la première et la deuxième partie, il vous suffit d'inscrire le nombre d'année(s) correspondant ou de cocher la case correspondant à votre situation.

## SECTION 1 : Le milieu de travail

1. Depuis combien d'années travaillez-vous dans cette organisation ?

Depuis \_\_\_\_\_ année(s). (Si moins de 1 année, inscrivez 0.)

2. Combien d'années d'expérience avez-vous dans le milieu hospitalier ?

\_\_\_\_\_ année(s). (Si moins de 1 année, inscrivez 0.)

3. Quels sont vos horaires de travail habituels ?

- a. horaires habituellement de jour
- b. horaires habituellement de soir
- c. horaires habituellement de nuit
- d. horaires variables

4. Quel est votre statut d'emploi ?

- a. permanent
- b. temporaire
- c. contractuel
- d. autre : \_\_\_\_\_

5. Quel est le titre de votre poste actuel ?

- a. Infirmier / infirmière
- b. Infirmier / infirmière auxiliaire
- c. Préposé / préposée aux bénéficiaires
- d. autre : \_\_\_\_\_

## SECTION 2 : L'organisation du travail

1. Combien de personnes votre équipe directe de travail compte-t-elle?  
\_\_\_\_\_ personnes.
  
2. Combien de fois par semaine votre équipe se rencontre-t-elle, avec ou sans vous, pour discuter de l'organisation du travail (horaires, tâches, patients, etc.) ?  
\_\_\_\_\_ fois / semaine. (Si moins de 1 fois / semaine, inscrivez 0.)
  
3. Lors de ces réunions d'équipe, si elles ont lieu, votre supérieur immédiat y assiste-t-il ?
  - a. Oui, toujours
  - b. Plus souvent oui que non
  - c. Plus souvent non que oui
  - d. Non, jamais

*Si vous avez répondu (d), passez directement à la question 5.*
  
4. S'il assiste à la réunion, son rôle ressemble davantage à quel rôle parmi les suivants ?
  - a. Un rôle actif : il (elle) parle, anime la discussion, fait parler tous les membres du personnel.
  - b. Un rôle directif : il (elle) indique ce qu'il y a à faire, puis quitte.
  - c. Un rôle passif : il (elle) s'assoit, écoute, répond aux questions s'il y a lieu.
  - d. Il ou elle joue plusieurs rôles.
  - e. Il ou elle n'assiste pas aux réunions
  
5. Combien de fois par semaine votre équipe rencontre-t-elle les autres équipes du quart de travail précédant ou suivant le vôtre pour discuter de l'organisation du travail (horaires, tâches, patients, etc.) ?  
\_\_\_\_\_ fois / semaine. (Si moins de 1 fois / semaine, inscrivez 0.)
  
6. Lors de ces réunions avec les autres équipes, si elles ont lieu, votre supérieur immédiat y assiste-t-il ?
  - a. Oui, toujours
  - b. Plus souvent oui que non
  - c. Plus souvent non que oui
  - d. Non, jamais
  
7. Environ combien de fois par semaine parlez-vous du travail (horaires, tâches, patients, etc.) avec votre supérieur immédiat, en dehors des réunions d'équipe(s) ?  
\_\_\_\_\_ fois / semaine. (Si moins de 1 fois / semaine, inscrivez 0.)

## SECTION 3 : Les relations au travail

Pour la troisième section, cochez la case qui rejoint le plus votre réalité ou vos sentiments. Il est important de ne cocher qu'UNE seule case. Attention : ne passer pas de question ! L'échelle de réponse proposée est la suivante :

**Pas du tout d'accord – Plutôt en désaccord – Plutôt en accord – Tout à fait d'accord**

### L'INDIVIDU

	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait d'accord
1. <i>Je suis une personne qui n'accorde pas facilement sa confiance.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <i>J'ai de la difficulté à faire confiance à une personne d'une autre origine culturelle que la mienne.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. <i>J'ai une tendance naturelle à faire confiance.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <i>Quand je ne partage pas les mêmes valeurs qu'une autre personne, j'ai de la difficulté à faire confiance.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. <i>Je suis plutôt individualiste.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. <i>Je suis efficace et compétent au travail.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. <i>Si mes collègues font confiance à notre supérieur immédiat, il est plus facile pour moi de lui faire aussi confiance.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. <i>Par rapport à mes expériences professionnelles antérieures, j'ai décidé de ne plus accorder ma confiance à mon supérieur immédiat.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. <i>Je pense qu'il serait facile de me trouver un emploi similaire dans une autre organisation.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. <i>Je refuse de faire confiance à quelqu'un tant et aussi longtemps qu'il ne m'a pas prouvé que je devrais.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### LE CONTEXTE

1. <i>Dans mon milieu de travail, je considère qu'il y a suffisamment de personnel pour réaliser le travail à faire.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <i>L'ambiance générale au travail est agréable.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. <i>Toutes les ressources nécessaires pour bien faire mon travail sont disponibles.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <i>La direction fait des efforts et s'engage de différentes façons afin de faciliter le travail que j'ai à effectuer.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. <i>Les outils de travail mis à ma disposition pour effectuer mon travail sont à la hauteur de mes attentes.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. <i>L'entente générale entre mes collègues et moi-même est bonne.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## LA RELATION ENTRE LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT ET L'INDIVIDU

	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait d'accord
1. <i>La première impression est très importante pour moi quant à l'accord de la confiance dans une relation.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <i>J'ai beaucoup d'attentes envers mon supérieur immédiat.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. <i>Avant de lui accorder ma confiance, je dois connaître mon supérieur immédiat depuis plusieurs années.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <i>Je ne peux pas accorder ma confiance à mon supérieur immédiat, car il détient davantage de pouvoir que moi dans l'organisation.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. <i>Dans une relation de confiance, il est primordial pour moi que cette confiance soit réciproque.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. <i>Je partage les mêmes valeurs que mon supérieur immédiat.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. <i>Les objectifs professionnels de mon supérieur immédiat sont les mêmes que les miens.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. <i>Mon supérieur immédiat a autant besoin de moi que moi de lui.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. <i>Ma relation avec mon supérieur immédiat est stable.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. <i>Les enjeux impliqués dans ma relation avec mon supérieur sont trop importants pour que je lui accorde ma confiance.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## LE SUPÉRIEUR IMMÉDIAT

*Mon supérieur immédiat...*

1. <i>... me donne de la rétroaction quant à mon travail.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <i>... fait preuve d'un comportement constant, cohérent et prévisible.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. <i>... est disponible pour moi.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. <i>... est compétent et habile.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. <i>... fait preuve de discrétion.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. <i>... est équitable</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. <i>... est intègre.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. <i>... est loyal.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. <i>... fait preuve d'ouverture d'esprit.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. <i>... fait preuve de réceptivité quand je lui fais part de suggestions ou d'idées.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. <i>... respecte ses promesses.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. <i>... est bienveillant à mon égard.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. <i>... me fournit de l'information précise.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. <i>... me fournit fréquemment de l'information.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. <i>... délègue le pouvoir.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. <i>... démontre qu'il se préoccupe de moi.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## L'ORGANISATION

	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait d'accord
<i>La confiance que j'ai en mon supérieur immédiat est influencée positivement par :</i>				
1. ... les pratiques et les politiques de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ... la structure hiérarchique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ... les valeurs de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ... la mission de l'organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ... le leadership des cadres dirigeants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ... le soutien des membres de la direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ... la justice dont fait preuve les membres de la direction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ... la philosophie de gestion des cadres dirigeants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## LES BASES DE LA CONFIANCE

