

La confiance comme élément Déterminant des transactions

Aissa HIRECHE

Professeur en Economie Industrielle
Faculté des sciences économiques et de gestion -
Université de Biskra

Résumé

Longtemps négligée dans la science économique et en gestion des entreprises, la confiance, dont l'étude a été jusque là limitée au champ des relations informelles, présente pourtant une notion particulièrement intéressante pour une meilleure compréhension du comportement des dirigeants et des transactions formelles qui les lient aux propriétaires.

Introduction :

Considérée par Breton et Wintrobe [1982] en tant qu'actif, mais aussi en tant que probabilité, la confiance a servi l'approche des transactions informelles en ce sens qu'elle a été utilisée comme élément clé dans l'explication du comportement et de la préservation des groupes, notamment ceux des bureaucrates publics. Parce qu'elle équivaut à une garantie des créances [Charreaux, 1988] (lorsque celles-ci prennent la forme de services informels rendus), et qu'elle apparaît comme un investissement à plus ou moins long terme, la confiance est à la base de la constitution de réseaux solidaires et souvent efficaces parce que les coûts de transaction, bâtis sur la confiance, y sont moins élevés. Par ailleurs, la prédominance de la confiance, dans l'organisation et le fonctionnement des entreprises familiales, a conduit à la considérer comme le facteur explicatif de la performance de ces entreprises [Allouche et Amann, 2000].

Cette approche dont le mérite est d'avoir endogénéisé la confiance, ne renseigne cependant pas sur sa véritable nature, et, en la confinant dans un rôle purement informel, elle l'écarte des champs formels de l'organisation.

Le but de cet article est de démontrer que la confiance peut être introduite, en tant que concept, dans l'analyse des aspects formels de l'organisation.

A cet effet, nous proposerons une redéfinition de la confiance (§1) à partir de laquelle nous aboutirons à une typologie générale des managers (§2) et des transactions (§3) dont nous essaierons de comprendre l'évolution (§3) avant de conclure par un bref aperçu de la relation entre la confiance et la performance (§5).

Nous mobiliserons à cet effet les théories des coûts de transaction et des droits de propriété.

1- La confiance : redéfinition et composition

Qu'on la considère comme « une espérance solide en une personne ou en une chose, une assurance, un sentiment de sécurité »¹ ou comme « une foi en l'intégrité personnelle »², la confiance est une attitude positive d'une partie (individu, institution, etc.) à l'égard d'une autre. Elle suppose donc la présence de deux parties au moins et elle est produite par l'une et validée (ou pas) par l'autre.

Dans les organisations, la confiance est produite à plusieurs niveaux : entre le (les) propriétaire(s) et le dirigeant, entre ce dernier et les salariés, entre les employés eux-mêmes, etc. en ce qui suit, nous nous intéresserons uniquement au premier cas (propriétaire(s)-dirigeant) et ce, eu égard à l'impact que la confiance peut avoir sur les transactions qu'ils passent entre eux.

Le propriétaire qui décide d'engager son actif n'ignore pas qu'il l'expose au risque. Le fait de sélectionner le dirigeant en fonction de certains critères (compétences, expériences, aptitudes, etc.) souligne bien, chez ce propriétaire, l'existence d'un besoin d'assurance (de sécurité) contre les aléas du risque. Toutefois, ces critères de sélection qui sont *explicites*, c'est-à-dire concrets, matériellement justifiables et mesurables, ne renseignent que sur les capacités managériales du dirigeant, c'est-à-dire ses capacités de mobilisation et son degré de maîtrise des méthodes et des outils de gestion. Mais ils ne renseignent pas sur l'intention de ce dirigeant quant à l'utilisation qui sera faite de ces capacités ni au profit de qui elles seront mobilisées. Aussi, le choix d'un manager, exprime-t-il toujours une certaine ignorance, de la part du propriétaire, pour ce qui des critères *tacites*, c'est-à-dire cachés, du dirigeant et qui, matériellement, ne peuvent être ni mesurables, ni justifiables.

Il résulte donc que l'engagement d'un gestionnaire, par un propriétaire, est soumis à deux types d'assurances : une assurance explicite fournie par une *conviction objective* en les aptitudes concrètes (matérielles) du dirigeant et

¹ Dico multimédia

² Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation

une assurance tacite fournie par une *croyance subjective* en ses aptitudes cachées. C'est cette croyance subjective que nous appellerons « confiance ». Si cette situation confirme, sans conteste, l'incomplétude des contrats sous leur angle formel, elle ne rend pas moins compte, en même temps, que la confiance peut constituer un palliatif à cette incomplétude.

