

# Confiance et régulation des organisations : que nous apporte la théorie contractuelle?

Emmanuel Okamba

► **To cite this version:**

Emmanuel Okamba. Confiance et régulation des organisations : que nous apporte la théorie contractuelle?. Epistémé, Université du havre, 2016, pp.99-119. hal-01383300

**HAL Id: hal-01383300**

**<https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01383300>**

Submitted on 18 Oct 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Confiance et régulation des organisations : que nous apporte la théorie contractuelle?**

**Emmanuel OKAMBA**

Maître de Conférences HDR en Sciences de Gestion  
UFR Sciences Economiques et Gestion  
Laboratoire Institut de Recherche en Gestion  
Université de Paris-Est  
Marne La Vallée  
Pôle du Bois de L'étang, Cité Descartes,  
5 Bld Descartes, Champs Sur Marne,  
77 454 Marne La Vallée Cedex – France

Téléphone : 01 60 95 70 55  
Secrétariat: 01 60 95 70 65  
Fax: 01 60 95 70 60  
E-mail: okamba@univ-mlv.fr

## **Résumé**

Les organisations sont des fictions des contrats légaux, rythmées par les comportements opportunistes des parties contractantes qui y coopèrent. Elles peuvent fonctionner en situation de déficit de confiance grâce aux conventions entre les agents. Mais, elles ne peuvent atteindre une performance optimale et doivent se contenter d'une performance satisfaisante.

## **Mots clés**

Confiance, Coopération, contrat, convention, Jeux

## **Summary**

Organizations are fictions contracts punctuated by opportunistic behavior of the contracting parties who cooperate. They can operate in a deficit of confidence thanks to agreements between agents. But, they can not achieve optimal performance and should be content with a satisfactory performance.

## **Keywords**

Trust, cooperation, contract, agreement, Games

## Introduction

Au cours de ces dernières décennies, l'attention portée par les praticiens et les théoriciens en gestion sur la notion de confiance dans le gouvernement des organisations, est la base d'importantes innovations managériales, tendant au renouvellement de la théorie contractuelle. Cette dernière considère une organisation comme un « nœud » de contrats, établissant des relations de coopération entre les agents fondées sur la confiance. Mais cette coopération est une fiction dans la mesure où, les contrats sont imparfaits et exposent les coopérants aux risques contractuels tels que l'aléa moral et l'anti sélection que la théorie contractuelle considère comme les principaux dysfonctionnements du jeu de coopération affectant la performance de l'organisation. L'anti sélection est le risque qui se manifeste avant la conclusion du contrat. Il se caractérise par le refus de voir l'autre partie conclure le contrat à cause du doute élevé ou de l'incertitude. L'aléa moral quant à lui, se manifeste au moment de l'exécution du contrat. C'est un risque par lequel, l'une des parties contractante cache ou falsifie l'information et donc ne respecte pas les termes du contrat. Ces risques résultent des comportements opportunistes inhérents au contrat imparfait. Ils affectent la coopération sans la rompre. Pourquoi les organisations en situation de déficit de confiance peuvent-elles continuer à fonctionner? Si ce fonctionnement est possible, quel niveau de performance l'organisation peut-elle atteindre dans une telle situation?

Pour répondre à ces questions, nous postulons que: les organisations étant des fictions légales des contrats, elles peuvent fonctionner en ayant un déficit de confiance entre les agents, grâce aux conventions ou aux accords non contractualisés qu'ils établissent pour réguler les fictions légales ou les accords contractualisés. Dans ce sens, les parties ne peuvent atteindre une performance optimale qu'elles souhaitent par contrat et doivent se contenter d'une performance satisfaisante qu'elles obtiendront par convention. Après avoir défini la notion de confiance (I), nous analyserons comment la théorie contractuelle envisage la convention comme le régulateur des accords contractualisés déficitaires (II) avant de conclure.

### I – De la confiance et de sa modélisation

Définissons la confiance à travers la littérature et modélisons sa structure.

