

# Une approche transactionnelle de l'efficacité du management stratégique : Proposition d'une typologie des transactions fondée sur la confiance entre managers et propriétaires

Aissa HIRECHE<sup>1</sup>

et

Abdelmalik MEZHOUDA<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Professeur

Faculté des sciences économiques  
et de gestion Université de Biskra  
Tel : +21391832633

[aissah@hotmail.com](mailto:aissah@hotmail.com)

<sup>2</sup> Chargé de Cours

Faculté des sciences économiques  
et de gestion Université de Biskra  
Tel : +21392109671

[K\\_mezhouda@yahoo.fr](mailto:K_mezhouda@yahoo.fr)

## Résumé :

L'importance de la confiance dans le domaine de la gestion des entreprises est largement admise. En contribuant à l'allègement des mécanismes de gouvernance, elle en favorise la réduction des coûts. Mais comme la confiance est sujet à validation/invalidation de la part de celui en lequel elle est placée (dirigeant), il découle que la réduction des coûts qu'elle entraîne ne peut être attribuée à une seule des parties en présence, mais aux deux (les propriétaires et le dirigeant). De ce fait, elle apparaît comme la résultante des comportements adoptés par ces deux parties et, mieux encore, elle peut servir de critère de classification des transactions.

L'objectif de ce travail est de proposer une typologie des transactions sur la base de la confiance et d'étudier l'impact de chaque type sur les coûts de transaction. Pour atteindre cet objectif, nous avons entrepris de (1) passer en revue la littérature existante se rapportant (1.1) à la notion de confiance et (1.2) à la définition elle-même de la confiance, ce qui nous permet (1.3) de proposer quelques éclairages nouveaux à propos de la vulnérabilité et de la relation contrôle/confiance.

Ensuite, la typologie des transactions que nous proposons (2) repose sur deux critères essentiels à savoir (2.1) le continuum de confiance et (2.2) le continuum d'honnêteté dont le croisement nous donne (2.3) la matrice des transactions proprement dite.

Notre proposition sera testée à travers une étude empirique menée à l'aide d'un questionnaire soumis à 21 dirigeants d'entreprises. Nous présenterons (3) les postulats et hypothèses ainsi que (4) la méthodologie de recherche. L'outil d'analyse retenu est la méthode ACP. Cette méthode, par le fait qu'elle permet de dégager de groupes d'observations, permet de tester la validité de notre proposition. Enfin (5), nous présenterons les résultats de cette étude et nous conclurons sur leur utilité quant à une relecture de la théorie de l'agence.

**Mots clés :** *Confiance, honnêteté, théorie des transactions, typologie de transactions.*

# Une approche transactionnelle de l'efficience du management stratégique : Proposition d'une typologie des transactions fondée sur la confiance entre managers et propriétaires

## Résumé :

L'importance de la confiance dans le domaine de la gestion des entreprises est largement admise. En contribuant à l'allègement des mécanismes de gouvernance, elle en favorise la réduction des coûts. Mais comme la confiance est sujet à validation/invalidation de la part de celui en lequel elle est placée (dirigeant), il découle que la réduction des coûts qu'elle entraîne ne peut être attribuée à une seule des parties en présence, mais aux deux (les propriétaires et le dirigeant). De ce fait, elle apparaît comme la résultante des comportements adoptés par ces deux parties et, mieux encore, elle peut servir de critère de classification des transactions.

L'objectif de ce travail est de proposer une typologie des transactions sur la base de la confiance et d'étudier l'impact de chaque type sur les coûts de transaction. Pour atteindre cet objectif, nous avons entrepris de (1) passer en revue la littérature existante se rapportant (1.1) à la notion de confiance et (1.2) à la définition elle-même de la confiance, ce qui nous permet (1.3) de proposer quelques éclairages nouveaux à propos de la vulnérabilité et de la relation contrôle/confiance.

Ensuite, la typologie des transactions que nous proposons (2) repose sur deux critères essentiels à savoir (2.1) le continuum de confiance et (2.2) le continuum d'honnêteté dont le croisement nous donne (2.3) la matrice des transactions proprement dite.

Notre proposition sera testée à travers une étude empirique menée à l'aide d'un questionnaire soumis à 21 dirigeants d'entreprises. Nous présenterons (3) les postulats et hypothèses ainsi que (4) la méthodologie de recherche. L'outil d'analyse retenu est la méthode ACP. Cette méthode, par le fait qu'elle permet de dégager de groupes d'observations, permet de tester la validité de notre proposition. Enfin (5), nous présenterons les résultats de cette étude et nous conclurons sur leur utilité quant à une relecture de la théorie de l'agence.

**Mots clés :** *Confiance, honnêteté, théorie des transactions, typologie de transactions.*

## **INTRODUCTION :**

Longtemps tenue à l'écart par les théories économiques dominantes, la notion de confiance a fini par être introduite dans les travaux de recherche aux fins de l'analyse et d'une meilleure compréhension des rapports que nouent les agents économiques (entreprises, individus, institutions). La mobilisation de cette notion dans le domaine économique est due, entre autres, à la complexité croissante de l'environnement et à l'incertitude de plus en plus grande qui entoure l'activité économique.

Les débats et les recherches menées depuis le début des années soixante dix dans le cadre des nouvelles théories de l'entreprises, constituant une « nouvelle économie d'entreprise » constituent, pour leur part, un terrain propice à l'utilisation de cette notion de confiance qui, bien que ses contours demeurent encore flous et son contenu assez ambigu, s'est révélée, de l'avis de la plupart des chercheurs, d'une grande importance dans l'analyse et donc de la compréhension des rapports économiques. Les transactions, en tant qu'élément caractéristique de ces rapports (notamment après les travaux de R. Coase et de O.E. Williamson) constituent le champ de prédilection pour l'utilisation de cette notion.

Certaines des conclusions auxquelles les chercheurs sont arrivés sont extrêmement intéressantes. C'est ainsi qu'il a été démontré que la confiance, parce qu'elle permet de diminuer le recours aux contrats formels, contribue à « limiter le coûteux appareil contractuel et contentieux qui régule les relations économiques » (Usunier, 2000) et que, de manière générale, elle « permet d'alléger les dispositifs de gouvernance en limitant le recours à des mécanismes de supervisions, d'incitation et de répression » (Brousseau, 2000), rendant ainsi possible la réduction des coûts de transaction et pouvant « s'avérer un facteur d'efficacité organisationnelle » (Brousseau et al.1997).

Notre présent travail s'inscrit dans la lignée de ces conclusions tout en cherchant à approfondir cette relation qui existe entre confiance et coûts de transactions. Pour ce faire, Nous avons choisi de nous intéresser uniquement aux relations entre propriétaires (actionnaires) et managers laissant ainsi de côté les

relations inter-firmes et les relations organisationnelles. Ce choix n'est certes pas neutre. En effet, nous tenterons de démontrer que les transactions entre propriétaires (actionnaires) et managers ne sont pas uniformes, mais que, au contraire, elles diffèrent en fonction du comportement de chaque partie en présence. Cela nous conduira à la première originalité de ce travail qui consiste en la proposition d'une typologie des transactions.

Par ailleurs, et comme nous démontrerons que les coûts de transaction diffèrent aussi selon le type de transaction en place, nous arriverons à la conclusion (et c'est là la seconde originalité de ce travail) que ce n'est pas seulement le manager qui est cause de l'apparition de ces coûts mais que le comportement des propriétaires (actionnaires) l'est tout autant. Cette conclusion peut revêtir une grande importance et ouvrir des champs intéressants de recherche, en ce sens qu'elle permettra, d'une part, de s'inscrire sur une voie différente de celle de la théorie de l'agence qui soutient que les coûts d'agence (constituant parfois un élément important des coûts de transaction) découlent du comportement du seul manager et, d'autre part, de jeter un éclairage nouveau sur la gouvernance des entreprises.