Il va de soi que, dans ce cadre, la notion d'incomplétude diffère de celle de Schwartz (1992) qui considère que « l'origine de l'incomplétude contractuelle est plutôt à rechercher dans la contrainte d'invérifiabilité qui pèse sur le tiers chargé d'exécuter le contrat » [Fares, 2005]. Nous considérons, en effet, que dans la relation propriétaire-dirigeant, l'incomplétude des contrats est à rechercher, non pas dans les capacités managériales du dirigeant, celles-ci étant plus ou moins « vérifiées » par les critères de sélection appliqués au recrutement, mais dans l'impossibilité matérielle de prévoir le degré d'adhésion du manager aux intérêts du propriétaire.

En définitive, dans la relation propriétaire-dirigeant, on peut définir la confiance comme étant cette croyance subjective qui encourage le propriétaire à confier la gestion de son actif à un dirigeant. Si l'on appelle « *confiant* » le propriétaire, parce que c'est lui qui confie son actif, et « *dépositaire* » le manager, parce que c'est en lui que la confiance est placée, c'est-à-dire « déposée », alors la confiance apparaîtra comme *la relation subjective qui lie un confiant et un dépositaire*.

On comprend de là que, entre le propriétaire et le dirigeant, il existe un double lien : d'une part, un lien bâti sur la conviction objective et qui constitue, de ce fait, l'aspect formel de la transaction (la récompense, les objectifs et tous les termes contractuels y font référence) et, d'autre part, un lien bâti sur la confiance et qui constitue l'aspect informel de cette même transaction.

A partir de là, il découle que l'appréciation de l'effort du manager se fera nécessairement sur deux niveaux. Évaluation de sa capacité à diriger et évaluation de sa capacité à préserver l'intérêt du propriétaire.

2- Typologie des dépositaires (managers):

Si l'on combine ces deux capacités, sur une échelle graduée de faible à élevée, on obtient une appréciation de l'effort du dépositaire et une idée sur son comportement :

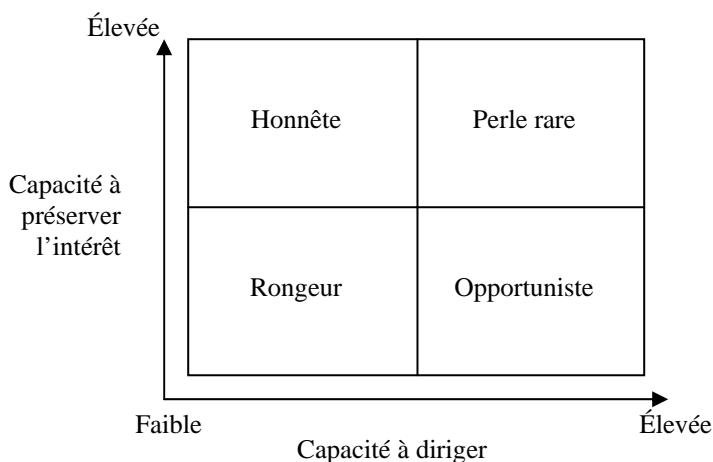


Fig.1 : Typologie des managers

Le rendement de la conviction objective (aspect formel de la transaction) se lit sur les colonnes du tableau précédent, alors que celui de la confiance (aspect informel de la transaction) est donné par les lignes. Il va de soi que le confiant (propriétaire) s'intéresse d'abord à la ligne et que le dépositaire fera valoir d'abord la colonne. Seule l'intersection de la 1^{ère} ligne et de la 2^{ème} colonne (Perle rare) réalise une maximisation d'utilité pour les deux parties.

Le manager Honnête (H) : doté d'une faible capacité à diriger, mais d'une honnêteté appréciable, ce type de dirigeant, qui fait de la préservation des intérêts du propriétaire sa première priorité, maximise l'utilité du confiant. Il suscite sa confiance et son respect. Ses défaillances managériales peuvent être facilement évacuées grâce à la formation et au perfectionnement. Il peut se transformer, à terme, en « perle rare ».

Le manager Rongeur (R) : ses défaillances managériales sont aggravées par son incapacité à préserver les intérêts du propriétaire. Il ne maximise ni l'utilité du confiant ni la sienne. Il ronge, de ce fait l'actif mis entre ces mains ainsi que la confiance placée en lui. Son échec est total et son remplacement nécessaire.

