



CHAIRE CONFIANCE  
ET MANAGEMENT  
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE  
UNIVERSITÉ PARIS

PSL 

# CONFIANCE ET CONTRAT: vers une meilleure compréhension de la relation d'emploi

*Cahier de la Chaire*

---

*Cahier de la Chaire Confiance et Management  
Université Paris-Dauphine*



# CONFIANCE ET CONTRAT: vers une meilleure compréhension de la relation d'emploi

---

*Cahier de la chaire confiance et management*

**Auteur :**

*Valérie Neveu*

*Maître de conférences en Sciences de Gestion à l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, elle est membre du laboratoire PRISM-CERGORS (EA 4101).*

Ses enseignements et ses recherches portent sur l'organisation et le management des ressources humaines. Elle enseigne dans des programmes de master, en formation initiale et continue. Ses travaux de thèse (Prix de thèse AGRH-FNEGE) l'ont amenée à étudier les questions de confiance, de justice et de leadership au sein des équipes et des organisations, travaux qu'elle a poursuivis depuis et qui ont donné lieu à de multiples publications.



# Résumé

La relation d'emploi qui unit un salarié à son employeur repose sur un contrat. Toutefois, il semble bien que, au-delà du seul cadre juridique, le lien de subordination unissant un individu à son organisation puisse être également analysé à travers les perceptions que celui-ci développe à l'égard de son employeur. Plus précisément, la relation est conçue par le salarié comme un ensemble d'engagements réciproques, reposant sur des promesses perçues par l'individu. On parle alors de « contrat psychologique ». Or, nombreux sont les travaux qui suggèrent que l'élément moteur d'un tel type de contrat réside dans l'existence de la confiance individuelle : c'est parce que le salarié croit en un retour futur qu'il accepte, dès à présent, de s'engager à l'égard de l'entreprise et de manifester à l'égard de celle-ci des comportements positifs (implication, performance). Le niveau de confiance particulièrement faible constaté aujourd'hui chez les salariés à l'égard des managers de leur entreprise invite ainsi les acteurs, chercheurs et praticiens, à s'interroger : comment espérer une contribution positive de la part des salariés si le socle sur lequel repose la relation s'érode ? Il s'agit donc de tenter de cerner les mécanismes à l'œuvre rendant possible le cercle vertueux qui repose sur la confiance et le respect des termes du contrat psychologique par chacune des parties. L'auteur identifie également les mécanismes susceptibles de rétablir la confiance, permettant ainsi de surmonter la violation du contrat psychologique perçue par le salarié. Le rôle du manager, particulièrement proche de ses équipes, est étudié à cet égard, tant à court qu'à moyen terme, tentant d'esquisser ainsi ce qui constitue la dynamique de reconquête de la confiance.



# C onfiance et contrat : vers une meilleure compréhension de la relation d'emploi

La vie d'une relation d'emploi relève rarement d'un long fleuve tranquille : alors que le contrat de travail est supposé fournir un cadre rigoureux à la relation qui unit, selon un lien de subordination, un employeur à son salarié, les déceptions sont souvent au rendez-vous de part et d'autre. Il arrive ainsi qu'un salarié se sente frustré, déçu, voire découragé, par les conditions dans lesquelles il est conduit à travailler, tandis qu'un employeur peut parfois être surpris de constater *in fine* un comportement en retrait de la part de l'un de ses collaborateurs, bien loin de ce qu'il escomptait initialement. Ces désillusions semblent d'ailleurs traverser le temps et les modes d'organisation du travail ; ainsi, lorsque l'on évoque les nouvelles formes d'organisation et de travail, dès lors que les relations restent marquées par des interactions, même à distance, fréquentes et répétées, et s'inscrivant dans des durées variables (CDD, CDI, intérim, etc.), la dynamique de la relation demeure une préoccupation centrale.

Lorsqu'il y a apparition de doutes ou de déceptions chez chacune des parties concernées, certains parlent d'espoir trahi ou d'une confiance qui serait mise à mal. Le recours à la notion de confiance a-t-il un sens dans le cadre d'une relation d'emploi ? Y a-t-il même une place pour la confiance dans une relation régie par un contrat de travail, formalisé par écrit et signé par deux parties *a priori* consentantes ?

Pour tenter de comprendre les mécanismes à l'œuvre, il est utile de commencer par mieux saisir les ressorts de la relation d'emploi : au-delà du cadre juridique formel apporté par le contrat de travail, les aspects psychologiques à l'œuvre méritent d'être examinés. Dans une première partie, nous étudierons donc dans quelle mesure le contrat psychologique peut constituer un cadre utile pour analyser la relation d'emploi. Puis, nous verrons comment la confiance favorise la création d'un tel contrat et quel est l'impact sur la relation d'une violation du contrat. Nous terminerons en tentant d'identifier les conditions sous lesquelles il est possible d'envisager une reconquête de la confiance lorsque celle-ci a été trahie.