**I-1- Définition de la confiance :** La confiance est une espérance de fiabilité dans les conduites humaines, en ce sens que la relation de confiance précède et détermine la possibilité de l'échange (E. Lurent (2012)). Cette idée fait suite, au colloque de Lyon de 1998, organisé par la Revue Sciences de Gestion sous le thème «Confiance et Gestion », au cours duquel, les travaux des auteurs tels que A.BRETON et R.WINTROBE (1982) étaient au cœur des débats. Ces deux auteurs proposent deux définitions différentes de la notion de confiance qui, loin de s'opposer apparaissent comme complémentaires. Dans un premier temps, ils définissent la confiance comme une conjecture ou une probabilité subjective émise par un agent *A* correspondant à la probabilité qu'un agent *B* en coopération avec lui remplisse ses engagements. Ils ont illustré leur propos en s'appuyant sur l'exemple d'un prêt d'un dollar entre ces deux agents: «*Si A émet une conjecture  $a_b$  ou est confiant au même degré que B honorera son engagement de rembourser un dollar (plus les intérêts) à une date spécifiée dans le futur, on dit que A a un montant de confiance  $a_b$  dans B*». Dans un deuxième temps, ils définissent la confiance comme une créance dépendant du coût d'investissement des transactions entre *A* et *B*. Ils illustrent leur propos par l'exemple suivant. Supposons que l'agent *A* fasse une offre de prêt d'un dollar à un agent *B*. Ce prêt peut être interprété comme un signal du désir que *A* a de faire confiance à *B*. Ce désir est lié au gain que *A* pense obtenir des transactions futures avec *B* et de l'idée que *A* se fait de *B*, fondée sur des indicateurs de confiance tels que la classe sociale, la formation, etc.... Compte tenu du taux *i* comprenant le taux d'intérêt sans risque et une prime de risque que *A* devrait prélever

par rapport à la classe de risque où se situe  $B$  et à la relation de confiance qu'il souhaite développer avec  $B$ ,  $A$  demandera  $i_B$  tel que  $i_B < i$ . Le coût de l'investissement en confiance de  $A$  ( $C_A$ ) est alors de:  $C_A = (1+i) - (1+i_B)$ .

Si  $B$  accepte l'échange avec  $A$ , et s'engage à rembourser la dette, le coût de cet engagement pour  $B$  est égal à la valeur actuelle nette des opportunités ( $X(o)$ ) qu'il aurait s'il ne remboursait pas le prêt. Or, si  $B$  ne rembourse ni partiellement, ni totalement la dette envers  $A$ , il court le risque de rupture de la confiance envers  $A$  et des sanctions. Le coût de l'investissement en confiance pour  $B$  ( $C_B$ ) est alors donné par la formule suivante:

$$C_B = X(o) - E[C(S_A)],$$

avec  $E[C(S_A)] =$  l'espérance mathématique du coût liée aux sanctions prises par  $A$ .

Au fur et à mesure que les transactions entre  $A$  et  $B$  évoluent, la probabilité subjective émise par  $A$  que  $B$  rembourse, augmente si  $B$  a toujours satisfait aux engagements. La prime de risque diminue ainsi que l'investissement supplémentaire en confiance fait par chaque partie. Par suite des rendements décroissants de l'investissement en confiance, les parties aboutiront à un niveau optimal du stock en confiance. Par conséquent, l'existence de la confiance permet une économie des coûts de risque de rupture du jeu de coopération entre ces deux parties. Ce point est au centre des analyses de la confiance dans les sciences humaines et sociales, en terme de transaction optimisée dans un jeu de coopération (Tableau n°1).