1. Je sais que mon supérieur considère mes intérêts lorsqu'il prend une décision.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je ne m'attends pas à ce que mon supérieur soit bienveillant à mon égard.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Je crois que mon supérieur est bienveillant à mon égard.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Je me suis investi sur le plan émotif dans ma relation avec mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. J'ai plus à gagner qu'à perdre en accordant ma confiance à mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Je peux dire que j'ai confiance en mon supérieur immédiat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ce sont le temps et les interactions positives répétées avec mon supérieur immédiat qui font en sorte que j'ai confiance en lui.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Je ne considère pas qu'un lien de confiance m'unisse à mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Je fais confiance à mon supérieur parce que je le connais depuis longtemps.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Je fais confiance à mon supérieur car je peux anticiper ses réactions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Je vis une relation d'amitié avec mon supérieur immédiat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. J'ai intérêt à faire confiance à mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Je fais confiance à mon supérieur car je sais que ses intentions sont bonnes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Les agissements de mon supérieur vont dans le même sens que les miens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. J'ai des soupçons quant à la bienveillance de mon supérieur immédiat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Je fais confiance à mon supérieur parce que sa réputation est bonne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Parce que je communique souvent avec mon supérieur immédiat, je sais que je peux lui faire confiance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Après réflexion, il est avantageux pour moi de faire confiance à mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Je vivrais une grande perte dans l'éventualité d'un transfert de mon supérieur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Ce que je connais de mon supérieur immédiat me pousse à lui faire confiance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. J'ai confiance en mon supérieur, mais nos échanges ne sont pas personnels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Mon supérieur immédiat et moi, nous nous comprenons très bien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## SECTION 4 : les renseignements personnels

Pour la dernière partie, il vous suffit d'inscrire le nombre d'année(s) correspondant ou de cocher la case correspondant à votre situation.

1. Êtes-vous un homme ou une femme ?
  - a. homme
  - b. femme
  
2. Quel âge avez-vous ? J'ai \_\_\_\_\_ ans.
  
3. Quel est votre statut matrimonial ?
  - a. célibataire
  - b. marié / en union libre
  - c. séparé / divorcé
  - d. veuf
  
4. Avez-vous des enfants?
  - a. Oui
  - b. Non
  
5. Quelle est votre langue maternelle ?
  - a. Français
  - b. Anglais
  - c. autre : \_\_\_\_\_
  
6. Faites-vous partie d'une minorité ethnique ou culturelle ?
  - a. Oui, je suis : \_\_\_\_\_
  - b. Non
  
7. Quelle est votre dernière formation acquise ?
  - a. Secondaire (DES)
  - b. Collégiale (DEC)
  - c. École professionnelle (DEP)
  - d. Universitaire (Certificat)
  - e. Universitaire (BAC.)
  - f. Universitaire (Maîtrise)

**MERCI BEAUCOUP DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION!**

**APPENDICE B :**  
**La construction des affirmations liées aux facteurs d'influence**



## Facteurs qui influencent le degré d'accord de la confiance liés à l'organisation

FACTEURS	ITEMS
Les politiques et pratiques organisationnelles (Chan, 1997; Whitemer <i>et al.</i> , 1998; Costigan, 1998) <i>Lesquelles???</i>	<i>Lorsque les pratiques et les politiques instaurées par l'organisation sont équitables et justes, j'ai tendance à faire davantage confiance à mon supérieur immédiat.</i>
La forme / structure organisationnelle (Chan, 1997; Whitemer <i>et al.</i> , 1998; Costigan, 1998; Creed et Miles, 1996; Weibel, 2003) <i>Lesquelles??</i>	<i>La structure hiérarchique de l'organisation m'amène à faire davantage confiance à mon supérieur immédiat.</i>
La culture organisationnelle (Whitemer <i>et al.</i> , 1998)	<i>Les valeurs de l'organisation me poussent à faire davantage confiance à mon supérieur immédiat.</i>
La vision / mission de l'organisation (Costigan, 1998)	<i>La mission de l'organisation me poussent à faire davantage confiance à mon supérieur immédiat.</i>
Le leadership transformationnel des cadres dirigeants (Costigan, 1998; Ferres <i>et al.</i> , 2003; Gillespie et Mann, 2000)	<i>Le leadership des cadres dirigeants influence ma décision de faire confiance à mon supérieur immédiat.</i>
La perception du support organisationnel (Ferres <i>et al.</i> , 2003)	<i>Une organisation qui me supporte me pousse à faire davantage confiance à mon supérieur immédiat.</i>
La perception de justice procédurale / Iniquité perçue (Chan, 1997; Ferres <i>et al.</i> , 2003)	<i>Si je perçois que l'organisation est juste envers tous les membres, j'ai tendance à faire confiance à mon supérieur immédiat.</i>
La philosophie managériale (Creed et Miles, 1996)	<i>La philosophie de gestion des cadres dirigeants de l'organisation me pousse à faire confiance à mon supérieur immédiat.</i>

## Facteurs qui influencent le degré d'accord de la confiance liés aux caractéristiques de l'individu porteur de confiance (l'employé)

FACTEURS	ITEMS
Le type de personnalité (Mayer <i>et al.</i> , 1995)	<i>Je suis une personne qui n'accorde pas facilement sa confiance. (inversé)</i>
L'origine culturelle / ethnicité / normes culturelles (Mayer <i>et al.</i> , 1995; Chan, 1997; Huff and Kelley, 2003)	<i>J'ai de la difficulté à accorder ma confiance à une personne qui est d'une autre origine culturelle que moi. (inversé)</i>
La prédisposition / propension à faire confiance (Whitener <i>et al.</i> , 1998; Mayer et Davis, 1999; Huff and Kelley, 2003; Gillespie, 2003; Inglehart, 1999; Zak et Knack, 2001; Dietz et Den Hartog, 2006).	<i>J'ai une tendance naturelle à faire confiance.</i>
Les valeurs personnelles partagées (Whitener <i>et al.</i> , 1998)	<i>Quand je ne partage pas les mêmes valeurs qu'une autre personne, j'ai de la difficulté à faire confiance. (inversé)</i>
L'orientation individualiste ou collectiviste (Huff et Kelley, 2003)	<i>Je suis plutôt individualiste.</i>
Le sentiment d'efficacité personnel et de compétence professionnelle (Whitener <i>et al.</i> , 1998)	<i>Je suis efficace et compétent au travail.</i>
Le fait d'être influençable (par les pairs)	<i>Si mes collègues font confiance à notre supérieur immédiat, il est plus facile pour moi de lui faire aussi confiance.</i>
Les expériences antérieures (Mayer <i>et al.</i> , 1995; Bijlsma-Frankema et Koopman, 2003)	<i>Par rapport à mes expériences professionnelles antérieures, j'ai décidé de ne plus accorder ma confiance à mon supérieur immédiat. (inversé)</i>
La perception de sa « valeur » sur le marché de l'emploi / La perception de la demande pour sa catégorie professionnelle sur le marché du travail.	<i>Je pense qu'il serait facile de me trouver un emploi similaire dans une autre organisation.</i>
Le scepticisme (Lewicki <i>et al.</i> , 2006)	<i>Je refuse de faire confiance tant et aussi longtemps que l'on ne m'a pas prouvé que je devrais.</i>

## Facteurs qui influencent le degré d'accord de la confiance liés à la relation entre l'employé et son supérieur immédiat