## L'approche par le contrat psychologique : un cadre d'analyse de la relation d'emploi

### *Pourquoi parle de contrat « psychologique » ?*

Si elle connaît aujourd'hui un succès notable, la notion de contrat psychologique n'est cependant pas apparue de façon soudaine et récente. A la suite de son émergence en sciences sociales il y a une cinquantaine d'années environ, elle s'est progressivement enrichie des apports d'autres théories, comme la théorie des contrats (Alchian et Demsetz, 1972 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Williamson, 1985) ou les théories de l'échange (modèle contribution – rétribution : March et Simon, 1958 ; échange social : Blau, 1964 ; Homans, 1961 ; théorie de l'équité : Adams, 1965). Plusieurs approches du contrat psychologique se sont ainsi succédées, pour conduire, *in fine*, à l'approche aujourd'hui la plus couramment admise qui est celle de Rousseau (1989). En effet, c'est Argyris (1960) qui a introduit le concept pour définir la relation d'échange existant entre un salarié et son chef d'équipe. Levinson *et al.*, (1962) ont élargi la définition du contrat psychologique en se plaçant au niveau organisationnel, au-delà de relation interindividuelle salarié-supérieur : le contrat psychologique, non écrit, est, selon eux, le produit d'attentes mutuelles, entre l'organisation<sup>1</sup> et le salarié ; les attentes sont en grande

partie implicites et tacites et précèdent fréquemment la relation entre l'individu et l'entreprise<sup>2</sup>. La définition avancée par Rousseau à la fin des années 1980, et qui aujourd'hui fait consensus, est la suivante : « le contrat psychologique désigne la croyance d'un individu concernant les termes et les conditions d'un accord d'échange réciproque entre lui-même et une autre partie. Un contrat psychologique émerge lorsque l'une des parties croit qu'une promesse en un retour futur a été faite, qu'une contribution ou une promesse de contribution a été faite et qu'ainsi, une obligation de réciprocité a été créée » (Rousseau, 1989).

L'approche par le contrat psychologique se caractérise plus précisément par trois points essentiels :

- i. Elle s'intéresse bien à la perception unilatérale et subjective de l'individu.

- ii. Le contrat psychologique, en allant au-delà de simples attentes relatives au déroulement futur de la relation, renvoie bien à la perception d'obligations mutuelles caractéristiques de la relation salarié-employeur. Le contrat psychologique crée une croyance dans ce que le salarié est obligé de fournir, en

<sup>1</sup> Le terme organisation est entendu ici, et dans le reste du document, au sens de entreprise.

<sup>2</sup> MacNeil (1985) va même plus loin considérant que tous les contrats sont fondamentalement psychologiques puisque les accords entre individus sont sujets à interprétation.



fonction des promesses perçues d'échange réciproque (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994). Le contrat psychologique naît de la croyance qu'un échange réciproque, mutuellement compris, existe (Rousseau, 1998). Il incorpore les deux éléments suivants : le remboursement différé – les récompenses attendues de la relation ne sont pas immédiates – et la dépendance – née du remboursement différé, elle se traduit par le risque que l'autre partie ne respecte pas le contrat, soit par inaptitude soit par mauvaise volonté (Rousseau et McLean Parks, 1993).

iii. A la différence d'un contrat de travail formel, le contrat psychologique peut être révisé au fil de la relation de manière unilatérale ; il est, par nature, dynamique. Plus la relation s'inscrit dans la durée, plus les cycles de contributions réciproques sont conduits à se répéter (Rousseau, 1989), à l'identique ou moyennant certains ajustements.

### *Un contrat plutôt transactionnel ou plutôt relationnel ?*

Dès l'origine de la formulation de la théorie du contrat psychologique, Rousseau (1995) a proposé de distinguer plusieurs types de contrats, reprenant en cela la suggestion de MacNeil (1985) de parler de « continuum contractuel ». Aux extrémités de ce continuum, se situeraient le contrat transactionnel et le contrat relationnel, la plupart des contrats dans la réalité pouvant être déclinés entre ces deux extrêmes. La distinction entre contrats peut être établie selon quatre critères

(Anderson et Schalk, 1998) : l'objet, la durée, la stabilité, l'étendue, et le caractère tangible du contrat. Dabos et Rousseau (2004) résument ainsi la distinction entre les contrats : le contrat transactionnel renvoie à une collaboration limitée dans le temps, dont les termes sont bien spécifiés et d'ordre plutôt économique, tandis que dans le cas du contrat relationnel, il n'y a pas de durée limitée, les termes ne sont pas spécifiés de façon précise et les obligations sont aussi bien affectives qu'économiques. Les termes du contrat relationnel sont plus ouverts et comportent des obligations à la fois monétaires et non monétaires ; dans la mesure où la relation est plus durable, les liens sont aussi plus sociaux et émotionnels (Lester *et al.*, 2007).

En constituant « un concept d'échange fournissant un cadre d'analyse structurant et explicatif permettant de comprendre les liens qui unissent le salarié à son organisation » (Shore et Tetrick, 1994), la notion de contrat psychologique a profondément amélioré la compréhension de la relation d'emploi. Les obligations de l'employeur perçues par le salarié peuvent ainsi porter sur le niveau de rémunération, les avantages divers, l'accès à la formation, ou encore les possibilités d'évolution (Robinson, Kraatz et Rousseau, 1994) ; tandis que côté salarié, les engagements peuvent comporter le respect des « normes » organisationnelles, une attitude positive et loyale à l'égard de l'organisation, un comportement citoyen, etc. (Thomas et Anderson, 1998).

# Le recours nécessaire à la notion de confiance pour comprendre le déroulement de la relation d'emploi

## Qu'est-ce que la confiance ?

En la présentant, dès l'origine de la formalisation de la théorie du contrat psychologique, comme un ingrédient fondamental et sous-jacent à tout contrat psychologique, Rousseau a fait de la confiance une composante centrale de sa théorie (Rousseau, 1989).

Les travaux, tant français qu'anglo-saxons, consacrés à la confiance en gestion depuis une soixantaine d'années mettent en évidence un certain nombre d'éléments caractéristiques de la confiance :

- Tout d'abord, elle s'exprime généralement comme une attente optimiste de la part d'un individu quant au résultat d'un événement ou au comportement d'un autre individu.
- Par ailleurs, elle intervient généralement dans des conditions de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis du comportement de l'autre partie<sup>3</sup>.
- En outre, elle est généralement associée à la volonté, non contrainte, de coopérer ainsi qu'aux bienfaits de cette coopération.

