

# LE RÔLE DE LA CONFIANCE DANS LE SYSTÈME DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

---

Gérard CHARREAUX(\*)

---

Mai 1998

(\*) Professeur en Sciences de Gestion, Directeur du  
Programme doctoral en  
Sciences de Gestion de l'Université de Bourgogne  
IAE DIJON - CREGO / LATEC

2, Bd Gabriel, Pôle d'Économie et de Gestion, 21000 Dijon ;  
Tel. 03.80.39.54.35; Fax. 03.80.39.54.88  
E-mail : gcharrea@satie.u-bourgogne.fr

2

Dans un récent *best-seller* intitulé « Trust : the social virtues and the creation of prosperity », Fukuyama (1995) met en avant le rôle de la confiance pour expliquer le niveau de développement des différentes sociétés nationales. Pour reprendre la définition qu'il en donne (p. 26) « La confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté. ». Il associe cette notion à celle de capital social et de sociabilité organique, autrement dit, à la capacité à coopérer de façon spontanée, c'est-à-dire sur la base de valeurs partagées, informelles, plutôt que sous l'empire de règles édictées par des institutions telles que la famille ou l'autorité publique ou, encore, de contrats formels. Quels que soient l'attrait et le caractère fascinant de l'analyse proposée par Fukuyama, dont

les bases sont principalement historiques et sociologiques, notre propos, s'il partage un objectif commun, celui d'expliquer la performance de systèmes économico-sociaux différents, s'inscrit dans une autre perspective, celle d'identifier et de préciser les liens de causalité entre un mécanisme particulier de coopération, la confiance, composante particulière du système de gouvernance des entreprises (et plus généralement des organisations) et la création de valeur, base de la prospérité. Ce faisant, nous postulons que le système de gouvernance joue un rôle déterminant pour comprendre la création de la valeur. Contrairement à la perspective financière qui domine le champ de la gouvernance des entreprises telle qu'elle est, par exemple, résumée par Shleifer et Vishny (1997), nous ne définissons pas le système de gouvernance par sa fonction de sécurisation des transactions associées à l'apport de ressources financières. Nous préférons à cette définition, jugée trop restrictive, celle proposée par Charreaux (1997) selon laquelle, le système de gouvernance se définit par l'ensemble des mécanismes (dont la confiance) qui déterminent la latitude discrétionnaire des dirigeants (ou latitude managériale)<sup>2</sup>. Cette définition, outre le fait qu'elle recouvre la définition précédente, présente l'avantage de privilégier le rôle du dirigeant – même si nous reconnaissons que ce rôle n'est pas exclusif – dans le processus de création de valeur. Dans cette représentation le dirigeant a un rôle actif, il ne subit pas passivement le système de gouvernance mais entretient avec ce dernier une relation dialectique. Si le système de gouvernance influence le comportement des dirigeants, ces derniers contribuent également à le modeler et à le faire évoluer.

<sup>1</sup> Fukuyama (1995, p. 26) « Trust is the expectation that arises within a community of regular, honest and

cooperative behavior, based on commonly shared norms, on the part of other members of that community. »

<sup>2</sup> La définition proposée récemment par Zingales (1997, p. 4) axée exclusivement sur les mécanismes *ex post* nous

paraît également trop étroite : « ...I define corporate governance as the complex set of constraints that shape the ex post

bargaining over the quasi-rents generated by a firm. ». Inversement, nous adoptons une définition plus

restrictive que celle proposée par Blair (1995) selon laquelle « Governance systems, broadly defined, set the ground

rules that determine who has control rights under what circumstances, who receives what shares of the wealth created,

and who bears what associated risks. » qui, à notre sens, en ne se focalisant pas suffisamment sur le rôle central du

dirigeant dépasse la notion traditionnelle de gouvernance.

3

À l'intérieur de ce cadre la confiance apparaît comme un mécanisme particulier de régulation

des différentes transactions qu'entretient l'entreprise avec ses différents partenaires (les

*stakeholders*). Cette approche particulière de la confiance est-elle compatible avec les définitions

usuelles de ce concept ? Dans un récent essai de clarification et de synthèse, Mayer et *al.* (1995, p.

712) donnent la définition suivante de la confiance<sup>3</sup> « ...la volonté délibérée d'être vulnérable aux

actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour

la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou

contrôler l'autre partie. ». Si cette définition présente l'avantage de mettre clairement en évidence le

caractère d'interdépendance bilatérale (entre le *trustor* et le *trustee*) de la confiance, ainsi que

l'exposition volontaire au risque que consent le *trustor*, elle a l'inconvénient, à notre sens, de ne

plus s'inscrire dans le cadre de « rationalité calculatoire » défini par Williamson (1993 a et b), ce

qui s'oppose à la construction d'une théorie endogène de la confiance.

Par ailleurs, si la conception

de la confiance en tant que mécanisme de gouvernance particulier suffit à construire une grille de lecture fructueuse, la notion complémentaire d'actif de confiance, qu'on peut déduire des analyses de Breton et Wintrobe (1982), offre également un éclairage utile à une meilleure compréhension de la formation de la valeur. Ces deux approches de la confiance seront présentées dans la première section qui a pour but de proposer une vision de la confiance compatible avec la théorie de la gouvernance et de préciser la nature et la place de ce mécanisme de gouvernance particulier.