FACTEURS	ITEMS
Les interactions initiales / La première impression (Whitener <i>et al.</i> , 1998; Chan, 1997)	<i>La première impression est très importante pour moi quant à l'accord de la confiance dans une relation.</i>
Les attentes (Whitener <i>et al.</i> , 1998)	<i>J'ai beaucoup d'attentes envers mon supérieur immédiat.</i>
La durée de la relation (Johnson, 1996)	<i>Avant de lui accorder ma confiance, je dois connaître mon supérieur immédiat depuis plusieurs années.</i>
L'asymétrie de la relation / Le déséquilibre des pouvoirs (Mayer <i>et al.</i> , 1995; Harrisson et Laplante, 2007)	<i>Je ne peux pas accorder ma confiance à mon supérieur immédiat, car il détient davantage de pouvoir que moi dans l'organisation. (inversé)</i>
La réciprocité de la relation (Butler, 1983)	<i>Dans une relation de confiance, il est primordial pour moi que cette confiance soit réciproque.</i>
Le partage de valeurs communes (Gillepsie et Mann, 2000)	<i>Je partage les mêmes valeurs que mon supérieur immédiat.</i>
Le partage d'objectifs professionnels communs (Gillepsie et Mann, 2000)	<i>Les objectifs professionnels de mon supérieur immédiat sont les mêmes que les miens.</i>
L'interdépendance de la relation (Gillepsie et Mann, 2000; Sheppard et Sherman, 1998)	<i>Mon supérieur immédiat a autant besoin de moi que moi de lui.</i>
La stabilité de la relation (Payne and Clark, 2003)	<i>Ma relation avec mon supérieur immédiat est stable.</i>
Les enjeux impliqués (Mayer <i>et al.</i> , 1995)	<i>Les enjeux impliqués dans ma relation avec mon supérieur sont trop importants pour que je lui accorde ma confiance. (inversé)</i>

### Les facteurs qui influencent le degré d'accord de la confiance liés aux caractéristiques du récepteur de confiance (le supérieur immédiat)

FACTEURS	ITEMS DU QUESTIONNAIRE CORRESPONDANT
<b>Comportements / traits de personnalité / attitudes :</b> La rétroaction (Folger et Konovsky, 1989)	Mon supérieur... ... me donne de la rétroaction quant à mon travail.
La constance / cohérence / prévisibilité du comportement (Den Hartog, 2006; Butler, 1991; Clark et Payne, 1997; Whitener <i>et al.</i> , 1998)	... fait preuve d'un comportement constant, cohérent et prévisible.
La disponibilité (Butler, 1991)	... est disponible pour moi.
La compétence / l'habileté (Mayer <i>et al.</i> , 1995; Butler, 1991; Clark et Payne, 1997; Den Hartog, 2006)	... est compétent et habile.
La discrétion (Butler, 1991)	... fait preuve de discrétion.
L'équité (Butler, 1991)	... est équitable
L'intégrité (Butler, 1991; Mayer <i>et al.</i> , 1995; Clark et Payne, 1997; Whitener <i>et al.</i> , 1998; Den Hartog, 2006)	... est intègre.
La loyauté (Butler, 1991; Clark et Payne, 1997)	... est loyal.
L'ouverture (Butler, 1991; Clark et Payne, 1997; Whitener <i>et al.</i> , 1998)	... fait preuve d'ouverture d'esprit.
La réceptivité (Butler, 1991)	... fait preuve de réceptivité quand je lui fais part de suggestions ou d'idées.
Le respect des promesses (Butler, 1991)	... respecte ses promesses.
La bienveillance / bonté (Mayer <i>et al.</i> , 1995; Den Hartog, 2006)	... est bienveillant à mon égard.
La précision de l'information fournie (Whitener <i>et al.</i> , 1998)	... me fournit de l'information précise.
La fréquence de l'information fournie (Whitener <i>et al.</i> , 1998)	... me fournit fréquemment de l'information.
La délégation du pouvoir (Whitener <i>et al.</i> , 1998)	... délègue le pouvoir.
La démonstration d'une préoccupation pour l'autre (Whitener <i>et al.</i> , 1998)	... démontre qu'il se préoccupe de moi.

**APPENDICE C :**  
**La grille d'entrevue**

## GRILLE D'ENTREVUE

### PRESENTATION et FORMULE D'INTRODUCTION

Je m'appelle Emilie Deschênes, je suis étudiante à l'Université du Québec à Montréal à la maîtrise en administration des affaires (...).

D'entrée de jeu, j'aimerais vous remercier d'avoir accepté de participer à notre démarche de recherche. Cependant, il est clair que nous ne voulons pas abuser de votre temps, nous pensons qu'en moins d'une heure, nous pouvons facilement discuter des sujets auxquels nous nous intéressons dans cette recherche.

Avec le temps dont nous disposons, il nous importe de réfléchir avec vous principalement sur les relations globales que vous entretenez avec vos employés. L'objectif est de bien comprendre les aspects particuliers de vos relations avec les employés que vous supervisez, à mieux comprendre comment se forme le climat de confiance entre les acteurs d'une organisation dans la conjoncture sociale actuelle.

L'entrevue se déroulera ainsi : je vous pose un petit nombre de questions. Vous y répondez en prenant le temps dont vous avez besoin. Sachez que vous pouvez toujours décider de ne pas répondre à une ou plusieurs questions pour toute raison que vous jugerez valable. Quelquefois j'interviendrai pour vous demander des précisions ou je reviendrai sur ce que vous m'avez dit.

Afin de faciliter mon travail d'intervieweur, est-ce que vous me permettez de pouvoir enregistrer cette entrevue? Il va sans dire que toutes les informations resteront confidentielles et que votre anonymat sera préservé.

N'hésitez pas à m'interrompre si vous avez des questions. Alors, si vous êtes prêt, nous commençons ?

---

### Thème 1 :

#### Caractéristiques des répondants et principales fonctions occupées

---

Premièrement, j'aimerais vous poser quelques questions qui me permettront de connaître votre cheminement personnel et de mieux aiguiller mes questions au cours de l'entrevue:

- 1) Quel est le titre exact de votre poste actuel ?

- 2) Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?
- 3) Quelles en sont les principales tâches ?
- 4) Combien d'employé(s) supervisez-vous ?
- 5) Pourriez-vous me donner un aperçu de votre cheminement académique et de votre cheminement de carrière ? (Avez-vous toujours supervisé des employés ? etc.).
- 6) Depuis votre entrée en fonction dans l'établissement comme (...), avez-vous suivi de nouvelles formations ? Si oui, lesquelles, et quel en était le sujet principal?

---

Thème 2 :  
Caractéristiques de leurs relations avec leurs employés

---

Examinons maintenant ensemble les caractéristiques de votre relation avec vos employés.

**Nature de la relation :**

- 7) (DUREE) Comment décririez-vous le degré de familiarité qui vous unit avec vos employés, en général ?
- 8) (DUREE) Pensez-vous que vos employés vous connaissent suffisamment pour être en mesure de prévoir vos comportements ? Pourquoi ?
- 9) (ROLES RESPECTIFS) Selon vous, comment votre position affecte-t-elle les relations que vous entretenez avec vos employés ?  
Sous-question : Par exemple, pensez-vous possible qu'un employé fasse autant confiance à son cadre qu'à son collègue ?
- 10) (ROLES RESPECTIFS) Croyez-vous que, pour un employé, la position hiérarchique constitue un frein à l'accord de la confiance ? Ou qu'au contraire, elle le stimule, étant donné le pouvoir détenu par le superviseur ?
- 11) (RECIPROCITE DANS LA RELATION) Dans quelle mesure pensez-vous que votre confiance envers vos employés soit un préalable à la confiance que vos employés ont envers vous ?

Le risque et la vulnérabilité associés à l'accord de la confiance

- 12) Pensez-vous qu'il y a un risque à accorder sa confiance à son supérieur ?

Sous question : Serait-il probable qu'un employé se sente davantage vulnérable s'il accorde sa confiance à son supérieur ?