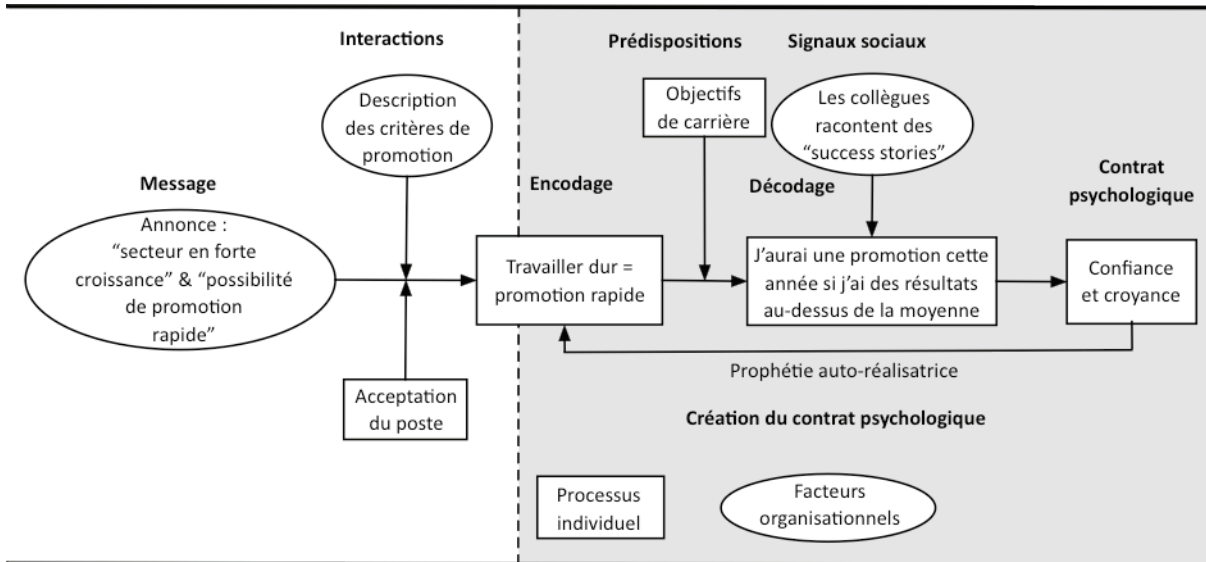
L'ensemble de ces caractéristiques concourt ainsi à définir la confiance comme « un état psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne » (Rousseau *et al.*, 1998). Le rôle central joué par la confiance dans la formation des contrats psychologiques a été mis en avant depuis la fin des années 1980 (Rousseau, 1989 ; Rousseau et McLean Parks, 1993 ; Robinson, 1996 ; Morrison et Robinson, 1997), à deux niveaux : lors de la création du contrat et lors de la violation éventuelle ultérieure du contrat.

---

<sup>3</sup> Un point important réside dans le fait que la perte en cas de violation de la confiance sera plus intense que le gain en cas de respect de la confiance ; sinon, la décision de faire confiance relèverait simplement de la rationalité économique (Hosmer, 1995).

## Confiance et création du contrat

Selon Rousseau (1989), la confiance interviendrait dans la création du contrat psychologique dès la phase dite « d'encodage » pour ensuite favoriser le développement des prédispositions de l'individu, puis lors des processus de « décodage » des signaux (comme l'illustre le schéma ci-dessous).



### Place de la confiance dans la création et le maintien du contrat psychologique (adapté de Rousseau, 1989, 1995)

Robinson (1996) rappelle que, en tant que construit social, la confiance se trouve au cœur des relations et des contrats, influençant le comportement de chacune des parties envers l'autre. En distinguant échanges économiques et échanges sociaux, Blau (1964) indique d'ailleurs que les obligations diffuses et rarement spécifiées générées par les échanges sociaux contribuent à faire reposer la relation sur la confiance. Konovsky (2000) précise que la confiance est nécessaire pour maintenir un échange social, notamment dans le court terme, quand les asymétries temporaires peuvent exister entre les contributions et les

rétributions ou récompenses liées à la participation de l'individu à la relation. Robinson (1996) souligne également que, en tant qu'attitude positive, la confiance oriente l'interprétation des comportements de l'autre partie sous un jour favorable. Les promesses sont des interprétations (Rousseau, 2001). Pour Campoy (2004) et Neveu (2004), la confiance est donc bien une condition nécessaire pour que la promesse perçue par le salarié crée chez ce dernier une attente et un sentiment d'obligation, et par-là, donne naissance à un contrat. La perception des obligations de celui en qui on fait confiance s'inscrit bien dans

un ensemble de croyances nécessaires à la formation du contrat psychologique (Sheppard et Sherman, 1998).

Le caractère dynamique, intrinsèque, de la relation d'emploi pose la question de la place et du rôle de la confiance tout au long de « la vie » de la relation d'emploi : les enjeux peuvent être soulignés non seulement au moment de la création de la relation (la confiance est nécessaire à la formation du contrat psychologique) mais également ultérieurement, lorsque la relation s'épanouit, s'installe dans la durée : les premières « mises à l'épreuve » ne vont, en effet, pas manquer d'apporter un éclairage nouveau aux engagements réciproques perçus initialement. Parce qu'il est conçu comme un processus interprétatif, le contrat psychologique continue d'évoluer après le début de la relation (entrée dans l'organisation, recrutement au sein d'une équipe) (e.g. DeVos et Freeze, 2011 ; Delobbe, 2016). La confiance est alors le ciment qui permet au contrat d'évoluer et de se perpétuer.