Le champ de notre travail étant ainsi limité, il est clair que nous n'aborderons pas le débat sur la nature et l'origine de la confiance. Toutefois, et devant l'absence de termes français correspondants à « trustor » et à « trustee », nous avons choisi arbitrairement d'employer le terme « confiant » pour le premier parce que c'est la partie qui confie (les propriétaires confient le droit d'usus de leurs capitaux au manager) et qui fait confiance, et le terme « dépositaire » pour le second parce qu'il représente la partie en laquelle la confiance est placée, c'est-à-dire déposée.

## **1. REVUE BIBLIOGRAPHIQUE**

### **1.1- DE LA NOTION DE CONFIANCE**

La notion de confiance a, de tous temps, été présente aussi bien dans les rapports sociaux des hommes que dans leurs rapports économiques. Néanmoins, et à part quelques rares exceptions, l'économie et les sciences de gestion n'ont sérieusement intégrée que tardivement cette notion « *au départ totalement extérieure au discours économique standard, n'ayant dans ce cadre ni définition ni statut théorique précis* » (Brousseau et al., 1997). C'est à partir du milieu des années 80,

comme réaction à l'hypothèse Williamsonienne de l'opportunisme, que prit forme une certaine reconnaissance de la confiance dans l'efficacité des pratiques de gestion (Perrin et Abbès, 2005) si bien que, de nos jours, et « *pour rendre compte du réel, les économistes recourent de plus en plus fréquemment à la notion de confiance* » (Brousseau, 2000).

Si la confiance, a longtemps été considérée comme concept peu opératoire par les économistes en dehors des procédures contractuelles (Nardot, 2002), c'est parce que les théories économiques ont, sans cesse, rejeté cette notion car elle heurte les approches dominantes en termes d'égoïsme rationnel (Brousseau & al., 1997). Si, de nos jours, par contre, cette notion bénéficie d'une attention grandissante et d'un intérêt particulier, ce qui la propulse à une place centrale (H'mida, 2002), ceci est dû au fait que l'économie actuelle a basculé dans un monde plus complexe et plus incertain rendant la rationalité de plus en plus limitée et l'information de plus en plus incomplète. Dans cet univers il est évident que des facteurs tels que le pouvoir, l'indépendance et le contrôle perdent de leur importance (H'mida, 2002) devant d'autres facteurs tels la coopération, la confiance, la participation, l'éthique... qui s'avèrent plus adaptés à la période parce qu'ils contribuent non seulement à réduire la complexité (Lewis & Weigert, 1985 in Schuller, 2004), mais permettent aussi d'agir dans une situation d'incertitude (Bidault et Jarillo 1995).

Depuis la seconde moitié des années 80, nombreuses sont les recherches menées autour de la confiance dans les domaines économique et de la gestion, et bien que ceci constitue un revirement sérieux par rapport à une longue période de prédominance néo-classique (Schuller, 2004), il n'en demeure pas moins que la seule unanimité qui s'en dégage ne concerne jusque là qu'un seul aspect de la confiance, à savoir son importance dans les relations économiques (Rousseau et al, 1998 in H'mida, 2002 ). Nous sommes encore loin d'une définition universelle de cette notion et d'une acceptation partagée concernant sa nature. Ceci s'explique sans doute par l'usage de la notion dans plusieurs disciplines (économie, gestion, sociologie, droit, psychologie etc.), mais la diversité des courants de pensée à l'intérieur même des sciences de gestion explique aussi, en partie, cette situation.

## **1.2- DEFINITION DE LA CONFIANCE :**

Les nombreuses définitions fournies par la littérature peuvent être groupées en quatre types :

- la confiance est un état d'esprit
- la confiance est un trait de caractère
- la confiance est une variable conjoncturelle
- la confiance est une décision

### **1.2.1- la confiance est un état d'esprit :**

Certains auteurs définissent la confiance comme étant « *une croyance mutuelle qu'aucune partie dans l'échange ne profitera des faiblesse de l'autre* ». (Barney & Hansen, 1994). Elle est donc « *une conjecture dont la nécessité émerge lorsque l'on est plus en mesure de prévoir par calcul le comportement de l'autre.* » (Brousseau, 2000) c'est-à-dire en quelque sorte une « *présomption qu'en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de repères de comportements que nous jugeons acceptables* » (Bidault et Jarillo, 1995). Part rapport à la notion d'opportunisme, la confiance serait donc « *la présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme, au sens que Williamson donne à ce terme, de manque d'honnêteté* » (Bidault & Jarillo, 1995) ou que, tout au moins, l'autre partie « *se retiendra d'adopter un comportement opportuniste* » (Casson, 1990). Toutefois il subsiste toujours, selon les adeptes de cette approche, un risque qui met le confiant dans une situation de vulnérabilité car la confiance n'est en fin de compte que « *la propension à risquer d'accroître sa vulnérabilité à l'égard d'une personne dont on ne peut pas contrôler –déterminer- le comportement* » (Zand, 1972)

### **1.2.2- La confiance est un trait de caractère :**

C'est surtout dans la littérature concernant le domaine de la négociation que la confiance apparaît comme trait de caractère. Un intéressant recensement de travaux a été fait à ce propos par H'mida (2002) qui note que « *le négociateur est censé avoir une prédisposition à avoir confiance ou non dans le partenaire de négociation quelle que soit la situation envisagée. La confiance devient alors un trait de personnalité du négociateur qui va le différencier d'un autre* ». En fonction du trait de personnalité, on rencontre deux types de négociateurs : les confiants (*trustful*) et les méfiants (*distrustful*) (H'mida, 2002)

### **1.2.3- La confiance est une variable conjoncturelle :**

Cette approche préconise que la confiance n'existe pas dans l'absolu mais qu'elle se manifeste seulement lorsqu'il y a des parties en présence (H'mida, 2002). Cette conception de la confiance lui confère un *caractère temporaire* alors que la considérer comme un trait de personnalité en fait une *variable stable* « *qu'on peut manipuler sur le plan expérimental au même titre que d'autres variables* » (H'mida, 2000)

### **1.2.4- La confiance est une décision**

En définissant la confiance comme étant « l'acceptation de la part du « trustor » (le confiant) de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, « le trustee » (le dépositaire) », Mayer et al. (1995) voient en la confiance une option, c'est-à-dire un choix ou une décision. Ce point de vue est partagé par Noteboom et al (1997 in Schuller 2004) lorsqu'ils soutiennent que « un individu fait confiance à un autre lorsqu'il renonce volontairement à des garanties fondées sur la coercition et l'intérêt égoïste » ainsi que par Guy Shuller (2004) qui note que la confiance est « une décision sous risque, afin de réduire de la complexité qui ne peut l'être par d'autres formes ou modalités. » Ces définitions rejoignent l'idée que la confiance « intervient quand il faut prendre une décision, engager une action dans une situation présentant un certain degré d'incertitude avec prise de risque (Gambetta, 1988 ; Lorenz, 1988 in Saulquin et Fray, 2004).

## **1.3- VULNERABILITE, CONFIANCE ET CONTROLE**

Toutes ces définitions s'entendent sur le fait que, en faisant confiance, le confiant (trustor) se met en situation de dépendance ou de vulnérabilité par rapport au dépositaire (trustee), ceci soulève, de notre part, trois remarques importantes :

### **1.3.1- Concernant la relation confiance / vulnérabilité**

Tout d'abord, concéder que le fait de faire confiance met une partie en situation de vulnérabilité par rapport à l'autre revient à affirmer que la vulnérabilité est conséquence de la confiance et donc produite par cette dernière. Certains auteurs défendent cette approche en soutenant que « *la confiance est un état psychologique consistant à accepter la vulnérabilité résultant des attentes positives quant aux intentions ou aux comportements de l'autre* » (Rousseau et al., 1998 in H'mida, 2002)

ou que la *vulnérabilité est liée à un concept clé, sans lequel la notion même de confiance perd toute pertinence : l'opportunisme* (Usunier, 2000).