---

**Thème 3 :**  
**Les facteurs déterminants particulièrement la confiance**

---

- 13) Comment expliquez-vous qu'un employé vous fasse confiance plus qu'un autre ?
- 14) Quels aspects organisationnels (et sur lesquels vous avez ou non une influence) jouent un rôle dans la décision de l'employé de vous accorder sa confiance ?
- 15) Dans le même ordre d'idées, quels aspects individuels, chez l'employé, jouent un rôle dans sa décision de vous accorder sa confiance ?
- 16) Comment l'organisation peut-elle contribuer à instaurer un climat de confiance entre un employé et son supérieur ?
- 17) Et vous, comment pouvez-vous y contribuer ?
- 18) Donc, quelles qualités personnelles (ou caractéristiques, ou comportements à adopter, ou attitudes...) un cadre devrait-il posséder pour faciliter l'émergence d'un climat de confiance entre ses employés et lui ?
- 19) En tant que cadre, croyez-vous que vos employés vous font confiance ? Pourquoi ?
- 20) Et vous, avez-vous vous-même confiance en votre supérieur ? Pourquoi ?
- 21) Maintenant, je vais vous nommer 3 catégories de facteurs (organisationnels, relationnels, liés aux caractéristiques de celui qui accorde sa confiance, liés aux caractéristiques de celui qui reçoit sa confiance). Laquelle pensez-vous être la plus décisive pour l'employé dans sa décision de vous accorder sa confiance et pourquoi ?



**APPENDICE D :**  
**Le formulaire de consentement**

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

**TITRE DE L'ÉTUDE:** Les facteurs d'émergence de la confiance organisationnelle des employés envers leur supérieur immédiat dans un centre hospitalier : une étude de cas.

**INVESTIGATEUR PRINCIPAL:** Émilie Deschênes, Montréal  
[emiliedeschenes@yahoo.fr](mailto:emiliedeschenes@yahoo.fr)  
 514-271-1857

**DIRECTEUR:** Denis Harrison, Ph.D.  
 Directeur de recherche de l'étudiante  
[harrison.denis@uqam.ca](mailto:harrison.denis@uqam.ca)  
 (514) 987-3000 poste: 4983

**ORGANISME D'ATTACHEMENT :** **Université du Québec à Montréal**  
 Département d'Organisation et Ressources humaine  
 Case Postale 8888, succursale Centre-ville, Montréal  
 (Qué.) H3C 3P8

La recherche à laquelle nous vous demandons de participer a pour objectif de mettre en évidence les facteurs les plus déterminants dans l'établissement du lien de confiance entre deux individus d'une même organisation hospitalière, et plus particulièrement encore la confiance interpersonnelle qui concerne l'employé et son supérieur immédiat.

Votre participation dans le cadre de cette recherche consiste à répondre à des questions lors d'une entrevue d'une durée d'environ une heure. En acceptant, vous consentez à ce que l'entrevue soit enregistrée sur bande sonore, afin que les chercheurs puissent compléter leurs notes manuscrites et ainsi disposer d'une information la plus complète possible. Une fois retranscrit, l'enregistrement sera détruit mais l'information sera conservée pour une durée de cinq ans. En aucun temps, votre nom ou toute autre information permettant de vous identifier personnellement ne sera associé à vos réponses. Aucune autre personne que les membres de l'équipe de recherche n'aura accès à ces informations.

Votre participation est volontaire et ne devrait comporter aucun risque connu. En tout temps, sur simple demande de votre part, vous pouvez interrompre l'entretien ou vous retirer sans préavis et sans donner d'explication. Nous vous invitons, avant que ne débute l'entrevue, de poser toute question que vous jugez utile en lien avec la recherche ou la nature de votre participation.

Pour obtenir de plus amples informations, vous pouvez communiquer avec la responsable de la recherche, Mme Émilie Deschênes, ou avec son directeur, M. Denis Harrison, professeur au Département d'organisation et de ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM au numéro suivant : 1-514-987-3000, poste 4983.

À noter qu'aucune compensation financière, ni dédommagement n'est prévu.

Cette recherche a, de plus, reçu l'approbation du Comité institutionnel d'éthique de la recherche chez l'humain de l'Université du Québec à Montréal. Toute question concernant les responsabilités des chercheurs au plan éthique peut être adressée par courriel au président du Comité, M. Joseph Josy Lévy (levy.josephjosy@uqam.ca). Il peut également être rejoint au numéro 1-514-987-3000 poste 4483.

Après avoir pris connaissance de ces informations sur la recherche et vos droits, vous acceptez librement de participer au projet. Si vous êtes intéressé à recevoir une copie des résultats de l'étude, le mentionner à la chercheuse qui vous l'expédiera dès que disponible. Une fois signée, une copie de ce formulaire de consentement vous sera remise (retournée par la poste).

## **SIGNATURES**

\_\_\_\_\_  
Signature du sujet

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Signature de la chercheuse principale

\_\_\_\_\_  
Date

**APPENDICE E :**  
**Les facteurs associés aux affirmations du questionnaire pour chaque groupe de facteurs d'influence**

Tableau 1 / 2

<i>Questions</i>	<i>Facteurs associés</i>
<b>Caractéristiques : individu</b>	
<i>Je suis une personne qui n'accorde pas facilement sa confiance.</i>	Personnalité
<i>J'ai de la difficulté à faire confiance à une personne d'une autre origine culturelle que la mienne.</i>	Culture
<i>J'ai une tendance naturelle à faire confiance.</i>	Prédisposition / propension à faire confiance
<i>Quand je ne partage pas les mêmes valeurs qu'une autre personne, j'ai de la difficulté à faire confiance.</i>	Valeur partagées
<i>Je suis plutôt individualiste.</i>	Orientation individualiste
<i>Je suis efficace et compétent au travail.</i>	Sentiment d'efficacité personnel / de compétence
<i>Si mes collègues font confiance à notre supérieur immédiat, il est plus facile pour moi de lui faire aussi confiance.</i>	Fait d'être influençable
<i>Par rapport à mes expériences professionnelles antérieures, j'ai décidé de ne plus accorder ma confiance à mon supérieur immédiat.</i>	Expériences antérieures
<i>Je pense qu'il serait facile de me trouver un emploi similaire dans une autre organisation.</i>	Perception de sa valeur sur le marché du travail
<i>Je refuse de faire confiance à quelqu'un tant et aussi longtemps qu'il ne m'a pas prouvé que je devrais.</i>	Scepticisme
<b>Caractéristiques : relation entre supérieur et employé</b>	
<i>La première impression est très importante pour moi quant à l'accord de la confiance dans une relation.</i>	La première impression
<i>J'ai beaucoup d'attentes envers mon supérieur immédiat.</i>	Les attentes
<i>Avant de lui accorder ma confiance, je dois connaître mon supérieur immédiat depuis plusieurs années.</i>	La durée de la relation
<i>Je ne peux pas accorder ma confiance à mon supérieur immédiat, car il détient davantage de pouvoir que moi dans l'organisation.</i>	Le déséquilibre du pouvoir / L'asymétrie de la relation*
<i>Dans une relation de confiance, il est primordial pour moi que cette confiance soit réciproque.</i>	La réciprocité de la relation de confiance
<i>Je partage les mêmes valeurs que mon supérieur immédiat.</i>	Le partage des valeurs communes
<i>Les objectifs professionnels de mon supérieur immédiat sont les mêmes que les miens.</i>	Le partage d'objectifs professionnels communs
<i>Mon supérieur immédiat a autant besoin de moi que moi de lui.</i>	L'interdépendance de la relation
<i>Ma relation avec mon supérieur immédiat est stable.</i>	La stabilité de la relation
<i>Les enjeux impliqués dans ma relation avec mon supérieur sont trop importants pour que je lui accorde ma confiance.</i>	Les enjeux impliqués dans la relations*