L'approche que nous retenons de la confiance conduit également à la considérer non pas comme exogène au système de gouvernance mais comme un mécanisme particulier de ce dernier, émergeant de façon endogène. Les participants à la création de valeur déterminent eux-mêmes le niveau de confiance du système. La confiance, dans notre représentation, a un caractère coconstruit, fonction des calculs rationnels des différents agents. Cela ne signifie pas pour autant que la théorie de la confiance qui sous-tend notre analyse ait un caractère asocial. La place accordée à la confiance est conditionnée par le cadre institutionnel (au sens de North (1990), c'est-à-dire par les règles du jeu) comme le précisent Coleman<sup>4</sup> (1990) et Williamson (1993a). En outre, les calculs des individus sont censés s'inscrire dans un cadre de rationalité limitée, – sans lequel d'ailleurs l'existence même de la confiance ne saurait être justifiée –, dont les limites sont également

<sup>3</sup> Mayer et al. (1995, p. 712) « ...the willingness to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. ».

<sup>4</sup> Coleman (1990, p. 114) « The general question of what is the optimum levels of norms, laws and sanctions to

maintain trustworthiness on the part of trustees is a complex one. The optimum, from the perspective of the social system as a whole, depends on the whole set of costs and benefits that result from trust and trustworthiness on the part of a particular pair of actors – not just costs and benefits for the particular pair of actors but costs and benefits for others affected by the keeping or breaking of trust. »

4

dépendantes du contexte social, notamment des perceptions qu'il induit, par exemple, sous forme de modèle mental<sup>5</sup>.

Le cadre de rationalité (contrainte socialement) que nous postulons n'entraîne pas qu'un système de gouvernance soit nécessairement efficace (au sens comparatif, c'est-à-dire par rapport aux différents systèmes existants). À l'instar de North (1990), nous supposons que la contrainte institutionnelle qui encadre les calculs individuels peut conduire à la survivance, au moins sur le court terme, de systèmes de gouvernance dominés. S'il y a sélection naturelle des systèmes, elle n'est supposée s'opérer que sur le long terme. On peut d'ailleurs supposer, qu'en la matière, il y a rarement disparition ou rupture brutale, mais évolution progressive des systèmes par adaptation des rôles respectifs et de l'articulation des différents mécanismes ou, de façon plus drastique, par évolution des cadres institutionnels (par exemple sous forme d'évolution des systèmes légaux ou des modèles mentaux). La résolution de la question de l'efficacité comparée des systèmes de gouvernance passant par l'analyse de la formation de la valeur, nous proposerons, dans la seconde section, un certain nombre de voies par lesquelles la confiance influence vraisemblablement sur cette formation.

Notre objectif dans cet article est par conséquent exploratoire. Il consiste à proposer les

bases d'une analyse de la confiance comme mécanisme de gouvernance particulier, fondée sur la théorie de la gouvernance.

## **1. La définition et la place de la confiance dans la vision de la gouvernance**

L'intégration de la confiance dans la théorie de la gouvernance suppose tout d'abord qu'on en propose une définition adaptée. Nous allons tout d'abord examiner ce point particulier, puis nous situerons la confiance par rapport à l'ensemble du système de gouvernance avant de nous interroger sur les liens qu'elle entretient avec la latitude managériale.

### *1.1. Une définition de la confiance comme mécanisme de gouvernance*

Nous nous appuierons pour proposer une définition de la confiance adaptée à notre projet sur celle de Mayer et *al.*, rappelée en introduction. Selon cette définition, la confiance apparaît associée à toute transaction formelle ou informelle. Toute coopération, y compris sous la forme la plus simple de l'échange marchand – à l'exception de la représentation stylisée qu'en retient la théorie micro-économique élémentaire –, implique nécessairement l'intervention de la confiance en

<sup>5</sup> Selon Denzau et North (1993) les modèles mentaux sont les représentations créées par les systèmes cognitifs individuels pour interpréter l'environnement. Une idéologie est un cadre commun de modèles mentaux partagé par un groupe d'individus qui fournit simultanément une interprétation de l'environnement et un guide normatif pour structurer cet environnement.

5

raison de l'incomplétude des contrats et des failles inévitables des mécanismes hiérarchiques<sup>6</sup>.

Compte tenu de l'incertitude pesant sur les caractéristiques du bien échangé (donc sur les droits de propriété qui lui sont associés) quel qu'il soit, même si l'échange s'accompagne d'une compensation monétaire et d'une livraison immédiates, les parties à l'échange se placent

volontairement dans une situation de vulnérabilité réciproque mais non nécessairement « équilibrée ». Par exemple, pour l'acheteur du bien, il peut y avoir vice sur la qualité du bien acquis ; la contrepartie monétaire peut ne pas être équitable (en raison d'une asymétrie d'information) ; si la livraison intervient ultérieurement, il y a risque de litige. De façon symétrique, le risque existe également pour le vendeur qui, par exemple, si le paiement est différé peut ne pas être payé. De fait, la confiance est un mécanisme qui intervient *ex ante*, pour fixer, relativement à une transaction, le niveau de risque que sont disposées à supporter volontairement les différentes parties.