Tableau n°1 : Les conceptions de la confiance dans les sciences humaines et sociales

Discipline/Théorie	Conception de la confiance	Auteurs
<b>Théorie économique</b>		
Théorie du coût de transaction	Opportunisme ou confiance calculée	Williamson (1975, 1993)
Théorie de l'agence	Asymétrie d'information, divergence d'intérêt et incomplétude des contrats	Jensen et Meckling (1976) Sirdeshmukh, Singh et Sabol (2002)
Théorie des jeux	Coopération ou non-coopération	Neumann et Morgenstern (1944), Schmidt (2001)
<b>Sociologie</b>	Encastrement social : confiance sociale, mutuelle	Granovetter (1985)
<b>Management</b>	Apprentissage : alliances et coopérations	Barney et Hansen (1994), Koenig (1999), Mendez (2001)
<b>Psychologie</b>	Propension à faire confiance : sentiment/caractéristique personnelle	Rotter (1967, 1971, 1980)
<b>Psychologie sociale</b>	Attribution de certains traits ou motivations au partenaire, « prédictibilité », « dépendabilité » et foi, incertitude et vulnérabilité des individus	Butler (1986), Rempel, Holmes et Zanna (1985), Rempel et Homes (2001) Lewicki et Bunker (1995)
<b>Théorie en marketing</b>	Approche relationnelle	Sirieix et Dubois (1999), Aurier, Benavent et N'Goala, (2001), Gurviez et Korchia (2002), Aurier et N'Goala (2010), N'Goala, Cases et Munier (2010)

D'après H.Cherif-Benmiled (2012)

## I-2- La Modélisation de la confiance

A partir des liens de confiance pouvant exister entre plusieurs agents économiques dans une organisation, on peut définir un réseau de confiance unissant les agents ayant mutuellement confiance entre eux. Ces réseaux sont protégés par des barrières d'entrée (culturelles, socio-organisationnels, financières) ayant un coût pour tout autre agent étranger désireux d'en devenir membre. A l'intérieur de ces réseaux s'organisent l'allocation optimale des ressources et la compétition pour occuper les meilleures positions dans la structurelle formelle et informelle, de telle manière que la performance dépende de la distribution de la confiance dans l'organisation. A.BRETON et R.WINTROBE (1982)

proposent deux hypothèses fondamentales pour expliquer la relation entre la confiance et la performance en suivant les réseaux de communication dans l'organisation:

- les transactions verticales ( $T_V$ ) entre supérieurs et subordonnés, fonctionnant dans les réseaux verticaux et favorisant la régulation hiérarchique. Elles sont prévues par l'organigramme formel;
- les transactions horizontales ( $T_H$ ) entre subordonnés, fonctionnant dans les réseaux horizontaux et favorisant l'ajustement mutuel. Elles résultent des conventions entre les parties et fluidifient les relations verticales.

La fonction de la production ( $Q$ ) de l'organisation peut se définir de la manière suivante:

$$Q = f(K, L, T_V, T_H),$$

*avec K = capital et L = Travail*

La productivité individuelle ( $q$ ) s'obtient par:  $q = Q/L = f(K, L, T_V, T_H)/L$

Les hypothèses ci-dessus deviennent:

$$1) \quad qT_V > 0 \text{ et } qT_H < 0; \text{ avec } qT_V = \Delta q / \Delta T_V \text{ et } qT_H = \Delta q / \Delta T_H.$$

Ce qui signifie que la confiance verticale influence positivement la productivité individuelle que la confiance horizontale; telle que:

$$2) \quad \Delta q^2 / \Delta T_V^2 < 0 \text{ et } \Delta q^2 / \Delta T_H^2 > 0.$$

Par conséquent, la productivité individuelle est décroissante telle que plus on accroît la quantité de confiance verticale, moins le rendement marginal est important. Inversement, la productivité marginale de la confiance horizontale est croissante et la productivité marginale individuelle est moins importante par suite des coûts plus élevés de contrôle. Si ces conditions sont respectées, le système de régulation est performant, car il permet l'usage du capital de confiance disponible. Dans le cas contraire, le système de régulation n'est pas performant, car le capital de confiance disponible n'a pas été utilisé avec efficacité, efficience et effectivité par les agents en interactions.