### *Confiance et violation du contrat*

La mise en évidence plus précise des formes de confiance permet de mieux comprendre l'impact d'une défaillance éventuelle dans le respect des promesses perçue par l'autre partie (d'une violation éventuelle du contrat) sur le comportement du salarié. En effet, la littérature identifie certains éléments qui peuvent influencer la mise en confiance du salarié à l'égard des

dirigeants ou de leur supérieur. Il y a déjà une vingtaine d'années, Whitener et ses collègues (1998) identifiaient cinq catégories de comportements susceptibles d'influencer la perception de la fiabilité de l'autre partie : la cohérence entre le discours et les actes, l'honnêteté ou l'intégrité, la capacité à déléguer le contrôle (partager le pouvoir de décision), la communication, la manifestation de soutien (considération et sensibilité à l'égard des besoins et des intérêts des salariés). Aujourd'hui, un consensus se dégage pour regrouper ces « facettes » de la confiance autour de deux composantes (ou dimensions) principales (e.g. Mc Allister, 1995, Miao, Newman et Huang, 2014) :

- la composante affective de la confiance à laquelle peuvent être rattachées l'ouverture d'esprit, la justice, la disponibilité et la bienveillance manifestées par l'autre ;
- la composante calculée de la confiance à laquelle peuvent être rattachées la compétence, la cohérence, ou encore le respect des promesses.

Or, selon Robinson, la rupture du contrat psychologique ébranle deux conditions nécessaires à la confiance: il s'agit d'une part de *l'intégrité*, i.e. la croyance que les actions de l'autre sont cohérentes avec ses paroles, et d'autre part, de la *bienveillance*, i.e. que l'autre recherche le bien des deux parties. A la suite d'une *violation* du contrat, le salarié ne croit plus que ses propres

contributions d'aujourd'hui seront reconnues par l'employeur demain (Robinson, 1996), contrairement aux promesses perçues initialement ; sa confiance s'effondre. On parle de violation du contrat psychologique pour désigner cette expérience subjective vécue par l'une des parties lorsqu'elle perçoit que l'autre partie n'a pas respecté les obligations promises (Rousseau, 1989).

Les formes que peut prendre la rupture du contrat psychologique sont variables (Cassar et Briner, 2005 ; Cassar, Briner et Buttigieg, 2016) : l'une des formes de la rupture est le retard mis par l'une des parties à respecter la promesse. Le retard représente en effet le décalage temporel entre le respect attendu de la promesse et la réalisation effective de celle-ci. Dans la mesure où le remboursement différé fournit une base pour un échange continu et nécessite de la confiance (Rousseau et McLean Parks, 1993), un très long délai peut, ainsi, être interprété comme une rupture puisque à la confiance est associée la perception d'un moment de réalisation effective de la promesse. Les contrats psychologiques sont caractérisés par un certain sens de la durée (*sense of duration*) (Shore et Tetrick, 1994), et véhiculent donc des informations, non seulement sur le contenu même du contrat, mais aussi sur le moment du respect de la promesse (Rousseau, 2001). Les obligations de l'employeur perçues définissent les paramètres de la relation et donnent un signal sur les intentions futures de

l'organisation (Coyle-Shapiro, 2002) ; or ces paramètres incluent une barrière temporelle et la relation (d'emploi notamment) est bornée dans le temps. Turnley et Feldman (1999) considèrent donc que la rupture caractérisée par du retard est bien une forme de « contradiction » dans la réalisation du contrat.

Parce qu'ils comprennent des croyances dans des obligations réciproques perçues comme des promesses, les contrats psychologiques peuvent, quand ils sont violés, générer de la méfiance, de l'insatisfaction, voire une dissolution de la relation (Argyris, 1960 ; Rousseau, 1989). L'érosion de la confiance permet d'expliquer, selon Rousseau (1989), pourquoi les effets d'une rupture du contrat psychologique sont bien plus violents et vont bien au-delà de simples « attentes déçues ». On peut parler de sentiment de colère, de rancœur voire de trahison (Morrison et Robinson, 1997).

### *Les conséquences pour l'individu et l'organisation d'une violation du contrat psychologique*

La rupture du contrat psychologique est associée à une série de résultats négatifs : des comportements citoyens en berne, une satisfaction au travail en retrait, une intention accrue de quitter l'entreprise ou encore des comportements dits de « déviance » plus importants, tels le vol ou le sabotage de l'outil de production (Kickul, 2001 ; Kickul et

al., 2001 ; Robinson et Brown, 2004 ; Robinson et Morrison, 1995 ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Shore et Tetrick, 1994 ; Turnley et Feldman, 1999). Restubog, Hornsby, Bordia et Esposito (2008) constatent que la rupture du contrat psychologique (relationnel plus particulièrement) affecte la confiance individuelle dans l'organisation qui, à son tour, a un impact négatif sur la citoyenneté organisationnelle<sup>4</sup>. Les auteurs expliquent ce mécanisme par le caractère subjectif de ces contrats : la rupture de tels contrats est perçue comme étant un traitement particulièrement injuste et s'accompagne alors du développement de cynisme et de méfiance/défiance (*distrust*) (Andersson, 1996 ; Robinson et Rousseau, 1994 ; Robinson, 1996).