Tableau 2 / 2

<i>Questions</i>	<i>Facteurs associés</i>
<b>Caractéristiques : supérieur immédiat</b>	
<i>Mon supérieur immédiat...</i>	
<i>... me donne de la rétroaction quant à mon travail.</i>	Rétroaction
<i>... fait preuve d'un comportement constant, cohérent et prévisible.</i>	Cohérence
<i>... est disponible pour moi.</i>	Disponibilité
<i>... est compétent et habile.</i>	Compétence / habilité
<i>... fait preuve de discrétion.</i>	Discrétion
<i>... est équitable</i>	Équité
<i>... est intègre.</i>	Intégrité
<i>... est loyal.</i>	Loyauté
<i>... fait preuve d'ouverture d'esprit.</i>	Ouverture d'esprit
<i>... fait preuve de réceptivité quand je lui fais part de suggestions ou d'idées.</i>	Réceptivité
<i>... respecte ses promesses.</i>	Respect des promesses
<i>... est bienveillant à mon égard.</i>	Bienveillance
<i>... me fournit de l'information précise.</i>	Précision de l'information
<i>... me fournit fréquemment de l'information.</i>	Fréquence de l'information
<i>... délègue le pouvoir.</i>	Délégation du pouvoir
<i>... démontre qu'il se préoccupe de moi.</i>	Démonstration d'une préoccupation pour l'employé
<b>Caractéristiques : organisation</b>	
<i>La confiance que j'ai en mon supérieur immédiat est influencée positivement par :</i>	
<i>... les pratiques et les politiques de l'organisation.</i>	Pratiques et politiques
<i>... la structure hiérarchique du CH.</i>	Structure hiérarchique
<i>... les valeurs de l'organisation.</i>	Valeurs
<i>... la mission de l'organisation.</i>	Mission
<i>... le leadership des cadres dirigeants du CH.</i>	Leadership des cadres
<i>... le soutien des membres de la direction.</i>	Soutien
<i>... la justice dont fait preuve les membres de la direction.</i>	Justice
<i>... la philosophie de gestion des cadres dirigeants du CH.</i>	Philosophie de gestion des cadres

**APPENDICE F :**  
**La matrice de corrélation des indicateurs de confiance**

**Corrélation de Pearson**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
2	Pearson Correlation	,452**	1.000												
	Sig. (2-tailed)	.000													
	N	241	241												
3	Pearson Correlation	,435**	,535**	1.000											
	Sig. (2-tailed)	.000	.000												
	N	241	241	241											
4	Pearson Correlation	,548**	,638**	,730**	1.000										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000											
	N	241	241	241	241										
5	Pearson Correlation	,206**	,307**	,478**	,454**	1.000									
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000										
	N	241	241	241	241	241									
6	Pearson Correlation	,456**	,507**	,684**	,753**	,416**	1.000								
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000									
	N	239	239	239	239	239	239								
7	Pearson Correlation	,360**	,437**	,571**	,500**	,247**	,448**	1.000							
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000								
	N	241	241	241	241	241	239	241							
8	Pearson Correlation	,500**	,278**	,378**	,483**	,361**	,418**	,277**	1.000						
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000							
	N	241	241	241	241	241	239	241	241						
9	Pearson Correlation	,131*	.040	,180**	,215**	.033	,312**	,187**	,169**	1.000					
	Sig. (2-tailed)	.042	.532	.005	.001	.609	.000	.003	.008						
	N	241	241	241	241	241	239	241	241	241.000					
10	Pearson Correlation	,145*	.014	,189**	,212**	.071	,227**	,211**	,139*	,678**	1.000				
	Sig. (2-tailed)	.025	.828	.003	.001	.275	.000	.001	.031	.000					
	N	241	241	241	241	241	239	241	241	241	241.000				
11	Pearson Correlation	,337**	-.108	,173**	.124	.081	,202**	,128*	,257**	,389**	,408**	1.000			
	Sig. (2-tailed)	.000	.095	.007	.054	.209	.002	.046	.000	.000	.000				
	N	241	241	241	241	239	241	241	241	241	241	241.000			
12	Pearson Correlation	,138*	-.099	.049	.036	.079	.088	.121	,131*	,187**	,358**	,341**	1.000		
	Sig. (2-tailed)	.033	.126	.449	.573	.222	.176	.061	.042	.004	.000	.000			
	N	241	241	241	241	241	239	241	241	241	241	241	241.000		
13	Pearson Correlation	.116	-.144*	,140*	.081	,270**	,152*	,140*	,297**	,144*	.087	,279**	,263**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.073	.026	.030	.211	.000	.019	.030	.000	.026	.180	.000	.000		
	N	240	240	240	240	240	238	240	240	240	240	240	240	240.000	
14	Pearson Correlation	,506**	,186**	,324**	,379**	,244**	,305**	,272**	,289**	.127	,218**	,310**	,550**	,350**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.050	.001	.000	.000	.000	
	N	240	240	240	240	240	238	240	240	240	240	240	240	239	240.000

- Légende :**
- 1 Je ne considère pas qu'un lien de confiance m'unisse à mon supérieur.
  - 2 J'ai des soupçons quant à la bienveillance de mon supérieur immédiat.
  - 3 Je crois que mon supérieur est bienveillant à mon égard.
  - 4 Je peux dire que j'ai confiance en mon supérieur immédiat.
  - 5 J'ai confiance en mon supérieur, mais nos échanges ne sont pas personnels.
  - 6 Je sais que mon supérieur considère mes intérêts lorsqu'il prend une décision.
  - 7 Ce sont le temps et les interactions positives répétées avec mon supérieur immédiat qui font en sorte que j'ai confiance en lui.
  - 8 Je vivrais une grande perte dans l'éventualité d'un transfert de mon supérieur.
  - 9 J'ai intérêt à faire confiance à mon supérieur.
  - 10 Après réflexion, il est avantageux pour moi de faire confiance à mon supérieur.
  - 11 Je fais confiance à mon supérieur parce que je le connais depuis longtemps.
  - 12 Je fais confiance à mon supérieur car je peux anticiper ses réactions.
  - 13 Je fais confiance à mon supérieur parce que sa réputation est bonne.
  - 14 Je vis une relation d'amitié avec mon supérieur immédiat.

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  
 \*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



**APPENDICE G :**  
**La matrice anti-age des indicateurs de confiance**

...

**La matrice anti-age des indicateurs de confiance**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	,800 <sup>a</sup>													
2	-.227	,853 <sup>a</sup>												
3	.013	-.071	,885 <sup>a</sup>											
4	-.116	-.266	-.259	,863 <sup>a</sup>										
5	.168	-.078	-.216	-.128	,842 <sup>a</sup>									
6	-.045	-.067	-.258	-.401	-.053	,883 <sup>a</sup>								
7	-.057	-.160	-.313	-.063	.104	.017	,894 <sup>a</sup>							
8	-.319	.008	.041	-.168	-.179	-.006	-.004	,859 <sup>a</sup>						
9	.123	.017	.079	.152	-.036	-.067	-.087	-.048	,654 <sup>a</sup>					
10	-.375	.015	-.044	-.180	-.034	.078	.031	.128	-.515	,734 <sup>a</sup>				
11	.081	.013	.079	-.021	.127	-.220	-.013	-.064	.052	.037	,661 <sup>a</sup>			
12	.026	.051	-.041	-.101	-.039	.095	-.078	.041	-.246	.014	-.603	,673 <sup>a</sup>		
13	.076	.212	-.014	.102	-.215	-.053	-.117	-.203	.012	-.249	-.129	.132	,680 <sup>a</sup>	
14	-.285	.250	-.089	.071	.016	-.061	.038	-.072	-.157	.008	-.098	-.159	-.119	,791 <sup>a</sup>

<sup>a</sup>Measures of Sampling Adequacy

- 1 Je ne considère pas qu'un lien de confiance m'unisse à mon supérieur.
- 2 J'ai des soupçons quant à la bienveillance de mon supérieur immédiat.
- 3 Je crois que mon supérieur est bienveillant à mon égard.
- 4 Je peux dire que j'ai confiance en mon supérieur immédiat.
- 5 J'ai confiance en mon supérieur, mais nos échanges ne sont pas personnels.
- 6 Je sais que mon supérieur considère mes intérêts lorsqu'il prend une décision.
- 7 Ce sont le temps et les interactions positives répétées avec mon supérieur immédiat qui font en sorte que j'ai confiance en lui.
- 8 Je vivrais une grande perte dans l'éventualité d'un transfert de mon supérieur.
- 9 J'ai intérêt à faire confiance à mon supérieur.
- 10 Après réflexion, il est avantageux pour moi de faire confiance à mon supérieur.
- 11 Je fais confiance à mon supérieur parce que je le connais depuis longtemps.
- 12 Je fais confiance à mon supérieur car je peux anticiper ses réactions.
- 13 Je fais confiance à mon supérieur parce que sa réputation est bonne.
- 14 Je vis une relation d'amitié avec mon supérieur immédiat.