Une autre approche consiste cependant à lier la vulnérabilité à l'incertitude et, de ce fait, il résulte que recourir à la confiance, c'est chercher à ce que « *la situation de vulnérabilité engendrée par l'incertitude s'apaise par la croyance que l'autre partie réalise sa mission de manière à ce qu'il en résulte des conséquences positives* » (Perrin et Abbès- 2005). De ce point de vue, la confiance se situerait en aval et non en amont de la vulnérabilité. Autrement dit, c'est la vulnérabilité qui produit la confiance et non l'inverse.

L'apparente contradiction que nous relevons entre les deux approches précédentes nous semble découler d'une certaine confusion. (Mayer et al., 1995; Mishra, 1996) avaient déjà noté qu'il existe une confusion fréquente entre les facteurs contribuant à la confiance, la confiance elle-même (c'est-à-dire l'acte), et les conséquences qui en découlent. En réalité, la confusion est due à la non prise en considération du facteur temps et elle se situe donc dans la négligence de l'ordre d'apparition des différents étapes de la vulnérabilité.

En effet, nous considérons que la vulnérabilité apparaît à deux moments distincts. D'abord comme conséquence de l'incertitude et ensuite comme conséquence de la confiance.

La complexité de l'environnement conjuguée à l'information incomplète et à la rationalité limitée des individus (ou agents) expose ces derniers à une incertitude qui les rend vulnérables. De ce point de vue, la vulnérabilité apparaît comme absolue car antérieure à toute transaction (nous l'appellerons donc *vulnérabilité ex-ante*) et ne dépendant, de ce fait, d'aucune partie (ou partenaire) en particulier. C'est cette vulnérabilité qui incite à faire confiance afin de réduire la perception de l'incertitude et permettre en conséquence de mieux tolérer le risque (Moorman et al, 1993 cités par Charki 2005) ou pour échapper à ces situations d'incertitude (Bornarel, 2004). A cet effet, « *la vulnérabilité d'une partie est nécessaire pour faire confiance à une autre* » (Bigley et Pearce, 1998 in Charki, 2005) et la confiance s'avère donc conditionnée par l'existence d'une situation de vulnérabilité (Deutsch, 1962 ; Zand, 1972 in Charki, 2005), c'est-à-dire qu' « un contexte d'incertitude, contexte se caractérisant par de nombreuses situations de vulnérabilité, est favorable à l'apparition de relations de confiance » (Bornarel, 2004) et que « la menace suscitée par les situations de vulnérabilité, peut être envisagée comme un facteur prédisposant à la construction de

relations solidaires » (Bornarel, 2004). La confiance apparaît donc comme étant « entre autres, la conséquence de l'incertitude » (Mayoukou, 2005)

Par ailleurs, l'incomplétude des contrats et l'opportunisme éventuel de l'autre partie (le partenaire) mettent, pour leur part, le confiant (trustor) en situation de dépendance et de vulnérabilité. Cette autre forme de vulnérabilité qui se manifeste suite à un contrat (et que nous appellerons donc *vulnérabilité ex-post*) fait suite à la décision de faire confiance à autrui et qui expose son auteur à des risques liés à « la possibilité de sortie de relation, de trahison ou de défection » (Gambetta, 1988 in Mayoukou, 2005 ) lorsqu'il y a « quelque chose d'important à perdre en cas de trahison de l'autre partie » (Charki, 2005)

Schématiquement, les deux types de vulnérabilités que nous proposons peuvent être représentés comme suit :

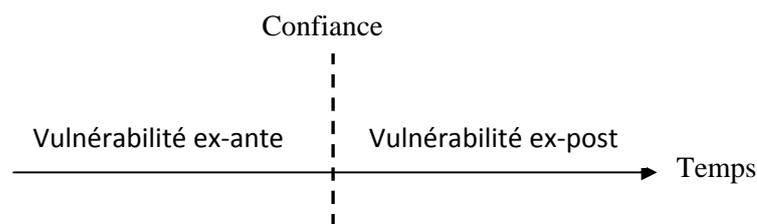


Fig. 1 : *Vulnérabilité ex-ante et ex-post*

Ainsi, la confiance apparaît d'abord pour atténuer la vulnérabilité liée à l'incertitude, mais elle est, en même temps, productrice de risque et donc de vulnérabilité. Qu'il soit lié à l'incertitude ou à l'opportunisme, le risque apparaît donc comme une composante indissociable de la confiance (Bachmann, 1999).

### **1.3.2- Concernant la relation confiance / contrôle**

Soutenir que la confiance met son auteur en situation de vulnérabilité par rapport à l'autre partie (dépositaire) revient à dire que la confiance aliène ou, au moins, atténue les possibilités, voire les capacités, de contrôle du confiant (trustor) sur son partenaire. Si l'on accepte l'idée selon laquelle « l'intention de faire confiance implique l'absence de mécanisme de dissuasion, et donc de la possibilité de contrôle » (Charki, 2005), la confiance apparaîtrait alors comme l'acceptation d'une partie d'être vulnérable par rapport à une autre partie qu'elle est incapable de contrôler (Deutsh,

1958 ; Zand, 1972 ; Mayer, Davis et Shoorman, 1995). Autrement dit, la confiance devient synonyme d'incapacité de contrôle (Bornarel, 2005) ou, ce qui revient au même, elle s'oppose au contrôle. Dans leur remarquable contribution, Fenneteau et Naro (2005) signalent qu'il existe plusieurs variantes de l'opposition *confiance/contrôle*. Les deux notions peuvent être perçues comme incompatibles et constituer des solutions alternatives (Aulakh et al., 1996 ; Zaheer et Vankatraman, 1993), comme elles peuvent être considérées non exclusives mais variant de manière inversement proportionnelle (Ring et Van de Ven, 1994).

Nombreux sont cependant les auteurs qui défendent une autre thèse, c'est-à-dire celle de la complémentarité entre la confiance et le contrôle. Selon ces auteurs, la confiance coexiste avec le contrôle parce qu'ils se complètent et parce qu'ils interagissent et combinent leurs effets (Das et Teng, 1998 ; Castelfranchi et Falcone, 2000 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 cités par Fenneteau et Naro, 2005) du moment qu'« *un certain contrôle est même une condition de base pour le bon fonctionnement de la confiance* » ((*Voraussetzung - Sprenger, 2002 in Shuller, 2004*).

Ces deux thèses sont souvent présentées comme étant opposées (ex. Fenneteau et Naro, 2005). Or, et à bien considérer le contrôle, on remarque qu'il n'est rien d'autre que l'expression d'une confiance dans les mécanismes qui le constituent. Contrôler c'est donc faire confiance aux mécanismes de contrôle alors que faire confiance dans l'autre partie, c'est faire confiance à ses ressorts éthiques. Nous considérons, pour notre part, que nous sommes en face de types différents de confiance. La première (le contrôle) consiste à se remettre à certains mécanismes alors que la seconde (la confiance) consiste à compter sur l'éthique du partenaire. Les champs de ces deux types de confiance étant de natures différentes, il est tout à fait normal qu'un seul type de confiance peut se manifester dans un champ. Autrement dit, nous soutenons que la confiance et le contrôle sont incompatibles dans le même champ mais qu'ils peuvent cependant apparaître simultanément dans des champs différents, ce qui leur confère une certaine complémentarité.