Nous nous écartons cependant de la définition initiale de Mayer et *al.* en prenant en compte la capacité des parties à se contrôler mutuellement. Autrement dit, nous considérons, à l'instar de Coleman (1990), que la relation de confiance qui encadre la transaction résulte d'un calcul rationnel des deux parties ; nous adoptons donc la vision calculatoire de la confiance, celle de la « calculative trust » selon le terme proposé par Williamson (1993b).

Nous partageons également l'analyse de ce dernier lorsqu'il conclut finalement (p. 486) que les cas de confiance non calculatoire qu'il identifie (« confiance personnelle » et « confiance institutionnelle ») ne sont finalement que des cas particuliers de la démarche calculatoire poussée à son extrême (Craswell, 1993). Autrement dit, les cas de confiance non calculatoire, souvent qualifiés de véritable concept de confiance, notamment par les opposants à l'approche fondée sur l'opportunisme de Williamson, peuvent paradoxalement être intégrés à sa démarche. Cette conception de la confiance rejoint

d'ailleurs celle du langage courant où il est commun de parler de « confiance absolue » et de « confiance mesurée ». La confiance absolue peut s'analyser comme une confiance mesurée pour laquelle les coûts de la mesure sont estimés être supérieurs aux gains qu'elle apporte.

Le fait que la confiance soit associée à toute forme de coopération et de transaction (formelle ou informelle) montre qu'il ne s'agit pas d'un mode indépendant de régulation mais d'un mécanisme d'accompagnement, complémentaire aux mécanismes traditionnels de marché ou de hiérarchie. Pour préciser les caractéristiques de la confiance appuyons-nous sur l'analyse effectuée

<sup>6</sup> Si l'analyse des failles des mécanismes de marché est bien connue, il en va différemment de celle des mécanismes hiérarchiques. Voir sur ce point Miller (1992).

<sup>7</sup> Les approches de la confiance sont souvent opposées sur la base de la rationalité. Pour un *survey* qui retient cette distinction, voir Tyler et Kramer (1996).

<sup>8</sup> Pour Williamson (1993b) la « confiance institutionnelle » fait référence au contexte social et organisationnel à l'intérieur duquel s'inscrivent les contrats. La « confiance personnelle » est définie comme la confiance intervenant dans les relations non commerciales, c'est-à-dire, familiales, amicales ou amoureuses. Le caractère quasi-non calculatoire de la confiance personnelle serait notamment lié aux coûts associés à la destruction de « l'atmosphère ».

6

par Williamson (1991) pour opposer les mécanismes de gouvernance que constituent le marché et la hiérarchie. Il propose trois attributs de différenciation (p. 281) : les instruments sur lesquels reposent les mécanismes (intensité incitative fondée sur le mécanisme des prix contre contrôle bureaucratique fondé sur l'autorité) ; les attributs de performance (adaptation autonome contre adaptation coopérative) et les caractéristiques de la « loi contractuelle » (contrat classique associé au règlement légal externe des conflits contre « indulgence » liée au règlement interne des

conflits). D'une façon générale, la confiance est un mécanisme qui en accompagnant les transactions régies principalement par un mécanisme de marché (transaction externe à la firme) ou par l'autorité (transaction interne), va faire évoluer ce mécanisme vers une forme hybride relativement aux différents attributs de différenciation. Ainsi, par exemple, la confiance qui accompagne une transaction commerciale va atténuer l'intensité incitative du mécanisme de marché et faire évoluer le mode d'adaptation vers une forme coopérative. Si à l'instar de Breton et Wintrobe (1982), on associe à la notion de confiance la forme organisationnelle particulière que constituent les réseaux internes ou externes fondés sur les liens de confiance, supports des échanges de services informels, le mécanisme de confiance peut être considéré comme un mécanisme hybride.

### *1.2. La confiance : un mécanisme spontané et spécifique*

Dans le cadre de l'analyse du système de gouvernance la confiance doit cependant être plus spécifiquement étudiée en relation avec la latitude managériale, variable censée jouer un rôle central dans le processus de création de valeur. Resituons donc la place de la confiance dans l'architecture générale du système de gouvernance. À la typologie traditionnelle des systèmes de gouvernance, qui oppose les mécanismes externes (principalement les marchés) aux mécanismes internes (principalement le conseil d'administration et la surveillance mutuelle entre dirigeants), nous préférons celle proposée par Charreaux (1997) fondée sur deux critères, la spécificité et l'intentionnalité du mécanisme, notamment pour deux raisons : d'une part, la difficulté à appréhender de façon claire la notion d'internalité organisationnelle et d'autre part, la présomption

selon laquelle l'intentionnalité du mécanisme constitue un critère déterminant pour comprendre le processus de formation de la valeur.

Rappelons les définitions des critères de spécificité et d'intentionnalité. Est considéré comme spécifique tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants dans le sens où son action influence exclusivement les dirigeants de cette entreprise.

Relativement à cette définition, le conseil d'administration d'une entreprise est un mécanisme spécifique. Inversement, la réglementation légale présente un caractère non spécifique (non lié à une relation bilatérale). Le critère de spécificité trouve notamment son origine chez Williamson (1991b)

qui distingue les mécanismes spontanés liés aux marchés des mécanismes intentionnels (issus d'un dessein humain) associés à la hiérarchie. Sur ce dernier point, cependant nous nous séparons de

7

cette analyse en évitant d'associer l'intentionnalité au caractère hiérarchique. Ce qui nous semble le plus important est que le mécanisme résulte de la volonté explicite de contrôler ou de limiter

l'espace discrétionnaire du dirigeant. Un exemple de mécanisme spontané peut être donné par le marché financier ; inversement, le conseil d'administration représente un mécanisme intentionnel, tout au moins aux yeux du législateur.