**I-3- L'opérationnalisation du modèle:** En suivant J.-D. REYNAUD (1993) qui distingue trois types de régulation sociale dans l'entreprise: la régulation de contrôle, la régulation autonome et la régulation conjointe ou de compromis, on peut soutenir que les deux premières formes de régulation favorisent les relations verticales, et la dernière les relations horizontales. La régulation de contrôle est exercée par l'employeur dans le cadre de politique mécaniste et productiviste de gestion des ressources humaines. Elle porte sur le contrat de travail et est destinée à assurer l'engagement maximum des salariés pour atteindre les buts et les objectifs de l'entreprise. Elle répond à la régulation de type taylorien fondée sur le contrôle direct des subordonnés par des contremaîtres et des incitations (rémunérations stimulantes : à la pièce ou au rendement).

La régulation autonome est exercée par chaque salarié en fonction des marges de manœuvre qu'il crée à partir des contraintes et les espaces de liberté qu'offre l'organisation. Le salarié y développe des modes opératoires non officiels pour faciliter l'application des règles officielles. Les méthodes et les outils de gestion participative développent cette régulation sur le plan individuel (boîtes à idées, journal d'entreprise, journées porte ouverte,...), et sur le plan collectif (cercle de qualité, groupe d'expression directe, réunion d'atelier, ...). La régulation de compromis est exercée de manière institutionnelle par les parties (employeurs, représentants du personnel, les salariés et l'Etat) pour faire fonctionner le dialogue social nécessaire pour éviter les crises (grèves), afin de produire et reproduire les règles organisationnelles. Elle est favorisée par la présence des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise, délégué du personnel, délégué syndical) ou des assemblées éphémères (comités de coordination des grèves). La dérégulation sociale ou déficit de la coopération proviendrait de la difficulté des agents à coordonner ces trois formes de régulation dans le jeu de coopération contractualisé et que les vertus de la convention peuvent dénouer.

## **II– Les vertus de la convention dans la régulation des accords contractualisés déficitaires**

Pour cerner les vertus de la convention dans la régulation des déficits des accords contractualisés, appuyons nous sur le postulat béhavioriste proposé par H.A. SIMON (1982), selon lequel: pour comprendre le fonctionnement d'une organisation et maîtriser sa performance, il faut maîtriser les processus résolutoires qui sont sensés contenir les rationalités des membres. Ces rationalités qui sont de deux sortes, sont structurées par la confiance. On distingue d'une part la rationalité substantive liée au calcul économique et qui formalise les transactions par le contrat. Elle est structurée par la théorie contractuelle. D'autre part la rationalité procédurale qui structure les procédures et formalise la convention. Elle est structurée par la théorie des conventions.

### **II-1- La rationalité substantive : la transaction, le contrat et leurs limites**

Le contrat et la transaction sont deux notions essentielles permettant la modélisation des relations entre les agents en au sein de la théorie contractuelle. Celle-ci regroupe trois théories : la théorie de l'agence (M.C. JENSEN et W. MECKLING (1976), E.F. FAMA(1980), G.CHARREAUX (1990), la théorie des droits de propriété (A.A. BERLE et G.C. MEANS (1932), et la théorie des coûts de transaction (R.H.COASE (1937), O.E.WILLIAMSON (1971), A.A. ALCHIAN et H.DEMSETZ (1972) qui structurent les fondements du contrat et de la transaction autour de la confiance.

**- La transaction ou l'échange :** C'est l'unité de base retenue par la théorie contractuelle pour analyser le fonctionnement interne et externe d'une organisation. Ce fonctionnement génère deux sortes de coûts : ceux liés à la recherche de l'information sur les marchés et ceux liés à la renégociation des contrats dans l'organisation. Lorsque le marché comporte des imperfections (asymétrie de l'information, comportements opportunistes des agents), l'internalisation des coûts par l'entreprise permet de substituer l'entreprise au marché. Cette substitution est une source d'économie parce qu'elle permet à l'organisation de réduire le coût de l'utilisation de l'information sur les prix du marché et d'optimiser ses contrats.