La simultanéité et l'incompatibilité de la confiance et du contrôle ne sont donc que de simples illusions dues à une confusion entre des champs différents et, de ce fait, nous nous inscrivons en faux contre l'idée que confiance et contrôle peuvent être regardés comme substituables car ils portent sur des objets différents, tout comme nous ne pouvons retenir l'idée de leur exclusivité mutuelle puisqu'ils se manifestent

dans des espaces différents. Ceci a pour conséquence directe que ni la confiance, ni le contrôle ne peuvent servir de mode unique de gestion.

### 1.3.3- Confiance précontractuelle ou ex-ante et confiance initiale

Dans le domaine économique, que ce soit dans les relations interpersonnelles ou interentreprises, la décision de faire confiance à l'autre est toujours conditionnée par la présence d'informations concernant les partenaires c'est-à-dire la présence de «signaux de compétence et de crédibilité qu'ils émettent.» (Mangematin, 1996 ; 1998). Ces signaux sont constitués par la réputation du partenaire, ses résultats, son expérience etc. qui peuvent rassurer quant à ses compétences, son honnêteté, sa crédibilité, etc. La recherche et la connaissance de ces informations étant une forme de contrôle, il découle que, avant même d'arriver à la transaction, le contrôle est exercé. Il a pour objectif de justifier à priori la confiance, c'est-à-dire d'assurer à cette dernière un support fiable et c'est seulement sur la base de cette confiance que se décide la conclusion de la transaction. Autrement dit, du point de vue temporel, le contrôle précède la confiance qui, à son tour précède le contrat (la transaction). A ce niveau, il s'agit donc d'une confiance précontractuelle ou *ex-ante* dont l'objectif essentiel est de prémunir le confiant (trustor) contre les risques de l'opportunisme (Mangematin, 1998) du dépositaire.

Cette confiance favorise l'apparition du contrat mais, avec la conclusion de ce dernier, elle devient le point de départ des relations entre les parties concernées, se transformant ainsi en ce que certains auteurs appellent une *confiance initiale* (...) et l'on comprend alors pourquoi ce type de confiance suppose implicitement l'absence de toute forme d'interaction antérieure (Charki, 2005). Nous ne pouvons donc souscrire à certaines affirmations (McKnight, Cummings et Chervany, 1998 in Charki, 2005), qui considèrent que la confiance initiale est inexistante au démarrage de la relation du moment que, comme nous l'avons vu précédemment, cette confiance n'est que le prolongement de la confiance ex-ante.

Schématiquement, le passage de la confiance ex-ante en confiance initiale se présente comme suit :

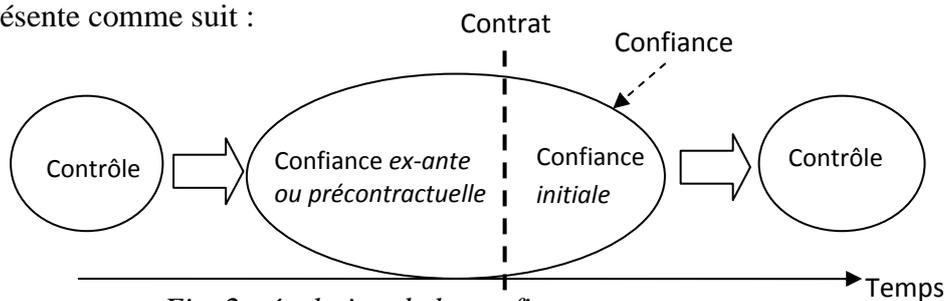


Fig. 2 : évolution de la confiance ex-ante

Le contrôle précédent la confiance ex-ante est un contrôle qui porte sur les compétences, la réputation, la crédibilité etc. du dépositaire, c'est-à-dire sur sa « *dignité de confiance* » (Charki, 2005) alors que celui qui suit la confiance initiale consiste, pour sa part, à vérifier la conformité des actions du dépositaire (trustee) aux attentes du confiant (trustor), c'est une évaluation de la loyauté et de l'honnêteté de celui auquel on a fait confiance. En d'autres termes, c'est une évaluation de ses ressorts éthiques.

## **2. PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE DE TRANSACTIONS**

Plutôt qu'une confiance organisationnelle, la confiance entre propriétaire et manager est une confiance interpersonnelle, notamment au début des relations.

Recruter un manager est une opération qui expose le propriétaire et le met en situation de dépendance. Aussi ce dernier cherche-t-il toujours à s'assurer un minimum de « garanties » pour se prémunir contre le risque. La sélection du dirigeant sur la base de certains critères (compétences, réputation, expérience...) constitue donc un exercice de contrôle par lequel le(s) propriétaire(s) vise(nt) à atténuer le risque et la vulnérabilité qui en découle.

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. Ces critères renseignent donc sur l'aptitude du dirigeant à réaliser des objectifs, à atteindre des résultats. Mais ils ne disent rien sur l'intention de ce dirigeant quant à l'utilisation qui sera faite de ces capacités ni au profit de qui elles seront mobilisées. Ils ne donnent aucune information quant à l'obligation de moyens. Le risque d'opportunisme demeure donc présent car le choix d'un manager, exprime toujours une certaine ignorance, de la part du propriétaire, pour ce qui des aspects *tacites*, c'est-à-dire cachés, du comportement du dirigeant et qui, matériellement, ne peuvent être ni mesurables, ni justifiables.

### **2.1- LE CONTINUUM DE CONFIANCE**

Face à cette situation, le propriétaire peut agir de trois manières :

- Ne pas faire confiance et donc ne pas engager de manager : cette décision signifierait tout simplement un refus d'entreprendre car « si la défiance est totale, la

coopération ne peut émerger entre agents » (Mayoukou, 2005) et c'est pour cette raison que nous ne nous y intéresserons pas dans le cadre de ce travail.

- Créditer le dirigeant d'une confiance totale.

- Se positionner entre ces deux cas extrêmes et donc le créditer d'une confiance qui varierait de « faible » à « forte ». Livet, Reynaud (1998) et Servet (1994 et 1998), parlent en effet de confiance forte ou faible. (Mayoukou, 2005)

Dans la réalité, les propriétaires optent rarement pour les positions extrêmes de confiance totale (foi) ou de méfiance totale (défiance). Ils préfèrent « *une option pondérée avec une prépondérance d'un côté ou de l'autre* » (Shuller, 2004, p.16). Cette prépondérance étant naturellement nuancée, nous pouvons soutenir qu'il existe un continuum de confiance (fig.3). On retrouve d'ailleurs cette idée de continuité chez Servet (1994) sauf que, pour ce dernier, il s'agit d'une évolution dans le temps alors que, pour ce qui nous concerne, nous considérons qu'il s'agit d'un éventail d'options sur lesquels le propriétaire se positionne à un moment donné. Autrement dit, au moment d'engager un dirigeant, la confiance ex-ante du propriétaire (et par conséquent sa confiance initiale) se situera nécessairement sur un point de ce continuum.

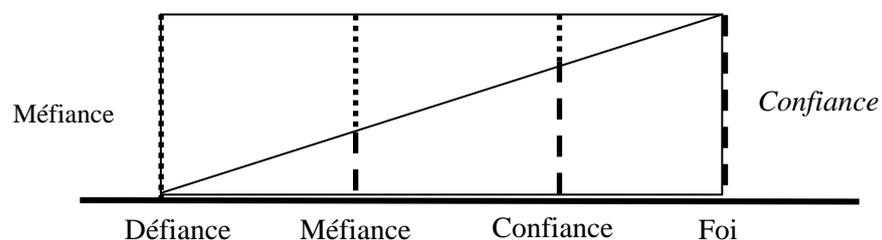


Fig. 3 : Continuum de la confiance

## 2.2- LE CONTINUUM D'HONNETETE

De son côté, le dirigeant recruté peut, lors de l'exercice de ses fonctions, adopter différents comportements :

- Se montrer totalement opportuniste (totalement malhonnête ou escroc et donc indigne de confiance) : ce comportement serait fortement nuisible car, en invalidant la confiance, il rend difficile la poursuite des relations, la confiance étant

« très facilement altérable en cas de comportement opportuniste » (Morgan et Hunt, 1994, in Charki, 2005, p.20)

- Se montrer d'une loyauté totale (parfaitement honnête et donc digne de confiance totale) : ce comportement idéal est celui des saints hommes et il est donc exceptionnel.