En croisant ces deux critères, Charreaux (1997) propose la typologie suivante des mécanismes de gouvernance.

Tableau 1 : Typologie des mécanismes de gouvernance (Source : Charreaux, 1997)

Mécanismes spécifiques Mécanismes non spécifiques

Mécanismes intentionnels

- . Contrôle direct des actionnaires (assemblée)
- . Conseil d'administration

- . Systèmes de rémunération, d'intéressement
- . Structure formelle
- . Auditeurs internes
- . Comité d'entreprise
- . Syndicat « maison »

...

- . Environnement légal et réglementaire
- . Syndicats nationaux
- . Auditeurs légaux
- . Associations de consommateurs

...

Mécanismes

spontanés

- . Réseaux informels de confiance
- . Surveillance mutuelle des dirigeants
- . Culture d'entreprise
- . Réputation auprès des salariés

...

- . Marchés des biens et des services
- . Marché financier (dont prises de contrôle)
- . Intermédiation financière
- . Crédit interentreprises
- . Marché du travail
- . Marché politique
- . Marché du capital social
- . Environnement « sociétal »
- . Environnement médiatique
- . Culture des affaires
- . Marché de la formation

...

Selon cette typologie, la confiance représente un mécanisme spécifique et spontané. Le caractère spécifique s'explique par le fait que les relations de confiance ayant un caractère bilatéral, il en découle nécessairement que le lien de confiance examiné concerne exclusivement la firme et le partenaire impliqué. Bien entendu, l'objet de l'analyse étant l'espace discrétionnaire du dirigeant, ce mécanisme est spécifique, le seul dirigeant concerné étant celui de la firme impliquée. La seule exception à ce principe est relative aux transactions interentreprises qui influencent réciproquement les dirigeants des deux entités parties à la transaction. Précisons, cependant, que l'observation des

relations bilatérales de confiance, par des partenaires externes, peut avoir une influence sur d'autres mécanismes de régulation tels que la réputation, ce deuxième mécanisme étant, par sa complémentarité, nécessaire au bon fonctionnement de la confiance. Sur le second critère, la confiance apparaît être un mécanisme spontané puisqu'elle ne peut être décrétée par la hiérarchie ou

8

une autorité extérieure, par exemple, l'autorité légale. Par ailleurs, comme tout mécanisme spontané, elle présente un caractère informel.

### *1.3. Confiance et espace discrétionnaire des dirigeants*

Le degré de latitude managériale dépend du jeu des différents mécanismes constituant le système de gouvernance et la confiance joue un rôle particulier en ce qu'elle interfère dans ce jeu.

Par exemple, le contrôle exercé par le conseil d'administration, souvent assimilé à une forme de contrôle clanique, sera directement fonction des relations de confiance existant entre les dirigeants et les administrateurs. Il en va de même pour la discipline exercée par les différents marchés, y compris les marchés financiers. L'actionnaire qui décide de conserver son titre, plutôt que de le céder, se soumet volontairement aux risques impliqués par les décisions des dirigeants. Le risque supporté et la confiance accordée dépendent de l'environnement institutionnel et légal (qui conditionne les possibilités de prise de parole et de sortie), mais également du comportement du dirigeant notamment en matière d'information dispensée, de respect des objectifs annoncés, de versement de dividendes, etc. D'une façon générale, le mécanisme de confiance joue un rôle essentiel dans la fixation de la latitude managériale : celle-ci sera d'autant plus forte que les

partenaires impliqués dans les relations avec l'entreprise seront disposés à supporter un risque dans les transactions.

Si la confiance peut être représentée dans le cadre du système de gouvernance comme le degré volontaire de soumission au risque des différents partenaires par rapport aux décisions de la firme, elle peut également être conçue comme un actif collectif coconstruit, dans les relations bilatérales entre les différents partenaires, en prolongement de l'analyse de Breton et Wintrobe (1982). Selon ces derniers<sup>9</sup>, la valeur de cet actif particulier correspond aux économies résultant des réductions de primes de risque demandées par les partenaires pour coopérer avec la firme (en tant que personne morale), par rapport à une situation d'absence totale de confiance. Cette valeur est évolutive en fonction du respect plus ou moins strict des engagements pris concernant les différentes transactions. Autrement dit, le mécanisme de la confiance entraîne la constitution d'un capital de confiance, qui est la propriété collective de la firme et des différents partenaires.

Précisons que ce capital de confiance ne s'identifie pas nécessairement à celui qui se construit à partir des relations liant le dirigeant aux différents partenaires, même si les valeurs des deux sont généralement fortement corrélées. Ainsi, dans une entreprise complexe de type managérial (sans actionnaire dominant et avec une forte séparation des fonctions de propriété et de décision), les deux formes de capital sont clairement à distinguer, notamment en raison de l'importance du capital spécifique associé à la relation de confiance particulière qui unit les dirigeants et la firme. Dans un objectif d'enracinement, les dirigeants ont intérêt à rendre la valeur

du capital de confiance construit entre la firme et l'ensemble des partenaires fortement dépendante du capital de confiance spécifique à la relation managériale, de façon à ce que les *stakeholders* qui prendraient la décision de les remplacer soient particulièrement lésés en cas d'éviction.