Le manager Opportuniste (O) : il mobilise ses bonnes capacités managériales au service de ses propres intérêts, et maximise sa propre utilité au détriment de celle du confiant. Ce dernier devra chercher les moyens adéquats pour assurer une prise en compte de ses intérêts (du propriétaire). S'il réussit, l'« Opportuniste » pourra se transformer en « Perle rare ».

Le manager « Perle rare » (P) : d'une grande capacité à diriger mais aussi à préserver l'intérêt du propriétaire, ce dirigeant – rare – peut s'avérer coûteux et très sollicité à cause de son intégrité et de sa compétence.

Les dirigeants de type H et de type P sont des dépositaires *validants* (ils valident la confiance placée en eux qui, en toute logique, en sera renforcée), ceux de type R et O sont des dépositaires *invalidants* (la confiance placée en eux sera affaiblie).

3- Typologie des transactions :

Le propriétaire qui, pour une raison ou une autre, délègue l'usus de sa propriété à autrui, n'a que deux attitudes possibles. Soit il accompagne sa transaction formelle de sa confiance, soit il l'accompagne d'une certaine méfiance. De l'autre côté, le manager qui reçoit ce droit d'usus a, lui aussi, deux réactions possibles : ou bien il honore la confiance placée en lui en préservant les intérêts du confiant (on dira qu'il a un comportement honnête), ou bien il en profitera pour servir ses propres intérêts (on dira qu'il a un comportement opportuniste).

En fonction du comportement choisi par chacun, la transaction procurera plus ou moins de satisfaction aux parties contractantes et les coûts qui en découlent seront plus ou moins importants.

La confiance comme élément déterminant des transactions

La combinaison, deux à deux, des quatre comportements précédents donne les situations suivantes :

		Caractéristiques du comportement du dépositaire	
		Honnêteté	Opportunisme
Caractéristique du comportement du confiant	Confiance	Satisfaction	Déception
	Méfiance	Désaveu	Conformité

Fig.2 : Typologie générale des transactions

La transaction satisfaisante : elle se produit lorsque la réaction du dépositaire est à la hauteur de la confiance placée en lui. Cette transaction, caractérisée au départ par un minimum de coûts de transaction ex-ante, est aussi caractérisée, à l'arrivée, par une minimisation de ces coûts ex-post parce qu'il n'en découle généralement pas de conflits ou de litige et que par la même, il y a absence de coûts de marchandage, de dédouanement etc.

A l'aléa moral se substitue donc ce qu'on pourrait appeler « *l'assurance morale* », une forme d'incitation à la répétitivité de la transaction et, dans ce cas, le confiant cherchera donc à reconduire la transaction avec le même dépositaire.

Deux situations peuvent alors se présenter : soit le dépositaire se contente de la même récompense (salaire ou autre), soit il s'attend à une révision de celle-ci. Dans le premier cas (*récompense monotone*) le risque grandira avec le temps de voir diminuer l'incitation du dépositaire à préserver l'intérêt du confiant. Dans le second cas par contre (*récompense évolutive*), la probabilité est grande pour que cette incitation demeure. Il résulte finalement que l'intérêt même du confiant exige que celui-ci opte pour une récompense évolutive du dépositaire.

Il est à noter, toutefois, que l'attente d'une augmentation de la récompense, de la part du dépositaire, peut être motivée soit par une réévaluation de son actif, ce qui révélerait dans ce cas une *distorsion de l'information* ex-ante chez lui (il ne connaissait pas exactement le prix de ses compétences et/ou de son honnêteté), soit par un calcul préalable par lequel il aurait opté pour une « *mise en attente* » du véritable prix, une sorte de « goûtez d'abord, vous paierez après satisfaction » et dans ce cas, il ne s'agit plus d'une distorsion d'information mais plutôt d'une *asymétrie positive* d'information.

La transaction satisfaisante, par la nécessaire réévaluation de la récompense, entraîne donc des coûts supplémentaires assimilables, néanmoins, à un investissement (comme c'est le cas des coûts liés à la formation des cadres, par exemple)

La transaction décevante : elle résulte de la combinaison « confiance-opportunisme ». Même si elle est caractérisée par un minimum de coûts de transaction ex-ante, elle en engendre beaucoup ex-post. En plus du *coût moral* (la déception), supporté par le confiant, cette transaction entraîne nécessairement des coûts de dédouanement du dépositaire, des coûts de correction ainsi que des précautions futures de la part du confiant, c'est-à-dire des coûts ex ante plus importants pour les transactions à venir, qu'elles soient avec le même dépositaire ou avec un autre.