Cette approche est appelée la théorie formelle des coûts de transaction. Le problème fondamental qu'elle cherche à résoudre est celui de l'allocation optimale des ressources. Cet optimum est atteint, selon le critère de Pareto, lorsqu'un état réalisable d'une économie est préféré à tout autre parce qu'il n'est plus possible d'améliorer la satisfaction d'un individu quelconque membre de cette économie, sans réduire celle d'au moins un autre agent. Outre l'optimum de Pareto, les théoriciens des coûts de transaction retiennent le critère de coût marginal qu'ils empruntent à l'analyse marginaliste des économistes néo-classiques pour optimiser les contrats. Ce critère permet d'étudier les modalités d'allocation rationnelle des ressources d'un agent économique dans la création de la valeur. Selon ce critère, pour une transaction donnée, le choix de la forme de l'arrangement institutionnel dépendra de la confrontation du coût d'une unité supplémentaire d'une forme de contrat par rapport à une autre. Seront alors choisis, le contrat et la structure de contrôle qui minimisent le coût marginal de transaction.

I.R. MACNEIL (1974) a proposé une classification des contrats et des structures optimales de contrôle qui leurs sont subordonnées en trois catégories:

. **les contrats classiques** qui correspondent à une transaction ponctuelle entre les parties et dont l'objet est parfaitement délimité et toutes les éventualités sont prévues. Exemple: le contrat de travail à durée déterminée;

. **les contrats néoclassiques** qui se situent dans le long terme et dont il est impossible de prévoir à l'avance l'ensemble des éventualités. Dans la gestion de ces contrats, des ajustements sont nécessaires du fait qu'ils entraînent des comportements opportunistes. Pour éviter ces comportements, les parties recourent à un régulateur par exemple l'arbitrage d'un tiers. Exemples: le contrat de travail à durée indéterminée, le contrat de sous-traitance, le contrat d'assistance technique,.... ;

. **les contrats personnalisés** qui établissent un partenariat durable entre les parties lorsque la durée et la complexité des transactions deviennent trop importantes. Exemple: le contrat de mandat, le contrat-plan (entre l'Etat et l'entreprise d'Etat), .....

Or, l'internalisation des coûts de transaction engendre des coûts de coordination dans la hiérarchie. Le leadership de l'employeur devient alors le moyen essentiel dans la maîtrise des comportements opportunistes. Les théoriciens des droits de propriété tels que M.C. JENSEN et W. MECKLING (1976) ont étudié les conséquences de la délégation des pouvoirs et de contrôle entre le sommet stratégique, les membres de la technostucture et entre ceux de la ligne hiérarchique. Ils ont conclu que la coordination par la hiérarchie s'accompagne d'un dysfonctionnement informationnel appelé relation d'agence. Ce dysfonctionnement est née des comportements opportunistes entre les parties. Il est inhérent à la nature même du contrat.

- **Le contrat** : Les juristes définissent le contrat comme une convention, c'est à dire un accord de volonté écrit ou verbal faisant naître une ou plusieurs obligations ou transférant un droit réel entre les parties. C'est le concept intermédiaire permettant de saisir aussi bien le marché pur que l'organisation interne de l'entreprise. A travers cette notion, l'organisation est représentée comme une fiction ou un nœud de contrats explicites, régissant les rapports entre les agents économiques ayant des objectifs divergents. Ces agents ont tendance à chercher à maximiser leur propre fonction d'utilité. Le rôle des contrats est de spécifier les droits de chaque agent et de permettre le contrôle de ces droits à travers des systèmes d'évaluation et de contrôle, afin d'éviter des coûts résultant des comportements opportunistes. La théorie de l'agence explique ces comportements par l'existence de l'asymétrie de l'information entre les parties, née des risques qu'elles courent dans le cycle de vie du contrat:

- avant la conclusion du contrat: c'est le risque de sélection adverse dans lequel une partie dispose de plus d'informations que l'autre sur l'objet du contrat;

- pendant l'exécution du contrat: c'est le risque ou l'aléa moral qui se manifeste lorsque l'un des agents peut ne pas respecter ses engagements et qu'il est coûteux à l'autre de savoir s'il en a été ainsi ou non.