- Se positionner entre ces deux cas extrêmes et, donc, faire preuve d'une honnêteté qui varierait entre « faible » et « forte ».

On pourrait ainsi parler d'un continuum d'honnêteté (fig. 4) sur lequel viendrait se situer le comportement du dirigeant à un moment donné.

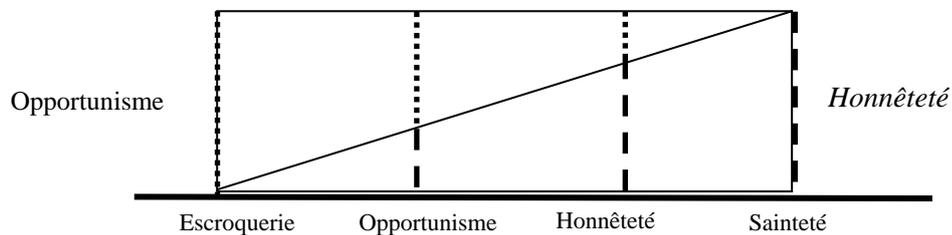


Fig.4 : Continuum d'honnêteté

### 2.3- LA MATRICE DES TRANSACTIONS

Dans la matrice que nous proposons ci-dessous, le croisement du continuum de confiance et du continuum d'honnêteté, nous permet d'avoir une idée assez claire de la réalité de la transaction qui lie le propriétaire au dirigeant. Comme « la confiance n'est qu'exceptionnellement totale ou nulle » (Servet, 1999, cité par Mayoukou, 2005), en excluant les deux positions extrêmes dans chaque cas (la défiance et la foi pour le propriétaire et l'escroquerie et la sainteté pour le dirigeant), la rencontre des deux continnum nous donne quatre situations qui renvoient à quatre types de transactions (fig. 5).

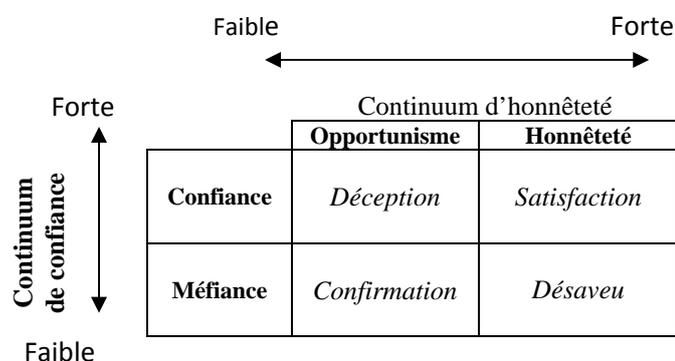


Fig. 5 : Typologie des transactions entre propriétaire et dirigeant.

*La transaction satisfaisante* : elle se produit lorsque le dépositaire (le dirigeant) se montre 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 litiges et que par la même, il y a absence de coûts de marchandage, de dédouanement etc. » (Hirèche, 2007)

*La transaction décevante* : elle correspond à une intersection de la confiance avec l'opportunisme, c'est-à-dire lorsque le dépositaire (dirigeant) invalide (détruit) la confiance placée en lui. Dans ce type de transaction caractérisé par des coûts ex-ante réduits, les coûts ex-post peuvent être élevés en plus d'un coût moral que subirait le confiant (c'est-à-dire le propriétaire) suite à sa déception.

*La transaction « désaveu »* : nous l'appellerons ainsi parce que le comportement honnête du dirigeant invalide, et donc désavoue, la méfiance manifestée par le propriétaire. Cette transaction entraîne des coûts ex-ante importants du fait de la méfiance mais ses coûts ex-post sont pratiquement inexistantes.

*La transaction « confirmation »* : Nous l'appellerons ainsi parce que l'opportunisme du dirigeant confirme la méfiance du propriétaire. Les coûts de cette transaction sont élevés en ex-ante et en ex-post. C'est, pratiquement, la transaction la plus coûteuse.

De ce qui précède, il ressort que les coûts de transactions, aussi bien en ex-ante qu'en ex-post, sont grandement influés par le comportement des deux parties en présence (le propriétaire et le dirigeant). Le tableau n°1 expose les coûts afférents à chaque type de transaction.

		Type de transaction			
		satisfaction	déception	désaveu	confirmation
Type de coûts	Coûts ex-ante	<i>faibles</i>	<i>faibles</i>	<i>élevés</i>	<i>élevés</i>
	Coûts ex-post	<i>faibles</i>	<i>élevés</i>	<i>faibles</i>	<i>élevés</i>

Tableau 1 : Coûts des différentes transactions

### 3. POSTULATS ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Afin de tester la typologie de transactions que nous proposons ainsi que la principale conclusion à laquelle nous sommes parvenus, à savoir que les coûts de transaction sont fonction du comportement des deux parties en présence, nous avons entrepris une recherche empirique dans laquelle (fig.6) nous supposons admises trois (03) propositions qui nous servent de postulats (P1 à P3) et dans laquelle nous entreprenons de tester la validité de quatre (04) hypothèses (H1 à H4).

Qu'on définisse la confiance comme étant « une croyance mutuelle » Barney & Hansen (1994), ou comme « une présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme » (Bidault & Jarillo, 1995), cela revient à affirmer avec Charreaux (1998) que « les parties à l'échange se placent volontairement dans une situation de vulnérabilité réciproque ». Autrement dit, la confiance mutuelle s'avère une condition essentielle de la coopération (Deutsch, 1958). De là, nous émettons le postulat **(P1a)** : toute transaction (contrat) de désignation de manager est basée sur un minimum de confiance mutuelle entre propriétaire et manager.

Néanmoins, et même si la confiance est une condition primordiale pour l'apparition de la relation, elle n'est cependant pas suffisante pour sa continuité. (Delerue H., Simon H., 2005). La confiance n'est donc jamais définitive. Elle peut être retirée, renforcée, diminuée, etc. Pour Servet (1999, cité par Mayoukou, 2005) la confiance «varie en intensité, et elle peut être grande, faible positive, ou négative », d'où notre second postulat **(P1b)** : la confiance du manager est variable.

Partant de (P1a) et (P1b), la première hypothèse que nous soumettons à vérification est que **(H1) : Il existe un continuum de confiance (voir supra) sur lequel s'effectue la variation du niveau de confiance du propriétaire.**

Par ailleurs, nous postulons que **(P2a) : tous les dirigeants ne sont pas forcément opportunistes** (au sens de Williamson) et que, n'étant ni figée ni définitive, **(P2b) : l'honnêteté du dirigeant est variable,** nous arrivons alors à la deuxième hypothèse dont nous testerons la véracité, à savoir : **(H2) : Il existe un continuum d'honnêteté (voir supra) sur lequel s'effectue la variation du niveau d'honnêteté du dirigeant.**

La transaction, qui apparaît alors sous la forme d'une intersection (croisement) entre deux continuums, doit nécessairement en être la résultante. La troisième hypothèse qui sera testée sera donc **(H3) : la nature des transactions entre propriétaires et managers diffère en fonction du couple « confiance-honnêteté ».**

Comme le « climat de confiance » influence la réduction de certains coûts transactionnels et post-transactionnels (Godet-Sanchez, 2003) nous postulons que **(P3) : les coûts globaux (ex-ante et ex-post) de transaction sont fortement déterminés par le type de transaction qui lie propriétaire et dirigeant,** alors, nous pouvons émettre, afin d'en tester la validation, l'hypothèse **(H4) selon laquelle : les coûts de transaction sont déterminés par le comportement des deux parties (propriétaire et dirigeant).**

L'objectif de cette hypothèse est double en ce sens que, dans le cas de sa vérification, elle nous permettra, d'une part, de valider la typologie des transactions proposée précédemment et, par voie de conséquence, d'aboutir à une remise en cause d'un fondement essentiel de la théorie de l'agence, à savoir que les coûts de transaction sont déterminés par le comportement du seul dirigeant.