Ces derniers développements supposent que le capital de confiance, quelle que soit sa forme, est une composante de la valeur créée. L'analyse de la confiance au sein du système de gouvernance passe alors par l'étude de son rôle et de sa contribution au processus de création de valeur.

## **2. Confiance et valeur partenariale**

Dans une perspective d'efficacité comparative, l'analyse d'un système de gouvernance est indissociable de celle de ses fonctions de création et de répartition de la valeur. Cette formulation sous-entend qu'on dispose d'une conception de la valeur susceptible de permettre d'expliquer la configuration des systèmes de gouvernance et, relativement à la question qui nous préoccupe, la place particulière qu'y tient la confiance. Les limites de l'approche actionnariale de la gouvernance et de la conception de la valeur qui la sous-tend – la valeur actionnariale – conduisent à préférer à cette dernière la notion de valeur partenariale<sup>10</sup> (Charreaux et Desbrières, 1998) plus apte, selon nous, à expliquer la configuration et le fonctionnement des systèmes de gouvernance.

La valeur partenariale est égale à la valeur associée aux flux de quasi-rente secrétés par la firme dans ses transactions avec l'ensemble des *stakeholders*. La quasi-rente globale est égale à la différence entre les ventes évaluées aux prix d'opportunité et la somme des coûts d'opportunité pour les différents apporteurs de ressources, les prix et les coûts d'opportunité étant évalués en

tenant compte des coûts de sortie des différentes transactions. Relativement à la présentation qui a été faite de la confiance, il s'agit de comprendre comment ce mécanisme de gouvernance particulier agit sur la création de valeur partenariale, dont le capital de confiance est une composante particulière. Avant de proposer un certain nombre de pistes permettant d'explorer cette relation, notamment en précisant les gains et les coûts induits par la confiance, il nous semble important d'aborder, même brièvement, la question de l'évaluation du capital de confiance.

### *2.1. L'évaluation du capital de confiance*

En raison du caractère bilatéral du capital de confiance, l'évaluation de la contribution de la confiance à la valeur partenariale suppose qu'on prenne en compte l'ensemble des relations existant entre la firme et ses différents partenaires, c'est-à-dire qu'on considère l'ensemble des relations

<sup>9</sup> Pour une présentation plus approfondie de la théorie de Breton et Wintrobe, voir Charreaux (1990)

<sup>10</sup> La notion de valeur partenariale est également proche de la notion de « *corporate value added* » proposée par Prahalad (1994).

10

bilatérales de confiance et des actifs de confiance qu'elle contribue à former. La valeur de ces derniers actifs, conformément à l'analyse de Breton et Wintrobe (1982), correspond à la baisse du coût d'opportunité des ressources acquises – respectivement, à la hausse du prix d'opportunité accepté par les clients – du fait de la diminution de la prime de risque requise en raison de la relation de confiance par rapport à un niveau hypothétique qui serait associé à l'absence totale de confiance.

Rapportée à la mesure proposée de la valeur partenariale, cette démarche conduit à mesurer la valeur de la confiance comme un élément de la valeur partenariale, en isolant l'influence de ce

mécanisme d'une part, sur les prix d'opportunité et d'autre part, sur les coûts d'opportunité. En principe, la part de valeur due à la confiance peut ainsi se mesurer en identifiant le supplément de prix d'opportunité que sont disposés à payer les clients, auxquels s'ajoutent les différentes baisses de coût d'opportunité que sont prêts à consentir les apporteurs de ressources du fait des relations de confiance. Le principe théorique d'une mesure de la valeur créée par les relations de confiance est donc relativement aisé à expliciter, même si la mise en oeuvre de cette mesure est autrement complexe. Quant à la valeur du capital de confiance, elle est fonction des flux de quasi-rentes issus des relations de confiance. L'évaluation d'un tel capital, à l'instar des problématiques traditionnelles, passe par l'évaluation des rentes secrétées et par l'élaboration d'une méthode permettant l'actualisation desdites rentes.

## *2.2. Le rôle de la confiance dans la création de la valeur partenariale*

Même si la construction d'une mesure opérationnelle du capital de confiance semble hors de portée, le cadre théorique précédent constitue cependant une grille de lecture permettant d'analyser le rôle de la confiance dans la création de valeur partenariale. Cette analyse passe par l'identification des gains de valeur permis par la confiance, mais également par celle des coûts associés au fonctionnement de ce mécanisme.

### *2.2.1. Les gains associés au mécanisme de la confiance*

La compréhension du rôle de la confiance ne peut se faire qu'en étudiant son interaction avec les autres mécanismes de gouvernance. La confiance ne contribue éventuellement à créer de la valeur que si, corrélativement, elle n'induit pas une détérioration de l'efficacité des autres mécanismes provoquant ainsi une baisse de la performance globale du système de gouvernance.

Relativement au processus de création de la valeur, la confiance peut contribuer à accroître la

valeur partenariale au vu des arguments suivants :

- la confiance, en assouplissant les contraintes de contrôle, conduit *a priori* à une baisse du coût des mécanismes de contrôle mis en place par les différents partenaires pour gérer leurs relations avec la firme. Par exemple, l'intervention de la confiance dans la relation banque-entreprise, en réduisant l'importance des mécanismes formels de protection (audit *ex ante* et *ex*

11

*post*, prises de garantie...), se traduit par une baisse du taux demandé.