Les coûts qui en résultent ont été classés en trois catégories par M.C. JENSEN et W. MECKLING (1976) et E.F. FAMA (1980):

- les coûts de surveillance et d'incitation engagés par le mandant (l'employeur) pour orienter le comportement du mandataire (le salarié) vers les objectifs de l'entreprise. Par exemple: les systèmes d'intéressement, les primes, ...;

- les coûts d'obligation engagés par le mandataire pour pouvoir garantir qu'il ne fera pas certaines actions lézant le mandant pour le dédommager le cas échéant. Par exemple les coûts d'assurance en responsabilité civile;

- la perte résiduelle qui correspond à l'écart inévitable entre le résultat de l'action du mandataire pour le mandant et ce qu'aurait donné un comportement conduisant à la maximisation effective du bien-être du mandant.

Pour maîtriser les coûts liés à l'internalisation des contrats, la théorie de l'agence propose des incitations d'ordre financier ou psychologique, négociées entre les parties. A. PERROT (1992) désigne par la théorie des incitations: « *L'ensemble des méthodes et des concepts qui permettent d'analyser des situations dans lesquelles les agents n'observent pas parfaitement toutes les caractéristiques de leur environnement, mais encore où l'information est asymétrique* ». Elle permet donc d'analyser les processus de négociation régulant les dysfonctionnements issus des comportements opportunistes. Parmi les approches de cette théorie, l'efficience X de H.LIEBENSTEIN (1975), qui indique la qualité de l'organisation interne mise en œuvre par l'entreprise, permet d'obtenir, à travers les contrats, la plus grande intensité possible d'utilisation des facteurs de travail. Dans cette qualité de l'organisation, le mode de rémunération de travail est présenté comme la principale modalité d'incitation. On parle alors

du salaire efficient qui serait une incitation plus efficace que la coercition (l'autorité). Ce mécanisme consiste pour les employeurs à verser un salaire supérieur au salaire qui apurerait le marché du travail. Pour J.-F. AMADIEU (1990): «*La vertu des modèles de salaire d'efficience est de démontrer qu'une rationalité des agents étrangère aux lois du marché est opérante*». Cette rationalité, J.F.AMADIEU, la trouve dans la rémunération de l'ancienneté: «*Les salariés qui bénéficient d'une ancienneté importante sont rémunérés au-delà de ce que leur productivité supposerait. En payant de la sorte l'accès à l'emploi par une productivité élevée, le salarié est incité à conserver durablement son emploi. Il existe donc entre l'employeur et le salarié un accord implicite, une poignée de main invisible (la confiance)...*». J.F. AMADIEU accorde à ce salaire d'autres vertus: la limitation du turnover, des coûts de transaction et l'amélioration du recrutement d'une main œuvre de qualité en l'absence d'indicateurs fiables. Le salaire d'efficience rémunère alors la loyauté entre les parties et non une qualification spécifique du salarié. C'est une forme de coût d'internalisation du travail conduisant vers l'équilibre du marché interne de l'emploi, dans la mesure où il rémunère la relation entre la productivité interne et le salaire<sup>1</sup>. Il renforce les relations de confiance entre l'employeur et le salarié. C'est pour cette raison que dans la mise en place de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), F.W.Taylor avait proposé une hausse minimale de salaire de l'ordre de 30 à 35% pour convaincre les ouvriers d'accepter la subordination. H. Ford avait reposé le succès de son modèle sur un salaire nettement supérieur au prix du marché : le «*Five dollars days*». C'est ainsi que L. BRETON KENY (1994), A.A. ALCHIAN et DEMSETZ (1972) définissent l'organisation en fonction du mode de rémunération des inputs, notamment du travail: «*L'organisation la plus efficace est celle qui instaure la plus forte corrélation entre la productivité marginale et la rémunération afin de créer une motivation qui maximise l'intensité du travail et donc la production*». L'absence de salaire d'efficience explique donc le déficit de confiance.