La méfiance médiatise l'impact de la rupture du contrat sur les attitudes et les comportements individuels (Zhao, Wayne, Glibkowski et Bravo, 2007). En effet, l'impact peut se faire sentir sur la façon dont le salarié perçoit ses conditions de travail (satisfaction au travail), sur son degré d'attachement à l'entreprise (implication organisationnelle), sur son envie de quitter son entreprise (intention de *turnover*). On constate également des comportements de retrait et de désengagement à

l'égard du poste (performance à la tâche) ou de l'entreprise (citoyenneté organisationnelle). Lorsque l'individu vit des événements négatifs, c'est la composante affective de la confiance qui est particulièrement affectée (Young et Daniel, 2003). La méfiance (*mistrust*) reflète alors une hostilité interpersonnelle. Scepticisme, cynisme et hostilité, qui sont autant d'indicateurs de méfiance, peuvent se manifester lorsqu'il y a rupture du contrat (Zhao et al., 2007). Comparée à des réactions plus générales comme la colère ou la tristesse, la méfiance suppose un sentiment de trahison (voire d'appel à la vengeance) et constitue une réponse plus spécifique à la rupture.

A la suite d'une violation du contrat, l'individu peut même avoir envie de se venger : le lien, théorique et empirique, entre violation de la confiance et vengeance a ainsi été mis en évidence à plusieurs reprises (Bies and Tripp, 1996 ; Buss, 1961 ; Sommers, Schell et Vodanovich, 2002) ; ce qui pourrait expliquer pourquoi, d'une part, certains s'engagent dans des comportements contreproductifs à l'égard de l'organisation et, d'autre part, la mise en œuvre d'une surveillance risquerait d'accroître leur méfiance (Jensen, Opland et Ryan, 2010, p.565).

Les conséquences d'une violation du contrat psychologique peuvent donc être psychologiquement assez violentes, tant du point de vue individuel qu'organisationnel ; et le recours à la notion de confiance permet bien de mieux comprendre les conséquences sur les individus et sur

---

<sup>4</sup> *Lorsqu'un contrat psychologique existe, des mécanismes de surveillance accrus (supposés prévenir d'éventuels comportements négatifs) peuvent eux-mêmes être perçus comme de la méfiance (distrust) et inciter, en retour, les personnes surveillées à fournir encore moins d'efforts au travail (Frey, 1993 ; Wilkinson-Ryan, 2012).*

l'organisation de la rupture d'un contrat psychologique. Pour certains, après violation, le contrat peut évoluer et changer de forme : selon Robinson et Rousseau (1994) ou encore Anderson et Schalk (1998), il deviendrait ainsi plus transactionnel et moins relationnel. Ces évolutions peuvent alors marquer la fin du contrat « relationnel » qui tend alors à « se contractualiser », plus propice à fonctionner selon un mode « donnant-donnant ».

# Un équilibre dynamique par nature instable : quels enseignements pour le management des organisations ?

Au-delà de la perception de la rupture et de la réaction « post-rupture », il est intéressant de se pencher sur les mécanismes de résolution de cette violation (Tomprou, Rousseau et Hansen, 2015 ; Solinger, Hofmans, Bal et Jansen, 2016).

## *Vers la reconquête de la confiance ?*

Il s'agit d'un processus de « récupération » (*recovery*) qui est à l'œuvre. Plus l'impact émotionnel (violation) est grand lors de la rupture, plus cela diminue la chance d'une récupération rapide (Solinger *et al.*, 2016). Certains travaux suggèrent que le processus de récupération est être plus rapide en cas de soutien perçu par le salarié de la part de l'organisation (Bahl, Chiaburu et Jansen, 2010). Dans le cas de relation de soutien en effet, la confiance installe la possibilité d'un « bénéfice du doute » (Conway et Coyle-Shapiro, 2012 : 294) ; à l'inverse, les relations strictement économiques marquées par un faible soutien (et une faible confiance) laissent moins de place au bénéfice du doute.

Le modèle étudiant « l'après violation » du contrat psychologique proposé par Tomprou *et al.* (2015) s'appuie notamment sur la littérature consacrée à la réparation de la confiance (Dirks, Lewicki et Zaheer, 2009) ainsi que la justice organisationnelle réparatrice (Kramer et Lewicki, 2010 ; Tomlinson, Dineen et

Lewicki, 2004). Selon ces auteurs, les études s'intéressant aux conséquences d'une violation du contrat permettent de mettre en évidence plusieurs approches : certains travaux mettent ainsi plutôt en avant le rôle que peut jouer l'employeur et montrent dans quelle mesure des pratiques organisationnelles « bien choisies » peuvent influencer la « réconciliation » (Desmet, Cremer et Van Dijk, 2011 ; Kim, Cooper, Dirks et Ferrin, 2013) ; tandis que d'autres travaux mettent l'accent sur les efforts (cognitifs, émotionnels, comportementaux) que peuvent fournir les victimes pour réparer la relation endommagée. Les pratiques organisationnelles identifiées par la littérature peuvent ainsi être constituées d'excuses sincères, de démentis plausibles, ou encore d'explications crédibles. Les entreprises peuvent aussi proposer un dédommagement, et s'engager, pour l'avenir, sur des promesses convaincantes (Desmet *et al.* 2011 ; Schweitzer, Hershey et Bradlow, 2006). Lorsque les salariés perçoivent les efforts fournis par l'organisation,



ils deviennent plus confiants dans les chances de résolution et peuvent être enclins à considérer l'employeur comme fiable (à nouveau ?) (Tomprou *et al.*, 2015). La réparation est donc possible : de la « même » façon qu'il est possible d'envisager un processus de dégradation, il est possible d'envisager, inversement, des conditions de « retour » à l'équilibre « relationnel » (comme par un effet de balancier), moyennant le respect, par l'employeur, de certaines conditions. En d'autres termes, la violation n'est pas la fin du contrat (Rousseau, 1995). Et la confiance mutuelle peut même permettre précisément de perpétuer le contrat psychologique existant et, ainsi, de le renforcer (rendant les perspectives d'évolution de la relation plus favorables encore) (Lee, Liu, Rousseau, Hui et Chen, 2011)