Graphiquement, les hypothèses que nous nous proposons de tester peuvent être représentées comme indiqué dans la figure n°6.

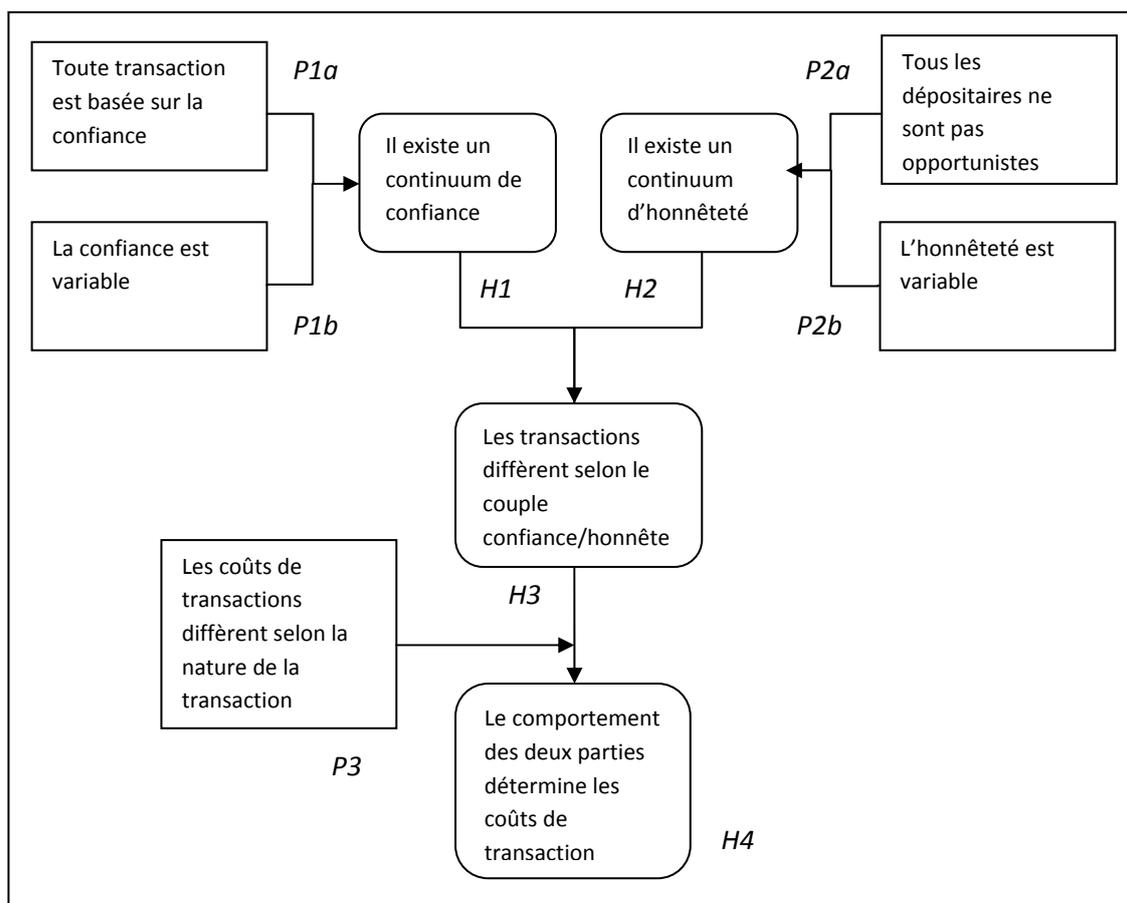


Fig. 6 : Postulats et hypothèses de recherche

#### 4. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La présente étude vise, essentiellement, à tester la validité de notre proposition de typologie de transactions (voir supra) en faisant ressortir, à partir des observations effectuées sur terrain, un ensemble de groupes constitués autour de critères de typologie. Le choix de la forme matricielle est délibéré car il part de l'idée que « la visualisation joue un rôle très important dans la construction des types »<sup>1</sup>. Cette matrice taxinomique consiste, d'une part, en le croisement de deux critères essentiels (constitués dans notre étude par le continuum de confiance et le continuum d'honnêteté) et, d'autre part, en la hiérarchisation des critères secondaires (représentés par les 20 variables retenues plus haut). Par ailleurs, des deux grands ensembles de

<sup>1</sup> Voir à ce propos C. Bonavent « Méthodologie Quantitative en Sciences de Gestion », cours DEA, leçon 3, IAE de Lille, 1999, p.80.

techniques disponibles dans ce genre d'étude, à savoir les analyses de proximités et les méthodes en composantes principales<sup>2</sup>, nous avons opté pour l'analyse en composantes principales, connue sous l'appellation d'ACP, car elle est l'un des outils statistiques généralement utilisés pour la distinction de groupes dans les observations, c'est à dire en vue de dégager une typologie.

Aux fins de tester la validité de notre proposition, nous avons entrepris de mener une enquête, à l'aide d'un questionnaire, auprès de dirigeants d'entreprises privées et le terrain de recherche est constitué de 21 entreprises sur un ensemble d'une trentaine contactées, soit un taux de répondant qui avoisine les 70%.

Notre échantillon se présente comme indiqué par la figure 7.

Ainsi 76,2% des dirigeants interrogés sont âgés entre 30 et 50ans, et près de 67% d'entre eux possèdent un diplôme universitaire. 71,43% d'entre eux occupent le poste depuis plus de 3 ans contre 23,81% qui y sont depuis une période allant de 1 à 3 ans.

Nous avons retenu pour notre questionnaire trois thèmes principaux. Le premier thème traite des informations générales relatives aussi bien aux managers qu'aux entreprises. Le deuxième se rapporte au recrutement des managers alors que le troisième est consacré à la confiance. Nous avons, par ailleurs retenu un ensemble de 20 variables qui s'articulent autour des axes suivants :

- Le procédé de recrutement
- La négociation des contrats
- Le degré de confiance initiale (accordé et ressenti) et actuel (accordé par le propriétaire)
- Le renouvellement du contrat
- L'ancienneté dans le poste
- La perception de l'honnêteté chez les managers
- La réaction des managers à la confiance et à la méfiance
- Le comportement des managers suite aux bons résultats

---

<sup>2</sup> idem

1. Nature juridique	Nombre	%
SA	0	0,00%
SPA	0	0,00%
SARL	18	85,71%
EURL	2	9,52%
Autre	1	4,76%
Total	21	100,00%
2. Secteur d'activité		
industrie	6	28,57%
BTP	6	28,57%
agroalimentaire	2	9,52%
service	7	33,33%
Total	21	100,00%
3. Qualification des managers		
sans diplôme	0	0,00%
dipl. secondaire	6	28,57%
dipl. universitaire	14	66,67%
dipl. postuniversitaire	1	4,76%
Total	21	100,00%
4. Age des managers		
moins de 30 ans	1	4,76%
entre 30 et 40 ans	8	38,10%
entre 40 et 50 ans	8	38,10%
plus de 50 ans	4	19,05%
Total	21	100,00%
5. Critère de recrutement		
relations personnelles	11	52,38%
recommandation	0	0,00%
réputation	6	28,57%
hasard	1	4,76%
diplôme	2	9,52%
Autre	1	4,76%
Total	21	100,00%
6. Ancienneté au poste		
depuis moins de 1 an	1	4,76%
entre 1 et 3 ans	5	23,81%
depuis plus de 3 ans	15	71,43%
Total	21	100,00%

Fig.7 : structure de l'échantillon

Lorsque nous avons interrogé les managers sur la confiance qu'ils plaçaient en les propriétaires lors de leur recrutement (confiance initiale), dans 80,95% des cas, ils l'ont décrite comme « forte » alors que, dans 14,29% des cas, elle est dite « moyenne » et pour le reste (4,76% des cas), elle est plutôt faible. De même, 71,42% des managers qualifient la confiance initiale placée en eux par les propriétaires de très grande alors que 28,58% la jugent assez grande. Ces différents degrés de la confiance confirment l'existence de ce que nous avons appelé « un continuum de confiance » et valide ainsi notre hypothèse H1.