Par ailleurs, E.F.FAMA et M.C.JENSEN (1983) ont relevé deux autres mécanismes d'incitation qui permettent de mieux comprendre les effets du déficit de confiance: l'affectation des créances résiduelles et l'affectation des pouvoirs de décision dans les organisations. Dans le premier mécanisme, on appelle créance résiduelle la différence entre les revenus aléatoires de l'organisation et les rémunérations des agents fixées par contrats. La fonction de cette créance serait de réduire les coûts de contrôle et d'ajustement des contrats pour maîtriser les coûts d'agence, car l'existence de ces créances, ferait des salariés des créanciers résiduels, qui auraient le droit d'utiliser leur créance comme ils l'entendraient. Par conséquent, ils agiraient dans le sens de la maximisation des intérêts de l'employeur. Les créances résiduelles font partie du système de récompense et des peines initié par K. ARROW (1976). Ce système a pour fonction de maîtriser l'incertitude inhérente au contrat de travail. Mais, la gestion des créances résiduelles entraîne un coût supplémentaire lié essentiellement à la renégociation des contrats.

Dans le deuxième mécanisme, E.F. FAMA et M.C. JENSEN (1983) distinguent quatre moments importants dans le processus de gestion: l'initiative, la ratification, la mise en œuvre et la surveillance. La répartition de ces phases entre les agents est un facteur d'efficacité. L'initiative et la ratification sont regroupées sous le terme de pouvoir de gestion. La surveillance et la mise en œuvre sont associées sous le terme de pouvoir de contrôle. Cette affectation de pouvoir, quoi que se faisant sur la base de la confiance entre l'employeur et l'employé, n'exclue pas la manifestation de la relation d'agence et des comportements opportunistes entre les agents. Néanmoins, comme le soulignent, les auteurs de la théorie informelle des coûts de transaction (A. BRETON et R. WINTROBE (1982), P. SALMON

---

(1) Voir à ce propos P.ROUSSEL [1994] :«Mesures de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail. Thèse de Doctorat, Université de Toulouse I



(1986), B. BAUDRY (1994), la confiance est un mécanisme régulateur plus efficient de la relation contractuelle que la renégociation des contrats.

Ainsi, la maîtrise des coûts nés de l'internalisation des contrats est une énigme pour la théorie contractuelle comme le soulignent L-G. SOLER et H.TANGUY (1996). La confiance y apporte des éléments efficaces de résolution, mais elle ne peut l'éliminer totalement du fait de l'opportunisme des agents inhérent au contrat formel ou informel. D'où la rationalité des agents est limitée par les moyens qu'ils mobilisent pour éviter les risques de rupture des jeux de coopération. Il est nécessaire de recourir à d'autres régulateurs plus efficaces comme la convention.

## **II-2- La rationalité procédurale : la convention**

Pour les juristes tels que R.GUILLIEN et J.VINCENT (1990), la *convention* n'est qu'un cas particulier du contrat. Selon P.-Y. GOMEZ (1995): «*La convention est un ensemble de critères, implicites ou explicites auxquels un individu se réfère au moment de décider. Il s'agit donc d'un terme général pour désigner des codes, des habitudes, des coutumes et, de manière générale, toute règle qui permet de mesurer une décision*». H. GARFINKEL (1985) utilise le terme de «ethnométhodes» pour désigner les conventions qu'utilisent les agents qui prennent en commun une décision pour produire et reconnaître leur monde, afin de le rendre familier et de l'assembler. L'ethnométhodologie permet de saisir les conventions mises en place par les agents pour réguler leurs activités.