### *Quel impact pour les relations futures ?*

L'attention portée aux mécanismes de réparation se justifie également par les conséquences, à plus long terme, d'une dégradation ponctuelle de la confiance. La rupture du contrat et l'ébranlement associé de la confiance a, en effet, non seulement un impact sur la relation en cours, mais également sur les relations à venir que pourrait nouer la partie « trahie » avec une autre partie. Les travaux consacrés aux conséquences financières et émotionnelles des restructurations mettent ainsi en évidence une baisse de la confiance à

l'égard de l'entreprise plus largement (Hopkins et Weathington, 2006). Dans le même ordre d'idées, à la suite d'un licenciement, le niveau de confiance du salarié licencié dans le nouvel employeur peut aussi être plus faible (Pugh, Skarlicki et Passell, 2003)..

## Conclusion : Un cercle vertueux à la fois fragile et exigeant

Appréhender la relation d'emploi à travers le prisme du contrat psychologique permet de mieux comprendre les ressorts de celle-ci, de mieux appréhender non seulement la nature des éléments qui la renforcent mais aussi les mécanismes qui peuvent la fragiliser. Comprendre la place essentielle occupée par la confiance dans la formation d'un tel contrat devient alors précieux à plusieurs titres : cela éclaire les conditions nécessaires à la formation du contrat et les facteurs explicatifs d'une éventuelle dégradation ultérieure.

Les conséquences d'une violation peuvent être particulièrement fortes. Comme permettent de l'expliquer deux approches rappelées par McDermott, Heffernan et Beynon (2013), l'impact d'une rupture du contrat sur la confiance peut s'expliquer globalement par deux approches : la théorie de l'échange social, d'une part, qui considère que si les parties « reçoivent » moins que prévu, elles peuvent alors s'engager dans des comportements négatifs (Rousseau, 1995) ; le modèle de valorisation<sup>5</sup> par le groupe (Lind et Tyler, 1988), d'autre part, qui suggère que les obligations non respectées

(unmet obligations) peuvent conduire à un niveau global de confiance plus faible dans l'organisation. Suivant ces perspectives, la relation d'emploi

est tout simplement menacée lors de la violation parce que la confiance semble non seulement trahie (*broken*) mais également trop difficile à réparer (Lewicki et Bunker, 1996). Rester dans l'entreprise semble alors, du point de vue du salarié, moins avantageux et le départ de l'entreprise peut être envisagé plus facilement (Robinson et Rousseau, 1994).

Compte tenu des conséquences fortes d'une rupture, tant pour la relation en cours que pour les suivantes, on mesure bien l'importance, du point de vue de l'employeur, d'entretenir un « cercle vertueux de la confiance ». La confiance peut, en effet, être considérée comme le résultat de comportements réciproques « cycliques » (Cassar et al., 2016). Lorsqu'il croit que le contrat (psychologique) va être respecté, le salarié développe un sentiment implicite de « redevabilité » (rendre la pareille), ce qui renforce les liens affectifs et socio-émotionnels (Blau, 1964), pouvant se traduire par une implication accrue à l'égard de l'entreprise qui l'emploie. En retour, des échanges répétés réussis (i.e. une histoire positive des échanges) facilite le développement d'un échange

<sup>5</sup> Le modèle de valorisation par le groupe rappelle notamment que la « valeur » que l'individu se reconnaît dépend du traitement « juste » que le groupe lui accorde, et, plus précisément, certains membres du groupe, incarnant l'autorité.

réciroque caractérisé par la confiance et la générosité (e.g. Meeker, 1971 ; Molm, Takahashi et Peterson, 2000; Wech, 2002). Les comportements individuels favorables à l'organisation peuvent s'obtenir dans la durée ; cette durée génère également ses propres exigences. En effet, développer la confiance parmi les salariés « prudents » peut être un processus long et difficile (Karagonlar, Eisenberger et Aselage, 2016, page 35) ; dès lors, la « réciprocité » pourra plus facilement s'installer dans des relations d'emploi de long terme, lorsque l'échange peut s'installer dans la durée.

La mise en évidence par la littérature d'une pluralité de niveaux de confiance individuelle (confiance de l'individu dans son supérieur, dans les dirigeants de son entreprise, dans son entreprise, dans les instances représentatives du personnel) incite à se poser la question de la multiplicité (et donc de la cohabitation) des contrats psychologiques associés aux relations nouées entre l'individu salarié et chacun de ses interlocuteurs dans l'organisation. Même si, pour l'heure, cette perspective manque de validation empirique, elle a le mérite de rappeler que l'action du manager s'inscrit bien dans un « nœud » de relations bilatérales ou multilatérales, dont les ressorts relèvent parfois de son action directe, parfois non : certains leviers se situent au niveau organisationnel, d'autres se situent au niveau du manager direct ; l'exigence du respect des promesses perçues doit donc être appréhendée à ces différents niveaux. Au-delà d'être une croyance individuelle, la confiance est aussi une croyance collective, qui se nourrit du réseau de relations dans lesquelles elle est enchâssée.

# Bibliographie

ADAMS, J.S. (1965), "Inequity in social exchange", in BERKOWITZ, L. (Eds), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press. vol. 2, 267-299.