**APPENDICE H :**  
**La dispersion des résultats aux indicateurs de la mesure de confiance**

Tableau 1/1

	<i>N</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
<i>Confiance affective</i>					
<i>Je ne considère pas qu'un lien de confiance m'unisse à mon supérieur.*</i>	241	1	4	.445	-.276
<i>J'ai des soupçons quant à la bienveillance de mon supérieur immédiat.*</i>	241	1	4	.958	.410
<i>Je crois que mon supérieur est bienveillant à mon égard.</i>	241	1	4	-.629	1.036
<i>Je peux dire que j'ai confiance en mon supérieur immédiat.</i>	241	1	4	-.678	.256
<i>J'ai confiance en mon supérieur, mais nos échanges ne sont pas personnels.</i>	241	1	4	-.530	.116
<i>Je sais que mon supérieur considère mes intérêts lorsqu'il prend une décision.</i>	239	1	4	-.447	-.220
<i>Ce sont le temps et les interactions positives répétées avec mon supérieur immédiat qui font en sorte que j'ai confiance en lui.</i>	241	1	4	-.834	.878
<i>Je vivrais une grande perte dans l'éventualité d'un transfert de mon supérieur.</i>	241	1	4	.095	-.835
<i>Confiance Cognitive</i>					
<i>J'ai intérêt à faire confiance à mon supérieur.</i>	241	1	4	-.140	-.765
<i>Après réflexion, il est avantageux pour moi de faire confiance à mon supérieur.</i>	240	1	4	-.263	-.441
<i>Je fais confiance à mon supérieur car je peux anticiper ses réactions.</i>	241	1	4	.404	-.304
<i>Je fais confiance à mon supérieur parce que je le connais depuis longtemps.</i>	241	1	4	.467	.058
<i>Je fais confiance à mon supérieur parce que sa réputation est bonne.</i>	240	1	4	.211	-.618
<i>Je vis une relation d'amitié avec mon supérieur immédiat.</i>	241	1	4	.712	.180

**APPENDICE I :**  
**Les réponses détaillées aux indicateurs de la mesure de confiance**

### Les réponses détaillées aux indicateurs de la mesure de confiance (%)

	Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Plutôt en accord	Tout à fait d'accord
<i>J'ai intérêt à faire confiance à mon supérieur.</i>	10.4	24.1	45.2	20.3
<i>Après réflexion, il est avantageux pour moi de faire confiance à mon supérieur.</i>	16.6	31.1	41.5	10.8
<i>J'ai plus à gagner qu'à perdre en accordant ma confiance à mon supérieur.</i>	10.0	29.9	46.9	12.9
<i>J'ai des soupçons quant à la bienveillance de mon supérieur immédiat.*</i>	4.6	11.2	40.2	44.0
<i>Je crois que mon supérieur est bienveillant à mon égard.</i>	3.7	17.4	65.6	13.3
<i>Je peux dire que j'ai confiance en mon supérieur immédiat.</i>	6.2	14.9	53.5	25.3
<i>Ce sont le temps et les interactions positives répétées avec mon supérieur immédiat qui font en sorte que j'ai confiance en lui.</i>	7.1	11.6	61.8	19.5
<i>J'ai confiance en mon supérieur, mais nos échanges ne sont pas personnels.</i>	6.2	19.9	55.2	18.7
<i>Je ne considère pas qu'un lien de confiance m'unisse à mon supérieur.*</i>	6.2	22.0	48.5	23.2
<i>Je vis une relation d'amitié avec mon supérieur immédiat.</i>	39.4	46.5	12.0	2.1
<i>Les agissements de mon supérieur vont dans le même sens que les miens.</i>	10.0	24.9	54.8	10.4
<i>Je vivrais une grande perte dans l'éventualité d'un transfert de mon supérieur.</i>	16.6	37.3	32.0	14.1
<i>Mon supérieur immédiat et moi, nous nous comprenons très bien.</i>	8.3	29.5	51.9	9.5
<i>Je fais confiance à mon supérieur car je sais que ses intentions sont bonnes.</i>	7.1	16.6	64.7	11.6
<i>Parce que je communique souvent avec mon supérieur immédiat, je sais que je peux lui faire confiance.</i>	15.8	36.5	39.8	7.9
<i>Je fais confiance à mon supérieur parce que je le connais depuis longtemps.</i>	25.7	48.1	21.2	3.7
<i>Je fais confiance à mon supérieur car je peux anticiper ses réactions.</i>	23.1	53.9	18.8	3.8

\*Indicateurs inversés

**APPENDICE J :**  
**Les matrices de corrélations des facteurs d'influences de la confiance**

Matrice de corrélation (*Pearson*): Les facteurs organisationnels

		1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Pratiques / politiques organisationnelles (1)</b>	Pearson Correlation	1.00							
	Sig. (2-tailed)								
	N	239							
<b>Structure hiérarchique (2)</b>	Pearson Correlation	,735**	1.00						
	Sig. (2-tailed)	0.00							
	N	238	238						
<b>Valeurs de l'organisation (3)</b>	Pearson Correlation	,748**	,715**	1.00					
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.00						
	N	238	237	239					
<b>Mission de l'organisation (4)</b>	Pearson Correlation	,709**	,691**	,880**	1.00				
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	0.00					
	N	239	238	239	240				
<b>Leaderships des cadres dirigeants (5)</b>	Pearson Correlation	,690**	,795**	,744**	,727**	1.00			
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	0.00	0.00				
	N	239	238	238	239	239			
<b>Soutien des membres de la direction (6)</b>	Pearson Correlation	,655**	,734**	,663**	,655**	,803**	1.00		
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
	N	239	238	238	239	239	239		
<b>Justice organisationnelle (7)</b>	Pearson Correlation	,626**	,706**	,664**	,658**	,820**	,862**	1.00	
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	N	239	238	238	239	239	239	239	
<b>Philosophie de gestion des cadres dirigeants (8)</b>	Pearson Correlation	,675**	,754**	,736**	,726**	,872**	,861**	,890**	1.00
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
	N	239	238	239	240	239	239	239	240