Il en va, vraisemblablement,

de même pour le taux de rentabilité requis par les actionnaires. La

confiance aboutirait ainsi à une

baisse du coût du capital financier. Une proposition similaire peut être formulée en relation avec les

autres partenaires, notamment les salariés et les partenaires

commerciaux. La construction de

relations de confiance entre les salariés et la firme peut ainsi conduire

à une baisse du coût de la

main d'oeuvre et à des économies associées à un recours moins

important aux mécanismes formels

de contrôle.

- l'élargissement de l'espace discrétionnaire des dirigeants, lié à un contrôle moins strict

exercé par les investisseurs financiers, peut se traduire par une plus grande capacité à entreprendre

des investissements dont la rentabilité est moins facilement

contrôlable. Un dirigeant, qui a instauré

des relations de confiance avec ses financeurs, disposera de plus de latitude pour élaborer, proposer

et mettre en oeuvre des projets d'investissement innovateurs et de

nature incorporelle, plus

complexes mais, également, probablement plus rentables, en raison de

la plus grande tolérance au

risque lié à l'asymétrie d'information manifestée par les apporteurs de capitaux. Le point qui nous semble particulièrement important concerne l'influence de la confiance sur l'émergence des projets d'investissements. À cet égard, il faut également considérer les relations de confiance établies entre le dirigeant, la hiérarchie interne et les salariés : la latitude managériale ne dépend pas uniquement des contraintes externes, mais également des relations entretenues avec les partenaires internes. En ce sens, non seulement, il est vraisemblable que ces relations de confiance favorisent la constitution de capital humain spécifique, facteur *a priori* déterminant dans la création de valeur de par le caractère non facilement imitable de cette forme de capital, mais on peut également supposer que la confiance facilite l'émergence de propositions d'investissement de la part des salariés.

- le rôle de la confiance ne peut être appréhendé sans évoquer le problème de la répartition de la valeur créée qui conditionne également le processus de création. La confiance ne peut contribuer positivement à la création de valeur que si les parties-prenantes aux relations de confiance reçoivent une part équitable des rentes créées. L'exposition volontaire au risque, source de création de valeur, est fonction des risques de spoliation liés à l'opportunisme. En ce sens, la confiance crée de la valeur en permettant de réduire les coûts d'influence (Milgrom et Roberts, 1990), associés aux activités de même nom, qui ont pour objectif de s'approprier les rentes créées et qui détournent les différents partenaires des activités favorisant la création de valeur. On peut supposer, par exemple, qu'un dirigeant qui partagera les rentes créées de façon équitable, entre les différents partenaires – c'est-à-dire en tenant compte de leurs contributions respectives à la création

–, diminuera d'autant les coûts d'influence ce qui permettra d'accroître la valeur créée.

- la confiance instaurée entre les dirigeants et les apporteurs de capitaux facilite

l'investissement en capital managérial spécifique et réduit les coûts liés à l'enracinement des dirigeants. Ainsi, un dirigeant dont la situation sera consolidée par la constitution d'un capital de

12

confiance important aura d'autant moins tendance à entreprendre des investissements

d'enracinement visant uniquement à protéger le capital managérial et induisant une création de valeur inférieure.

En résumant, l'instauration de relations de confiance avec les différents partenaires agirait favorablement sur la création de valeur en diminuant les coûts (coûts d'agence, coûts d'influence, coûts d'enracinement...) et en élargissant l'espace discrétionnaire des dirigeants, ce qui favoriserait la mise en oeuvre d'une politique d'investissement plus rentable. Bien entendu, ces quelques arguments, avancés de façon superficielle, demandent à être étayés, notamment en étudiant plus précisément la contribution des différentes relations existant entre la firme et les *stakeholders* au processus de création de valeur. On retrouvera, cependant, à travers les mécanismes évoqués, un certain nombre d'arguments associés traditionnellement aux « nouveaux » modes organisationnels tels, par exemple, que la gestion par la qualité (Wruck et Jensen, 1994). À ce titre, on pourrait conclure, certainement trop hâtivement, que les systèmes de gouvernance, qui accordent une place importante au mécanisme de confiance, parviennent inéluctablement à une production de valeur partenariale supérieure, ce qui permettrait d'expliquer la prospérité supérieure de certains systèmes

nationaux comme le prétend, par exemple, Fukuyama.

### 2.2.2. Les coûts associés au mécanisme de confiance

Cette vision favorable de la confiance peut cependant être considérée comme trop simpliste

car il semble, au vu de l'observation, que des systèmes de gouvernance, aux configurations très

disparates, parviennent à des performances équivalentes en termes de production de valeur

partenariale en accordant une place différente à la confiance ou avec des schémas de production de

la confiance également très hétérogènes. On peut donc en conclure vraisemblablement, non

seulement qu'il n'y a pas une corrélation parfaite entre la production d'actifs de confiance et la

maximisation de la valeur partenariale, mais que le niveau de confiance à l'intérieur d'un système

est fixé de façon endogène, en liaison avec le fonctionnement des autres mécanismes, et qu'un

recours excessif au mécanisme de la confiance entraîne des pertes d'efficacité.