ALCHIAN, A.A., DEMSETZ, H. (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62, , 777-795

ANDERSON, N. et SCHALK, R. (1998), "The psychological contract in retrospect and prospect", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 637-647.

ANDERSSON, L. M. (1996), "Employee cynicism: An examination using a contract violation framework", *Human Relations*, 49, 1395-1418.

ARGYRIS, C. (1960), *Understanding organisational behaviour*, Homewood: Dorsey Press.  
BAL, P.M., CHIABURU, D. et JANSEN, P.G.W. (2010), "Contract breach and work performance: is social exchange a buffer or intensifier?", *Journal of Managerial Psychology*, 25, 252-272.

BIES, R.J. et TRIPP, T.M. (1996), "Beyond distrust: "Getting even" and the need for revenge", in R.M. KRAMER et T.R. TYLER (Eds), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp.246-260). Newbury Park, CA: Sage.

BLAU, P.M. (1964), *Exchange and power in social life*, New-York: John Wiley & Sons.

BUSS, A. (1961), *The psychology of aggression*. New York: Wiley.

CAMPOY, E. (2004), *La difficile mesure du contrat psychologique*, Cahiers de Recherche du CERGORS, Université Paris 1 Sorbonne,

CAMPOY, E. et Neveu, V. (2011), "La confiance des salariés envers le management a disparu : vive la confiance ", in A. PEZET, et G. NOGATCHEWSKY (Eds) *L'état des entreprises 2011*, Paris, La Découverte, Coll. Repères.

CASSAR, V. et BRINER, R. B. (2005), "Psychological contract 'breach': A multiple component perspective to an over-researched construct? ", *Revista de Psicologia Social*, 20, 125-137

CASSAR, V. et BRINER, R. B. (2011), "The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation", *Journal of Vocational Behavior*, 78, 283-289.

CASSAR, V., BRINER, R.B. et BUTTIGIEG, S. (2016), "What's in a broken promissory obligation? Developing and testing a multiple component form measure of psychological contract breach", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 5, 567-592.

CONWAY, N. et COYLE-SHAPIRO, J. A.-M. (2012), "The reciprocal relationship between psychological contract fulfilment and employee performance and the moderating role of perceived organizational support and tenure", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 277-299.

COYLE-SHAPIRO, J. (2002), "A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 927-946.

DABOS, G.E. et ROUSSEAU, D.M. (2004), "Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers", *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.

DE VOS, A. et FREESE, C. (2011), "Sensemaking during organizational entry: Changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 288-314.

DELOBBE, N., COOPER-THOMAS, H.-D. et DE HOE, R. (2016), "A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry", *Journal of Organizational Behavior*, 37, 845-867.

DESMET, P., CREMER, D. D. et VAN DIJK, E. (2011), "In money we trust? The use of financial compensations to repair trust in the aftermath of distributive harm", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 75-86.

DIRKS, K., LEWICKI, R. et ZAHEER, A. (2009), "Repairing relationships within and between organizations: Building a conceptual foundation", *Academy of Management Review*, 34, 68-84.

FREY, B.S. (1993), "Does monitoring increase work effort? The rivalry with trust and loyalty", *Economic Inquiry*, 31, 663-670.

HOMANS, G.C. (1961), *Social behavior: its elementary forms*, New York: Harcourt Brace and World.

HOPKINS, S.M. et WEATHINGTON, B.L. (2006), "The Relationship Between Justice Perceptions, Trust, and Employee Attitudes in a Downsized Organization", *The Journal of Psychology*, 140, 477-498.

HOSMER, L.T. (1995), "Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics", *Academy of Management Review*, 20, 379-403.

JENSEN, J.M., OPLAND, R.A. et RYAN, A.M. (2010), "Psychological contracts and counterproductive work behaviors: employee responses to transactional and relational breach", *Journal of Business Psychology*, 25, 555-568.

JENSEN, M.C. et MECKLING, W.H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

KARAGONLAR, G., EISENBERGER, R. et ASELAGÉ, J. (2016), "Reciprocation wary employees discount psychological contract fulfilment", *Journal of Organizational Behavior*, 37, 23-40.

KICKUL J. (2001), "When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment", *Journal of Business Ethics*, 29, 289-297.

KICKUL, J. R., NEUMAN, G., PARKER, C. et FINKL, J. (2001), "Settling the score: the role of organizational justice in the relationship between psychological contract breach and anticitizenship behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13, 77-93.

KIM, P. H., COOPER, C. D., DIRKS, K. T. et FERRIN, D. L. (2013), "Repairing trust with individuals vs. groups", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 1-14.

KONOVSKY, M.A. (2000), "Understanding procedural justice and its impact on business organizations", *Journal of Management*, 26, 489-511.

KRAMER, R. M. et LEWICKI, R. J. (2010), "Repairing and enhancing trust: Approaches to reducing organizational trust deficits", *Academy of Management Annals*, 4, 245-277.

LEE, C., LIU, J., ROUSSEAU, D.M., HUI, C. et CHEN, Z.X. (2011), "Inducements, contributions, and fulfillment in new employee psychological contracts", *Human Resource Management*, 50, 201-226.

LESTER, S.W., KICKUL, J.R. et BERGMANN, T.J. (2007), "Managing employee perceptions of the psychological contract over time: the role of employer social accounts and contract fulfillment", *Journal of Organizational Behavior*, 28, 191-208.

LEVINSON, H., PRICE, C.R., MUNDEN, K.J., MANDL, H.J. et SOLLEY, C.M. (1962), *Men, management and mental health*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

LEWICKI, R.J. et BUNKER, B.B. (1996), "Developing and maintaining trust in work relationships", in R.M. KRAMER et T.R. TYLER (Eds), *Trust in organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp.114-139). Newbury Park, CA: Sage.