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



Matrice de corrélation (Pearson): Les facteurs individuels

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Personnalité (1)</b>	Pearson Correlation	1.00									
	Sig. (2-tailed)										
	N	241									
<b>Culture (2)</b>	Pearson Correlation	,157*	1.00								
	Sig. (2-tailed)	0.01									
	N	240	240								
<b>Valeurs partagées (3)</b>	Pearson Correlation	,299**	,135*	1.00							
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.04								
	N	241	240	241							
<b>Expériences antérieures (4)</b>	Pearson Correlation	,132*	0.11	-0.07	1.00						
	Sig. (2-tailed)	0.04	0.09	0.31							
	N	241	240	241	241						
<b>Scepticisme (5)</b>	Pearson Correlation	,582**	0.01	,378**	,165*	1.00					
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.83	0.00	0.01						
	N	241	240	241	241	241					
<b>Prédisposition / propension à faire confiance (6)</b>	Pearson Correlation	,651**	,173**	,230**	,166*	,417**	1.00				
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.01	0.00	0.01	0.00					
	N	241	240	241	241	241	241				
<b>Orientation individualiste (7)</b>	Pearson Correlation	-,290**	-,332**	-0.04	-,160*	-0.10	-,336**	1.00			
	Sig. (2-tailed)	0.00	0.00	0.51	0.01	0.13	0.00				
	N	241	240	241	241	241	241	241			
<b>Sentiment d'efficacité personnelle / compétence (8)</b>	Pearson Correlation	-0.12	-0.01	-0.12	-0.07	-0.07	-0.05	0.02	1.00		
	Sig. (2-tailed)	0.07	0.83	0.06	0.28	0.31	0.43	0.78			
	N	241	240	241	241	241	241	241	241		
<b>Fait d'être influençable (9)</b>	Pearson Correlation	-0.01	-,194**	-,208**	-0.05	-0.08	0.05	0.03	0.10	1.00	
	Sig. (2-tailed)	0.87	0.00	0.00	0.40	0.24	0.45	0.60	0.12		
	N	241	240	241	241	241	241	241	241	241	
<b>Perception de sa valeur sur le marché du travail (10)</b>	Pearson Correlation	-0.06	0.10	-,132*	0.07	-0.08	-0.02	-0.07	,130*	,135*	1.00
	Sig. (2-tailed)	0.39	0.12	0.04	0.26	0.23	0.76	0.30	0.04	0.04	
	N	241	240	241	241	241	241	241	241	241	241

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Matrice de corrélations (Pearson): Les facteurs relationnels

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Le déséquilibre du pouvoir / l'asymétrie de la relation (1)</b>	Pearson Correlation	1.000									
	Sig. (2-tailed)										
	N	241									
<b>Les enjeux impliqués dans la relation (2)</b>	Pearson Correlation	,466**	1.000								
	Sig. (2-tailed)	.000									
	N	241	241								
<b>La première impression (3)</b>	Pearson Correlation	-.050	-,218**	1.000							
	Sig. (2-tailed)	.439	.001								
	N	241	241	241							
<b>Les attentes (4)</b>	Pearson Correlation	.101	.006	,305**	1.000						
	Sig. (2-tailed)	.117	.927	.000							
	N	241	241	241	241						
<b>La durée de la relation (5)</b>	Pearson Correlation	-,388**	-,257**	-.044	-.068	1.000					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.501	.291						
	N	240	240	240	240	240					
<b>La réciprocité de la relation de confiance (6)</b>	Pearson Correlation	,146*	.080	,286**	,266**	-.001	1.000				
	Sig. (2-tailed)	.023	.214	.000	.000	.987					
	N	241	241	241	241	240	241				
<b>Le partage de valeurs communes (7)</b>	Pearson Correlation	,293**	,428**	-.044	.126	-.005	,261**	1.000			
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.496	.053	.936	.000				
	N	238	238	238	238	237	238	238			
<b>Le partage d'objectifs professionnels communs (8)</b>	Pearson Correlation	,219**	,276**	-.027	.072	-,135*	.116	,591**	1.000		
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.678	.271	.038	.074	.000			
	N	238	238	238	238	237	238	238	238		
<b>L'interdépendance de la relation (9)</b>	Pearson Correlation	,230**	,168**	.056	.099	-.043	,137*	,338**	,364**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.391	.127	.511	.033	.000	.000		
	N	241	241	241	241	240	241	238	238	241	
<b>La stabilité de la relation (10)</b>	Pearson Correlation	,286**	,404**	-.064	.102	-,198**	,157*	,443**	,319**	,247**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.325	.113	.002	.015	.000	.000	.000	
	N	241	241	241	241	240	241	238	238	241	241

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Matrice de corrélations (Pearson): Les facteurs liés aux caractéristiques du supérieur (N=241)

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Rétroaction (1)	Pearson Corr.	1.000															
	Sig. (2-tailed)																
Cohérence (2)	Pearson Corr.	,517**	1.000														
	Sig. (2-tailed)	,000															
Disponibilité (3)	Pearson Corr.	,396**	,733**	1.000													
	Sig. (2-tailed)	,000	,000														
Compétence / Habileté (4)	Pearson Corr.	,306**	,675**	,648**	1.000												
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000													
Discrétion (5)	Pearson Corr.	,323**	,661**	,640**	,707**	1.000											
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000												
Équité (6)	Pearson Corr.	,419**	,695**	,628**	,626**	,637**	1.000										
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000											
Intégrité (7)	Pearson Corr.	,449**	,701**	,669**	,737**	,595**	,765**	1.000									
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000										
Loyauté (8)	Pearson Corr.	,459**	,727**	,620**	,673**	,661**	,799**	,830**	1.000								
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000									
Ouverture d'esprit (9)	Pearson Corr.	,381**	,674**	,661**	,789**	,716**	,634**	,759**	,727**	1.000							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000								
Réceptivité (10)	Pearson Corr.	,332**	,618**	,662**	,656**	,605**	,463**	,649**	,523**	,700**	1.000						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000							
Respect des promesses (11)	Pearson Corr.	,371**	,751**	,718**	,732**	,699**	,625**	,680**	,638**	,686**	,721**	1.000					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000						
Bienveillance (12)	Pearson Corr.	,308**	,646**	,661**	,742**	,759**	,575**	,643**	,668**	,694**	,617**	,724**	1.000				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
Précision de l'information (13)	Pearson Corr.	,420**	,700**	,721**	,665**	,654**	,582**	,677**	,654**	,661**	,645**	,703**	,715**	1.000			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
Fréquence de l'information (14)	Pearson Corr.	,496**	,539**	,609**	,517**	,409**	,483**	,599**	,515**	,484**	,584**	,547**	,500**	,638**	1.000		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
Délégation du pouvoir (15)	Pearson Corr.	,260**	,439**	,341**	,427**	,511**	,328**	,363**	,329**	,414**	,351**	,440**	,520**	,474**	,335**	1.000	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
Démonstration : préoccupation pour l'autre (16)	Pearson Corr.	,554**	,700**	,677**	,638**	,630**	,679**	,643**	,671**	,565**	,544**	,610**	,699**	,642**	,613**	,510**	1.000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**APPENDICE K :**  
**La dispersion des résultats aux facteurs d'influence de la confiance**

Tableau 1 / 4 : Les mesures de dispersion des facteurs d'influence individuels

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Écart-type</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Personnalité	241.00	1.00	4.00	0.87	0.26	-0.60
Culture	240.00	1.00	4.00	0.73	1.05	1.02
Prédisposition / propension à faire confiance	241.00	1.00	4.00	0.86	-0.41	-0.39
Valeurs partagées	241.00	1.00	4.00	0.83	0.39	-0.39
Orientation individualiste	241.00	1.00	4.00	0.89	0.29	-0.91
Sentiment d'efficacité personnel et de compétence	241.00	1.00	4.00	0.70	-1.35	2.54
Fait d'être influençable	241.00	1.00	4.00	0.82	0.05	-0.61
Expériences antérieures	241.00	1.00	4.00	0.73	1.24	1.16
Perception de sa valeur sur le marché du travail	241.00	1.00	4.00	0.98	-0.64	-0.78
Scepticisme	241.00	1.00	4.00	0.83	0.38	-0.38