Dans cette situation aussi, deux cas de figures peuvent se présenter. Soit une reconduction de la transaction, soit une non reconduction.

Dans le cas de la reconduction, et comme signalé plus haut, le confiant ne manquera pas de prendre plus de précautions. Il dispose, à cet effet, de deux possibilités. La première est celle qui consiste à tenter d'élever l'incitation du dépositaire (ce qui se traduirait par une augmentation des coûts à supporter). La seconde consistera à tenter de réduire les causes de la défaillance du dépositaire (revoir les conditions contractuelles, instaurer des mécanismes de contrôle etc.) ce qui ne manquera pas, non plus d'influencer les coûts de transaction dans le sens de leur augmentation. Dans les deux cas, des coûts supplémentaires sont donc supportés par le confiant.

S'il n'y a pas de reconduction de la transaction, la réputation de l'organisation peut être affectée, ce à quoi il faudrait ajouter le risque de ne pas trouver meilleur dépositaire et tous les coûts de découverte qui en découlent. On voit donc que cette solution, du moins à court terme, est difficilement envisageable.

Qu'il s'agisse de reconduction ou non, la transaction décevante s'avère toujours coûteuse. Toutefois, ce qu'il convient de remarquer, c'est que les coûts engendrés par ce type de transaction ne peuvent pas être assimilables à un investissement mais plutôt à une taxe, celle qui pénalise le confiant pour son mauvais choix du dépositaire.

La transaction « désaveu » : elle est ainsi dite parce que le comportement honnête (positif) du dépositaire désavoue la méfiance initiale du confiant. Les coûts de transactions ex-ante sont importants du fait des précautions dictées par la méfiance, mais ceux ex-post sont minimisés par le comportement positif du dépositaire.

La transaction « désaveu » s'avère donc, sur l'ensemble, d'un coût raisonnable. Toutefois, si, sur le plan des résultats, le confiant ne peut être que satisfait, il n'en demeure pas moins que ses relations futures avec le dépositaire et, partant, la répétitivité de la transaction, seront affectées par cette méfiance initiale. Il pourra procéder à une correction de son comportement par l'acceptation de coûts supplémentaires (augmentation de la récompense, par exemple). Le comportement du dépositaire dépendra de sa perception de la méfiance du confiant. Il peut la considérer comme une attitude normale et ne pas la *pénaliser* par une recherche de compensation (demande d'augmentation de la récompense, ou autre), et c'est au confiant, dans ce cas, de procéder à réparation morale afin de maintenir l'incitation (*coûts de réparation*), mais il se peut qu'il la considère comme attitude négative, c'est-à-dire qui mérite *sanction* et, dans ce cas, il pourrait réévaluer le prix de son actif, ce qui entraînera pour le confiant des *coûts de sanction*.

Les coûts supplémentaires engendrés par une transaction « désaveu » sont donc assimilables à des *coûts de pénalisation*.

La transaction conforme : elle est ainsi appelée parce que le résultat est conforme aux prévisions (attentes) du confiant. Elle apparaît lorsque l'opportunisme du dépositaire vient confirmer la méfiance du confiant. Il est évident que dans ce cas, les coûts de transaction sont très élevés aussi bien en ex-ante (précautions) qu'en ex-post (conflits, corrections, contrôle etc.). Des quatre formes de transaction, c'est la moins efficace et, raisonnablement, la moins souhaitée par le confiant. Elle peut être, en partie, expliquée par l'asymétrie d'information (action et/ou informations cachées).

A la lecture de ces types de transactions, il apparaît que, dans tous les cas, le meilleur comportement du confiant est d'opter, dès le départ, pour la confiance (1^{ère} ligne du tableau).

4- L'évolution des transactions

Les hommes ont l'immense avantage de pouvoir tirer les leçons de leurs expériences. Dans les transactions qui les lient les uns aux autres, cet avantage peut être, sans doute, utilisé à bon escient et servir à faire évoluer les transactions vers des formes meilleures.

La transaction satisfaisante, lorsqu'elle est protégée par des *comportements attentifs*, peut aboutir à une *capitalisation de la confiance*, ce qui ne manquera certainement pas à avoir beaucoup d'effets positifs sur la gestion de l'entreprise et ses résultats.