Par ailleurs, les réponses obtenues des dirigeants interrogés nous renseignent aussi sur l'existence de différents degrés d'honnêteté. A la question « pensez-vous avoir été à la hauteur de confiance placée en vous ? », 47,62% des répondants ont répondu « très largement », autrement dit, ils affirment avoir été « très honnêtes », 42,86% ont répondu « suffisamment à la hauteur » et se voient donc suffisamment honnêtes, alors que les 9,52% restant avouent une « insuffisance » sur ce plan. Ces différents degrés autorisent à considérer l'existence de ce que nous avons appelé un « continuum d'honnêteté », ce qui valide notre hypothèse H2.

## **5- RESULTATS ET DISCUSSIONS**

L'utilisation de cet outil dans le cadre de notre étude fait ressortir 14 axes factoriels dont les deux premiers F1 et F2 expliquent 19,35% et 12,69% de la variance totale. Cette analyse fait ressortir quatre groupes distincts de managers (fig.8).

Le groupe que nous avons notés GI et qui est caractérisé par :

- Un recrutement sur la base des relations personnelles
- Un contrat négocié
- Un contrat renouvelable
- Un (ou plusieurs) renouvellements déjà effectué(s) du contrat
- Une présence au sein du poste depuis une période supérieure à 3 ans

Ce sont donc des managers recrutés sur *la base de relations personnelles*. Ils sont au nombre de 11 soit 52,38% des cas. 9 d'entre eux (81,81%) ont accordé une « grande » confiance initiale au propriétaire et autant ont bénéficié d'un contrat renouvelable ce qui dénote aussi *une grande confiance* de la part des propriétaires.

Près de 73% parmi eux ne pensent pas quitter l'entreprise pour chercher meilleur emploi en cas de bons résultats. Le comportement de la totalité de ces managers est considéré comme *honnête* par les propriétaires et la *confiance qu'ils accordent à ces derniers est importante*. Leur présence au poste depuis plus de 3 ans dénote une certaine satisfaction de part et d'autre.

Le groupe noté GII caractérisé par :

- Un recrutement sur la base de la réputation
- Un contrat négocié
- Un contrat renouvelable
- Une occupation antérieure d'un poste similaire
- Une grande confiance initiale

Recrutés *sur la base de leur réputation*, ces managers qui ont (forcément) occupé un poste similaire auparavant, négocient un contrat renouvelable et bénéficient d'une confiance initiale importante. Le comportement de la moitié d'entre eux (3/6 soit 50% des cas) n'est pas considéré comme honnête par les propriétaires. C'est un groupe caractérisé par une *honnêteté moyenne à faible* des managers.

Le groupe noté GIII

- Un contrat non négocié
- Un contrat non renouvelable et non renouvelé déjà
- Un contrat non renouvelé
- Période inférieure à 1 an dans l'entreprise

Ce groupe renferme les managers qui n'ont pu ni négocier leurs salaires ni obtenir des contrats renouvelables. La confiance des propriétaires à leur égard est donc faible et eux-mêmes ressentent une confiance moyenne vis-à-vis de leurs employeurs.

Le groupe noté GIV :

- Un recrutement sur la base du diplôme
- Un contrat non renouvelable
- Non occupation d'un poste similaire antérieurement
- Une confiance initiale moyenne

Comme le groupe III, celui-ci ne bénéficie pas de beaucoup de confiance de la part des propriétaires. Cette attitude semble découler logiquement du peu de connaissance dont dispose ces derniers concernant les managers (pas de réputation, pas de relations personnelles ni recommandation). Les données recueillies révèlent cependant un niveau appréciable de l'honnêteté perçue pour ce groupe.

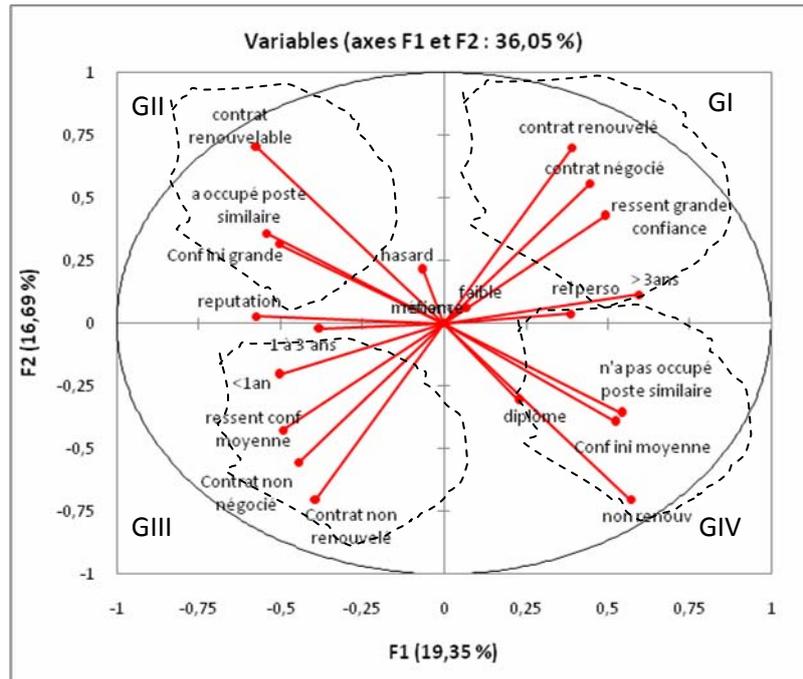


Fig. n°8 : quatre grands groupes sont dégagés

Par rapport à l'axe 2 (F2), on remarque une opposition entre les managers ayant bénéficié d'un salaire négocié et d'un contrat renouvelable et ceux n'ayant bénéficié ni de l'un ni de l'autre. Cette opposition est révélatrice du degré de confiance accordé par les propriétaires aux managers. Dans le premier cas, il s'agit d'une grande confiance, alors que dans le second cas, on peut parler d'une confiance plutôt faible.

L'axe 1 (F1), par contre, oppose deux types de managers qui ont nécessité une analyse approfondie afin d'en déterminer les caractéristiques. D'après les données recueillies, il apparaît que ces deux types se distinguent par rapport à l'appréciation de leurs efforts de la part des propriétaires. En effet, on peut remarquer aisément que les efforts des managers du groupe I sont considérés comme largement honnêtes, tout comme ceux des managers du groupe IV alors que ceux des groupe II et III sont regardés comme moyennement honnêtes ou pas suffisamment. Ainsi donc le premier axe oppose les types de managers selon leur degré d'honnêteté.

A partir de ces observations, nous pouvons conclure que les transactions entre propriétaires et managers sont à considérer en fonction du degré de confiance accordé par les premiers et du degré d'honnêteté perçu des seconds. Il s'agit donc de transactions qui diffèrent selon la nature du couple confiance/honnêteté, ce qui confirme notre hypothèse H3 et valide notre modèle de transactions exposé ci-dessus (fig.5).