**Tableau 2 / 4 : Les mesures de dispersion des facteurs d'influence des caractéristiques du supérieur**

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Écart-type</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Rétroaction	241.00	1.00	4.00	0.91	-0.09	-0.91
Cohérence	241.00	1.00	4.00	0.86	-0.69	0.01
Disponibilité	241.00	1.00	4.00	0.85	-0.61	-0.04
Compétence / habilité	241.00	1.00	4.00	0.70	-0.86	1.59
Discrétion	241.00	1.00	4.00	0.80	-0.81	0.47
Équité	241.00	1.00	4.00	0.87	-0.56	-0.24
Intégrité	241.00	1.00	4.00	0.77	-0.81	0.76
Loyauté	241.00	1.00	4.00	0.82	-0.65	0.13
Ouverture d'esprit	241.00	1.00	4.00	0.80	-0.68	0.28
Réceptivité	241.00	1.00	4.00	0.78	-0.73	0.48
Respect des promesses	241.00	1.00	4.00	0.81	-0.80	0.51
Bienveillance	241.00	1.00	4.00	0.73	-0.90	1.39
Précision de l'information	241.00	1.00	4.00	0.82	-0.43	-0.32
Fréquence de l'information	241.00	1.00	4.00	0.89	-0.20	-0.68
Délégation du pouvoir	241.00	1.00	4.00	0.88	-0.41	-0.44
Démonstration d'une préoccupation pour l'autre	241.00	1.00	4.00	0.88	-0.27	-0.60

Tableau 3 / 4 : Les mesures de dispersion des facteurs d'influence relationnels

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Écart-type</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
La première impression	241.00	1.00	4.00	0.74	-0.43	0.13
Les attentes	241.00	1.00	4.00	0.74	0.03	-0.34
La durée de la relation	240.00	1.00	3.00	0.56	-0.04	-0.09
Le déséquilibre du pouvoir / L'asymétrie de la relation	241.00	1.00	4.00	0.73	1.16	1.63
La réciprocité de la relation de confiance	241.00	1.00	4.00	0.72	-1.03	1.51
Le partage des valeurs communes	238.00	1.00	4.00	0.80	-0.39	-0.42
Le partage d'objectifs professionnels communs	238.00	1.00	4.00	0.87	-0.45	-0.64
L'interdépendance de la relation	241.00	1.00	4.00	0.89	-0.55	-0.34
La stabilité de la relation	241.00	1.00	4.00	0.73	-0.73	0.81
Les enjeux impliqués dans la relation	241.00	1.00	4.00	0.72	0.97	0.97

**Tableau 4 / 4 : Les mesures de dispersion des facteurs d'influence organisationnels**

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Écart-type</i>	<i>Skewness</i>	<i>Kurtosis</i>
Pratiques et politiques	238.00	1.00	4.00	0.89	0.17	-0.69
Structure hiérarchique	236.00	1.00	4.00	0.90	0.18	-0.89
Valeurs	238.00	1.00	4.00	0.93	-0.08	-0.91
Mission	239.00	1.00	4.00	0.88	-0.27	-0.67
Leadership des cadres	238.00	1.00	4.00	0.90	0.29	-0.77
Soutien	238.00	1.00	4.00	0.89	0.39	-0.70
Justice	238.00	1.00	4.00	0.88	0.37	-0.66
Philosophie de gestion des cadres	239.00	1.00	4.00	0.92	0.44	-0.70



**APPENDICE L :**  
**Les réponses détaillées aux affirmations concernant les facteurs d'influence de la confiance**

**Les réponses détaillées aux affirmations concernant les facteurs d'influence individuels (%)**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt en désaccord</i>	<i>Plutôt en accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
<i>Personnalité</i>	20.3	43.2	28.2	8.3
<i>Culture</i>	47.7	41.9	7.5	2.5
<i>Prédisposition / propension à accorder sa confiance</i>	10.0	23.7	49.0	17.4
<i>Valeurs partagées</i>	23.7	46.9	23.7	5.8
<i>Orientation individualiste</i>	32.0	35.3	28.2	4.6
<i>Sentiment d'efficacité personnel / de compétence</i>	3.3	2.1	45.2	49.4
<i>Fait d'être influençable</i>	17.0	41.5	35.3	6.2
<i>Expériences antérieures</i>	56.4	33.6	7.9	2.1
<i>Perception de sa valeur sur le marché du travail</i>	7.5	21.6	26.6	44.4
<i>Scepticisme</i>	22.4	47.3	24.1	6.2
<b>Moyenne</b>	24.0	33.7	27.6	14.7

**Les réponses détaillées aux affirmations concernant les facteurs d'influence des caractéristiques du supérieur (%)**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt en désaccord</i>	<i>Plutôt en accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
Compétence / Habilité	4.1	7.9	63.1	24.9
Bienveillance	5.0	8.3	60.6	26.1
Intégrité	5.4	10.8	56.0	27.8
Discretion	5.0	11.6	50.2	33.2
Réceptivité	5.0	12.9	53.9	28.2
Respect des promesses	7.1	11.6	55.2	26.1
Ouverture d'esprit	5.4	14.5	52.7	27.4
Loyauté	6.2	15.8	51.9	26.1
Disponibilité	8.3	17.0	51.9	22.8
Cohérence	11.6	14.5	56.8	17.0
Précision de l'information	4.6	21.6	47.3	26.6
Équité	8.3	18.7	48.5	24.5
Délégation du pouvoir	10.8	23.2	48.5	17.4
Démonstration d'une préoccupation pour l'employé	10.4	27.8	44.0	17.8
Fréquence de l'information	11.2	29.9	41.9	17.0
Rétroaction	21.2	30.3	40.2	8.3
<b>Moyenne</b>	<b>8.1</b>	<b>17.3</b>	<b>51.4</b>	<b>23.2</b>

**Les réponses détaillées aux affirmations concernant les facteurs d'influence relationnels (%)**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt en désaccord</i>	<i>Plutôt en accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
<i>La première impression</i>	3.7	20.3	56.0	19.9
<i>Les attentes</i>	4.6	39.0	45.6	10.8
<i>La durée de la relation</i>	25.7	65.6	8.3	0.0
<i>Le déséquilibre du pouvoir / l'asymétrie de la relation*</i>	46.1	45.6	5.0	3.3
<i>La réciprocité de la relation de confiance</i>	3.3	5.4	50.6	40.7
<i>Le partage de valeurs communes</i>	12.4	29.9	49.8	6.6
<i>Le partage d'objectifs professionnels communs</i>	17.0	22.0	51.5	8.3
<i>L'interdépendance de la relation</i>	9.1	18.7	46.9	25.3
<i>La stabilité de la relation</i>	3.7	11.2	57.3	27.8
<i>Les enjeux impliqués dans la relation*</i>	44.4	45.6	7.5	2.5
<b>Moyenne</b>	17.0	30.3	37.8	14.5

\* Indicateurs inversés

**Les réponses détaillées aux affirmations concernant les facteurs d'influence organisationnels (%)**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt en désaccord</i>	<i>Plutôt en accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
Soutien des membres de la direction	30.1	38.9	24.7	6.3
Justice organisationnelle	28.0	40.6	25.1	6.3
Philosophie de gestion des cadres dirigeants	30.4	37.9	23.8	7.9
Leaderships des cadres dirigeants	27.2	38.5	27.6	6.7
Pratiques / politiques organisationnelles	26.1	35.7	31.5	6.7
Structure hiérarchique	26.1	35.7	31.5	6.7
Valeurs de l'organisation	19.7	29.7	39.3	11.3
Mission de l'organisation	15.4	27.9	46.3	10.4
<i>Moyenne</i>	<i>25.4</i>	<i>35.6</i>	<i>31.2</i>	<i>7.8</i>