Interrogeons-nous, par conséquent, sur les coûts induits par le mécanisme de confiance.

Dans une première approche, il semble que les coûts liés à la confiance soient notamment les

suivants :

- si la confiance permet *a priori* d'accroître la valeur créée, en réduisant les primes de risque demandées, elle a pour contrepartie, en constituant des réseaux, de construire des barrières à l'entrée pour les partenaires qui souhaiteraient nouer des relations avec la firme. Ces barrières nuisent à l'efficacité de la pression disciplinaire exercée par les marchés. Ainsi, la poursuite d'une relation commerciale fondée sur la confiance peut, sur le long terme, conduire en échappant à la pression du marché – par exemple, faute de rechercher systématiquement la comparaison avec les

conditions proposées par de nouveaux partenaires potentiels –, à une perception erronée du prix ou du coût d'opportunité. À terme, l'avantage lié à la confiance est plus que compensé par le supplément de coût. Par exemple, l'établissement de relations de confiance avec des salariés peut conduire la firme à supporter un surcoût salarial sans que celui-ci soit justifié par des considérations d'efficacité.

- un avantage traditionnellement évoqué en faveur des relations de confiance est leur caractère de long terme qui faciliterait l'accumulation de capital humain spécifique, en particulier de capital managérial. Si les inconvénients du court-termisme ont été fréquemment évoqués – en particulier en matière de politique d'investissement (Porter, 1992) –, le long-termisme peut également induire des pertes d'efficacité notamment si on fait intervenir des considérations relatives à l'adaptabilité des systèmes de gouvernance. L'évolution de l'environnement (par exemple technologique) entraîne fréquemment sur le long terme une péremption des investissements en capital humain spécifique à la firme. Si les mécanismes de confiance facilitent l'investissement en capital humain spécifique, notamment en réduisant les risques de *hold up*, inversement, ces mêmes mécanismes constituent des entraves à une adaptation rapide en cas de modification brutale de l'environnement. Ainsi, le recours important à la confiance freine par exemple les adaptations rapides par compression du personnel. Au niveau même des dirigeants, le long-termisme lié à la confiance peut également se révéler inefficace en conduisant à un surinvestissement en capital managérial spécifique. Dans ce dernier cas, en cas de retournement de conjoncture et de sous-performance, le dirigeant sera incité, afin de

préserver son investissement en capital spécifique, à entreprendre une politique d'enracinement ou à manipuler l'information de façon à retarder au maximum la constatation d'une situation compromise. La confiance peut ainsi contribuer à retarder la révélation des crises et, par conséquent, leur résolution : la crise est généralement d'autant plus difficile à surmonter que ses symptômes auront été découverts tardivement. On peut déduire de cette argumentation que les systèmes de gouvernance qui accordent une grande importance aux mécanismes de confiance seraient moins performants pour prévenir et résoudre rapidement les situations de crise.

- les mécanismes de gouvernance fondés sur la confiance ont, par nature, un caractère informel. Si les coûts des mécanismes formels de gouvernance, notamment ceux qui sont associés aux systèmes d'incitation des dirigeants, – en raison, par exemple, des effets induits par les systèmes de rémunération indexés sur les résultats comptables – ou aux processus budgétaires en matière d'investissement, ont fait l'objet d'un certain nombre d'investigations, les coûts des systèmes informels liés à la confiance ont été moins étudiés. Le recours aux systèmes informels conduit, à l'évidence, à une évaluation moins fréquente et moins précise des dirigeants. La contrepartie de l'économie de coûts qui en résulte se retrouve dans le risque de détérioration durable de la performance, intrinsèque à l'absence d'évaluation ou au caractère imprécis de cette dernière.

14

De nouveau, on peut penser que la confiance peut conduire à un manque de réactivité du système de gouvernance en raison d'une moins grande préoccupation en matière de détection d'une éventuelle

dégradation des conditions de création de valeur. Enfin, l'absence de contrôle formel des décisions d'investissement – par exemple, par le conseil d'administration – peut induire le choix de formes d'investissement peu productrices de valeur. Si l'excès de contrôle est souvent contraire à l'émergence et à l'adoption de projets d'investissement fortement créateurs de valeur, l'absence de systèmes formels comporte également des inconvénients. Un système de gouvernance fondé principalement sur la confiance peut entraîner un gaspillage des capitaux investis, faute d'évaluation (*ex ante* et *ex post*) suffisante des investissements entrepris. En résumé, la confiance induit également ses propres coûts : mauvaise estimation de la valeur créée, inefficience liée au long-termisme, non-pertinence des investissements choisis par insuffisance des contrôles formels... Un des coûts les plus importants des systèmes de gouvernance qui privilégient la confiance est vraisemblablement lié au risque de manque de réactivité face à une crise par souci de préserver le capital de confiance constitué grâce aux relations de long terme.

### **Conclusion**

La compréhension du rôle joué par la confiance dans les systèmes de gouvernance passe par une analyse approfondie de sa contribution – c'est-à-dire, des gains et des coûts qu'elle induit – à la création et à la répartition de la valeur partenariale, en interaction avec les autres mécanismes de gouvernance.