Dans le cas où la transaction « désaveu » est reconduite, il est probable que le confiant réduise de sa méfiance et minimise, en conséquence, les coûts ex-ante, mais il est tout aussi possible qu'il maintienne un certain niveau de méfiance.

Si le confiant relâche sa méfiance et si le dépositaire maintient son comportement positif, la transaction « désaveu » évoluera vers une transaction satisfaisante (confiance-honnêteté), mais si le dépositaire opte pour un comportement moins positif, alors la transaction se transformera en « déception ». Dans le cas où le confiant ne relâche pas sa méfiance, un

changement du comportement du dépositaire fera évoluer la transaction « désaveu » vers une transaction conforme.

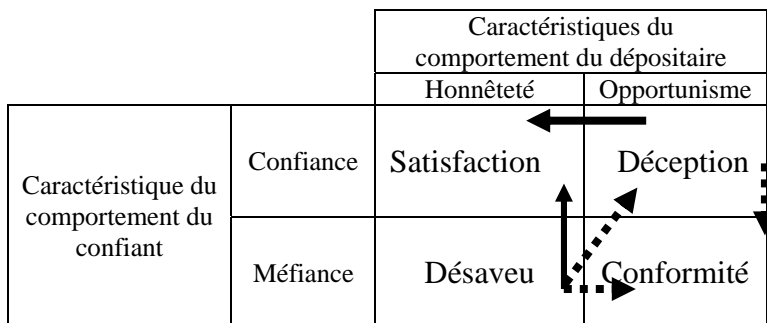


Fig.3 : Evolutions probables des transactions

- Evolutions positives (souhaitables)
- Evolutions négatives (non souhaitables)

5- *Confiance et performance*

En tant que notion, la confiance occupe une place de plus en plus importante dans la littérature consacrée à la performance des entreprises.

S'il existe, incontestablement, un lien entre la confiance et la performance, il semble toutefois difficile d'accepter de voir en la première le facteur explicatif de la seconde [Allouche et Amann, 2000]. D'abord, parce que la confiance placée en le dirigeant n'est pas toujours suivie par un comportement honnête de ce dernier et, ensuite, parce que l'opportunisme de certains dirigeants, n'est pas toujours synonyme d'inefficacité de leurs entreprises [Hirshleifer, 1993]³. Nous avons vu, en effet, comme dans le cas de la transaction « déception », que la confiance du propriétaire peut être invalidée par l'opportunisme, tout comme il peut s'avérer que, malgré le manque de confiance de la part du propriétaire, le dirigeant peut faire preuve de beaucoup d'honnêteté, comme c'est la cas de la transaction « désaveu ».

³ Cité par Bancel, F. : « *La gouvernance des entreprises* », éd. Economica, Paris 1997, p.16

En réalité, parce qu'elle ne garantit en rien la réaction du dirigeant, la confiance ne peut fournir qu'une explication partielle de la performance de l'entreprise, le comportement du dirigeant fournissant le reste de l'explication.

En effet, tant qu'il n'y a pas validation de la confiance par le dirigeant, c'est-à-dire tant qu'il n'y a pas de réaction positive à cette confiance, on ne peut affirmer que cette dernière explique la performance de l'entreprise.

La réduction du contrôle et l'allègement des mécanismes destinés à réduire le comportement discrétionnaire des dirigeants ne peuvent, à eux seuls, prétendre être à la base d'une bonne performance, les dirigeants que la validation de la confiance n'intéresse pas ne trouvant dans ce relâchement qu'une opportunité supplémentaire pour détourner l'usage de l'entreprise vers leur propre intérêt. Pour que la confiance explique le résultat de l'entreprise, il est nécessaire donc qu'elle soit suivie par une validation.

Conclusions

Parce qu'elle permet de dégager une typologie des managers et des transactions qui les lient aux propriétaires, la confiance peut certainement jouer un rôle important aussi bien dans la gestion des entreprises que dans leur gouvernance.

Bibliographie :

Allouche J., Amann B. « *La confiance : une explication des performances des entreprises familiales* », 2000

Bancel F. : « *La gouvernance des entreprises* », Economica, 1997

Brousseau E. « *Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat* », Août 2000

Charreaux G. : « *La théorie des transactions informelles : une synthèse* », Sep. 1988

Charreaux G. : « *Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises* », Mai 1998

Fares M. : « *Quels fondements à l'incomplétude des contrats ?* », **L'Actualité Économique**. Sep 2005. Vol.81, N° 3

Finet A (sous la direction de):« *Gouvernement d'entreprise*», de boeck, 2005