Cette hypothèse vérifiée, il paraît évident que les coûts de transactions seront largement conditionnés par la confiance en place et l'honnêteté perçue. Ceci nous permet donc d'affirmer que notre hypothèse H4, qui découle de H3 est validée.

## CONCLUSION

Avant de conclure, notons tout d'abord que les deux facteurs principaux de l'analyse factorielle (F1 et F2) ne couvrent que 36,05% des informations rapportées. Ce taux n'altère cependant pas les résultats de notre étude que nous comptons reprendre avec un élargissement du terrain et un approfondissement des questions.

Le but de ce travail était de démontrer que, dans le recrutement de managers, les transactions sont fonction aussi bien de la confiance que de l'honnêteté. Ceci aide à considérer les coûts de transaction, non pas uniquement en fonction du risque et de l'opportunisme de l'autre, ce que fait l'approche Williamsonienne, mais plutôt comme étant la résultante de deux comportements ou deux attitudes : celle du confiant (le propriétaire dans notre cas) et celle du dépositaire (le manager). Or, selon les fondateurs de la théorie de l'agence, c'est justement de la relation entre propriétaire et dirigeant qu'émerge la notion de coûts d'agence, ces coûts qui découlent de l'opportunisme des dirigeants et de l'asymétrie d'information entre les parties en présence (M.C. Jensen et W.H. Meckling, 1976) et qui, par ailleurs, constituent une partie des coûts de transactions (O.E. Williamson, 1981).

Partant de là, il est aisé de comprendre qu'il est difficile d'amputer les différents coûts d'agence (coûts de surveillance, coûts de dédouanement et coûts résiduels) au seul opportunisme du dépositaire. Au contraire, il ressort clairement du tableau 1 que ces coûts ne peuvent être faibles qu'en présence d'une transaction satisfaisante qui suppose une confiance forte (du propriétaire) et une honnêteté forte (de la part du dirigeant) alors qu'ils ne peuvent être très élevés que lorsque la faiblesse de l'honnêteté du dirigeant est conjuguée à une faiblesse de la confiance du propriétaire.

Cette conclusion peut ouvrir des voies de recherche dont la plus importante nous semble être une reconsidération de l'approche sur laquelle se fonde la théorie de l'agence qui, plus qu'une théorie (pour reprendre l'expression d'Aglietta dans les dérivés du capitalisme financier), ressemble beaucoup plus à une position de principe selon laquelle seul le manager est la cause des coûts élevés d'agence.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J. ; Amman, B** (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales » in *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, Série S.6, n°8-9
- Assâad E. A. ,Nasr, M.I., Sassi N.** (2007) : Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu de travail : Analyse comparative entre la France et la Tunisie, LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Barney, J. B. & Hansen, M. H.** (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15.
- Bidault, F. et J.C. Jarillo.** (1995) : La confiance dans des transactions économiques », dans *Confiance, entreprise et société*, F. Bidault, et al., Paris, Eska
- Billand, P.,** (1998) : Rationalité et coopération : le rôle de la confiance en économie », *Revue d'Economie Industrielle*, N° 84, 2° trimestre.
- Bornarel, F.** (2004) : La confiance contrainte. Résultat d'une recherche conduite dans un cabinet de conseil en management, 13è conférence de l'AIMS. Normandie, Vallée de Seine.
- Bornarel, F.** (2005) : Relations de confiance et renforcement du contrôle. Résultat d'une étude dans un cabinet de conseil. XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- Brousseau E.** (1994) : Contrats et comportements coopératifs: le cas des relations interentreprises, Groupe de Travail "Dynamique industrielle et organisation des relations interentreprises"
- Brousseau, E. ; Geoffron, ; P. Weinstein O.** (1997) : Confiance, connaissance et relations inter-firmes
- Brousseau, E.,** (2000) : Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat ; in F. Aubert & J.-P. Sylvestre, *Confiance et Rationalité*, INRA Edition.
- Ben Amor, H.** (2004) : Le rôle de la confiance dans le management des connaissances Cas des communautés de pratique chez Schneider Electric, ATER, Université Paris XIII
- Charki, M.H** (2005) : Le paradoxe de la confiance initiale, XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers
- Charreaux G.,** [1988], La théorie des transactions informelles, une synthèse, Université de Bourgogne.
- Charreaux G.,** [1990], La théorie des transactions informelles: une synthèse, *Economie et Société,Série Gestion*, Vol/N°15, 05/90.
- Charreaux G.,** [1990], Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes, IAE-Dijon
- Charreaux G.** (1998) : Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, *Economie et Société*, Sciences de gestion, Série SG, n°8-9
- Coriat B, Guennif, S.,** (2000), "Incertitude, confiance et institution", In Lauder R. et Orillard S. « La confiance en question », Paris, L'Harmattan, Logiques Sociales.
- Delerue, H. ; Simon H,** (2005) : Management des relations d'alliance dans les PME de la biotechnologie : Confiance ou Contrat ? XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers
- Fenneteau, H. et Naro, G.** (2005) : Confiance et contrôle dans l'entreprise virtuelle, illustration logistique, RFG, Mai-Juin ; n° 31-156.
- Godet- Sanchez, C.** (2003) : Confiance et proximité cognitive, Une analyse à partir du cas des organisations de Défense, Centre de Recherche de l'Ecole de l'Air, Salon de Provence.

- Godet- Sanchez, C.** (2004) : Confiance et performance dans les organisations : l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication, Centre de Recherche de l'Ecole de l'Air, Salon de Provence.
- H'mida, S.** (2002) : Développement de la confiance en début de relation d'affaires : rôle des caractéristiques permanentes du négociateur et du contexte de négociation, thèse de doctorat, Université Labal, Québec.
- Hirèche, A.** (2007) : la confiance comme élément déterminant des transactions in Revue d'Economie et de Gestion, Université de Biskra, n°1.
- Lepers, X.** (2005) : Le concept de confiance à l'épreuve des faits : le cas des relations entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs, AIMS, Angers.  
Lewis & Weigert, 1985
- Mangematin, V.** (1999 ) : La confiance : Un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production in Thuderoz, Ch., Mangematin, V. et Harrison, D. Gaëtan Morin éditeur
- Mayoukou, C.** (2005) : Les logiques de confiance à l'œuvre dans l'intermédiation de proximité, CARE – Université de Rouen,
- Nardot, C.** (2002) : Le concept de confiance : Quel intérêt pour l'enseignement en STG et STS?
- Orléan A.**, (1994), «*Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand* », In *A qui se fier ?* Revue du Mauss.
- Orléan A.** (1995) : La confiance: un concept économique?, Problèmes économiques n°2422
- Orléan A.** (2000): la théorie économique de la confiance et ses limites in R. Laufer et M. Orillard (sous la direction de) « *les Cahiers de Socio-Économie* », La confiance en question, coll. «Logiques Sociales », Paris, L'Harmattan.
- Perrin, C. et Abbès, M.** (2005), La confiance au cœur des relations bailleurs/ONG, XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers
- Rousseau S.** (2004), Droit de l'entreprise, Bruxelles, ed. Thémis
- Saulquin J.Y et Fray A.M** (2004), Contribution à la mesure de la confiance et de la reconnaissance comme facteurs de succès organisationnel : une application au secteur hospitalier ESCM, Tours.
- Schuller, G.** (2004) : La confiance : un facteur indispensable, mais complexe
- Servet J.-M.** (1994), Paroles données : les liens de confiance, in *A qui se fier ?*
- Usunier, J.C.** (2000), Confiance et performance. Un essai de management comparé franco-allemand, ed. Vuibert/Fnege, Paris.
- Zuker L. G.**, (1986), Production of trust: institutional sources of economic structure », Research in Organizational Behavior, Vol. 8,
- Williamson O.E.** (1981), « The Modern Corporation : Origins, Evolution, Attributes », Journal of Economic literature, vol. 19, décembre.