LIND, E.A., et TYLER, T.R. (1988), *Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.

MACNEIL, I.R. (1985), "Relational contract: what we do and do not know", *Wisconsin Law Review*, 3, 483-525.

MARCH, J.G. et SIMON, H.A. (1958), *Organizations*, New-York: John Wiley & Sons.

MCALLISTER, D.J. (1995), "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.

MCDERMOTT, A.M., HEFFERNAN, M. et BEYNON, M.J. (2013), "When the nature of employment matters in the employment relationship: a cluster analysis of psychological contracts and organizational commitment in the non-profit sector", *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1490-1518.

MEEKER, B.F. (1971), "Decisions and Exchange", *American Sociological Review*, 36, 2, 485-495.

MIAO, Q., NEWMAN, A. et HUANG, X. (2014), "The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust", *The International Journal of Human Resource Management*, 2796-2810.

MOLM, L.D., TAKAHASHI, N. et PETERSON, G. (2000), "Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition", *American Journal of Sociology*, 105, 5, 1396-1427.

MORRISON, E.W. et ROBINSON, S.L. (1997), "When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops", *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.

NEVEU, V. (2004), *La confiance organisationnelle : une approche en terme de contrat psychologique*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris 1, Paris.

PUGH, S.D., SKARLICKI, D.P. et PASSELL, B.S. (2003), "After the Fall: Layoff Victims' Trust and Cynicism in Re-employment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 201-212.

RESTUBOG, S.L.D., HORNSEY, M., BORDIA, P. et ESPOSO, S. (2008), "Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights From the Group Value Model", *Journal of Management Studies*, 45, 8, 1377-1400.

ROBINSON, S. L. (1996), "Trust and breach of the psychological contract", *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.

ROBINSON, S. L. et BROWN, G. (2004), "Psychological contract breach and violation in organizations", in R. W. GRIFFIN & A. M. O'LEARY-KELLY (Eds.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 309-337). San Francisco: Jossey-Bass.

ROBINSON, S.L. et ROUSSEAU, D.M. (1994), "Violating the psychological contract: not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 145-159.

ROBINSON, S.L. et WOLFE MORRISON, E. (1995), "Psychological contracts and OCB: the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.

ROBINSON, S.L., KRAATZ, M.S. et ROUSSEAU, D.M. (1994), "Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study", *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.

ROUSSEAU, D.M. (1989), "Psychological and implied contracts in organizations", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.

ROUSSEAU, D.M. (1995), *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.

ROUSSEAU, D.M. (1998), "The 'problem' of the psychological contract considered", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.

ROUSSEAU, D.M. (2001), "Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.

ROUSSEAU, D.M. et MCLEAN PARKS, J. (1993), "The contracts of individuals and organizations", in Staw, B.M. et Cummings, L.L. (Eds), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press. vol. 15, p. 1-43.

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

SCHWEITZER, M. E., HERSHEY, J. C. et BRADLOW, E. T. (2006), "Promises and lies: Restoring violated trust", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 1-19.

SHEPPARD, B.H. et SHERMAN, D.M. (1998), "The grammars of trust: a model and general implications", *Academy of Management Review*, 23, 422-437.

SHORE, L.M. et TETRICK, L.E. (1994), "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship", in COOPER, C.L. et ROUSSEAU, D.M. (Eds), *Trends in Organizational Behavior*, New York: Wiley and Sons. vol. 1, p. 91-109.

SOLINGER, O.N., HOFMANS, J., BAL, P.M. et JANSEN, P.G.W. (2016), "Bouncing back from psychological contract breach: how commitment recovers over time", *Journal of Organizational Behavior*, 37, 494-514.

SOMMERS, J. A., SCHELL, T. L. et VODANOVICH, S. J. (2002), "Developing a measure of individual differences in organizational revenge", *Journal of Business and Psychology*, 17, 207-222.

THOMAS, H.D.C. et ANDERSON, N. (1998), "Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: a study of recruits entering the British Army", *Journal of Organizational Behavior*, 19, 745-767.

TOMLINSON, E. C., DINEEN, B. R. et LEWICKI, R. J. (2004), "The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken



promise”, *Journal of Management*, 30, 165-187.

TOMPROU, M., ROUSSEAU, D.M. et HANSEN, S.D. (2015), “The psychological contracts of violation victims : a post-violation model ”, *Journal of Organizational Behavior*, 36, 561-581.

TURNLEY, W.H. et FELDMAN, D.C. (1999), “The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect”, *Human Relations*, 52, 895-922.

WECH, B. (2002), “Trust Context”, *Business and Society*, 41, 3, 353-360.

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

WILKINSON-RYAN, T. (2012), “Legal promise and psychological contract”, *Wake Forest Law Review*, 47, 843-873.

WILLIAMSON, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New-York: Free Press.

YOUNG L et DANIEL K. (2003), “Affectual trust in the workplace”, *International Journal of Human Resource Management*, 14, 135-155.

ZHAO, H., WAYNE, S.J., GLIBKOWSKI, B.C. et BRAVO, J. (2007), “The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis”, *Personnel Psychology*, 60, 647-680.







## CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT

Fondation Paris-Dauphine

Fondation partenariale Paris-Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75016 Paris  
Tél. : 01 44 05 48 66  
[secretariat@fondation-dauphine.fr](mailto:secretariat@fondation-dauphine.fr)  
[joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu](mailto:joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu)



assureur militant