Deux voies en particulier semblent à explorer :

Premièrement, dans la mesure où un des maillons essentiels de la création de la valeur trouve son origine dans les décisions du dirigeant, la stratégie suivie par ce dernier pour construire

des relations de confiance mérite d'être étudiée en priorité. Les relations de confiance coconstruites par le dirigeant avec les différents partenaires ont une influence directe sur la latitude discrétionnaire et les notions de latitude managériale et de confiance semblent intimement liées. À ce titre, les théories de la latitude managériale (Charreaux, 1996) ne sauraient ignorer le rôle de la confiance.

Deuxièmement, l'étude de la confiance est indissociable de l'environnement social et culturel, c'est-à-dire du cadre institutionnel. Ce dernier conditionne le coût des investissements en confiance. Comme le souligne Williamson (1993b), c'est ce cadre qui fixe les coûts comparatifs des mécanismes de gouvernance et donc ceux de la confiance relativement aux mécanismes concurrents. Le cadre institutionnel, cependant, n'est pas immuable et son évolution peut être étudiée notamment en fonction de la théorie proposée par North (1990). Non seulement, le rôle de la confiance varie en fonction de la structuration du système de gouvernance à un moment donné, qui résulte des calculs des différents partenaires, mais également des efforts entrepris par ces derniers pour faire évoluer les règles du jeu, c'est-à-dire le cadre institutionnel, s'ils jugent que ce type d'action est plus rentable sur le long terme. Dans ce schéma complexe, le rôle joué par la confiance dépend certes du cadre institutionnel, mais conditionne également l'évolution de ce dernier, en fonction de l'efficacité relative des différents mécanismes. Ainsi, par exemple, on peut supposer que la baisse du coût des contrôles formels liée au développement des nouvelles technologies, en rendant moins rentables les investissements en confiance, diminue l'importance de

ces derniers ; cette diminution en modifiant le comportement des différents partenaires, ne serait-ce que par les transformations induites des modèles mentaux, conditionne à son tour l'évolution des institutions. L'étude de l'évolution des différents systèmes nationaux de gouvernance gagnerait vraisemblablement à être conduite en fonction de ce schéma.

### **Bibliographie**

BLAIR M.M., *Ownership and control*, Washington D.C.: The Brookings Institution, 1995.

BRETON A. et WINTROBE R., *The logic of bureaucratic conduct*, Cambridge University Press, 1982.

CHARREAUX G. et DESBRIÈRES P., « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°2, juin 1998.

CHARREAUX G., « La théorie des transactions informelles : une synthèse », *Économies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, n° 15, mai 1990, pp. 137-161.

CHARREAUX G., « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises », *Revue Française de Gestion*, n° 111, novembre-décembre 1996, pp. 50-64.

CHARREAUX G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. CHARREAUX, ed., *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997, pp. 421-469.

COLEMAN J.S., *Foundations of social theory*, Harvard University Press, 1990.

CRASWELL R., « On the uses of « trust » : comment on Williamson, « calculativeness, trust, and economic organization », *Journal of Law & Economics*, vol. 36, April 1993b, pp. 487-500.

DENZAU A.T. et NORTH D.C., « Shared mental models, ideologies and institutions », *Working Paper*, Center for Politics and Economics, Claremont Graduate School et Center for the Study of

Political Economy, Washington University, St. Louis, September 1993.

FUKUYAMA F., *Trust : the social virtues and the creation of prosperity*, The Free Press, 1995.

MAYER R.C., DAVIS J.H. et SCHOORMAN F.D., « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, 1995, pp.709-734.

MILGROM P. et ROBERTS J., « Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity », in J. ALT et K. SHEPSLE, eds, *Perspectives on positive political economy*, Cambridge University Press, 1990, pp. 57-89.

16

MILLER G.J., *Managerial dilemmas : the political economy of hierarchy*, Cambridge University Press, 1992.

NORTH D.C., *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, 1990.

PORTER M.E., « Capital disadvantage : America's failing capital investment system », *Harvard Business Review*, September-October 1992, pp. 65-82.

PRAHALAD C.K., « Corporate governance or corporate value added? : rethinking the primacy of shareholder value », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 6, n°4, Winter 1994, pp. 40-54.

SHLEIFER A. et VISHNY R., « A survey of corporate governance », *Journal of Finance*, vol. 52, 1997, pp.123-140.

TYLER T.R. et KRAMER R.M., « Whither trust », in R.M. KRAMER et T.R. TYLER, *Trust in organizations*, Sage Publications, 1996.

WILLIAMSON O.E., « Calculativeness, trust, and economic organization », *Journal of Law & Economics*, vol. 36, April 1993b, pp. 453-486.

WILLIAMSON O.E., « Comparative economic organization : the analysis of discrete structural

alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 1991a, pp. 269-296.

WILLIAMSON O.E., « Economic institutions : spontaneous and intentional governance », *Journal of Law, Economics and Organizations*, vol. 7, Special Issue, 1991, pp. 159-187.

WILLIAMSON O.E., « Transaction cost economics and organization theory », *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, n°2, 1993a, pp. 107-156.

WRUCK K.H. et JENSEN M.C., « Science, specific knowledge, and total quality management », *Journal of Accounting & Economics*, vol. 18, 1994, pp. 247-287.

ZINGALES L., « Corporate governance », *Working Paper 6309*, National Bureau of Economic Research, December 1997.