Dans l'entreprise, les rapports entre les parties sont d'abord formalisés par un contrat écrit ou verbal, la convention est un complément indispensable à ce contrat formel. Elle favorise davantage l'ajustement mutuel que sur la coordination hiérarchique ou bureaucratique, et établie une interaction permanente entre les parties pour faciliter l'apprentissage collectif dans et par l'action.

La théorie des conventions donne un nouvel éclairage socio-économique sur la coordination que P.-Y. GOMEZ (1995) résume en trois points essentiels:

« - la substitution de l'hypothèse de rationalité des individus par une hypothèse de rationalisation : l'objet d'étude n'est plus l'espace socio-économique caractérisé par un nœud de contrats optimaux fondant la rationalité des acteurs, mais la compréhension des conventions ou des manières dont ils rationalisent, justifient et légitimes leurs pratiques;

- la substitution de l'hypothèse d'autonomie des agents par une hypothèse de mimétisme rationnel. Imiter ce que l'on croit être le comportement normal est la solution à l'incertitude;

- la substitution de l'hypothèse d'information entre les agents par une hypothèse d'écran d'information qui leur permet un repérage stable par rapport à leur environnement».

Les travaux publiés entre autres par la revue économique (n° spécial, 1989) et la revue française de gestion ( n° 112, 1997) ont contribué à la valorisation de la transition de la coordination par le contrat vers la coordination par la convention. Des grilles de lecture de cette transition ont été proposées par P.-Y. GOMEZ (1990) et par G. CHARREAUX et alii (1997). Elles situent cette évolution à deux niveaux: celui des structures de contrôle de pouvoir qui opposent les agents et celui des mécanismes de contrôle où l'on distingue les mécanismes intentionnels (formels) et les mécanismes spontanés (informels ou conventionnels). Ces derniers faisant surtout appel à la culture d'entreprise comme outil de pilotage et de régulation des structures du pouvoir.

La théorie des conventions qui affiche une ambition de faire la synthèse des différents courants de gestion non contractualistes tels que l'apprentissage organisationnel, la firme évolutionniste et l'écologie des organisations, offre une perspective interdisciplinaire permettant d'actualiser la théorie contractuelle. P.-Y. GOMEZ et G.MARION (1997) soulignent que cette théorie: «*peut être utilisée par toutes les disciplines de gestion pour renouveler leurs analyses*». M.MARCHESNAY (1977) qui s'interroge sur la pertinence de la convention en tant qu'outil de gestion, souligne que: «*L'approche systémique socio-économique présente l'avantage d'intégrer l'approche conventionnelle dans une*

*problématique de la complexité...Les conventions sont appelées à jouer un rôle croissant pour maîtriser l'incertitude qui caractérise de plus en plus le processus de décision...».*

Ainsi, la théorie des conventions qui se veut être non contractualiste, en analysant les relations informelles dans les jeux de coopération entre les agents opportunistes et non coopératifs dans une organisation, a pour fondement la confiance. De ce fait, elle affirme la pertinence du rôle régulateur de la confiance au sein de la théorie contractuelle.

### **Conclusion**

La théorie contractuelle rend compte des relations entre la confiance, le risque et la performance dans la régulation des organisations. Si cette théorie explique les contre-performances comme les manifestations de la crise de confiance dans la coordination des activités, liée aux comportements opportunistes des agents, les solutions qu'elle propose sont fondée essentiellement sur la rationalité substantive. Elles développent davantage les risques de rupture de jeux de coopération. Elle ne peut donc maîtriser totalement les risques des contrats. Car, l'unité du marché et de l'organisation interne faite autour du modèle de l'accord optimal entre les agents rationnels, repose sur la nature du contrat définissant les mécanismes de régulation et de pilotage des activités:

. le contrat complet ou néoclassique étant auto-exécutoire, les parties n'ont pas intérêt à violer les clauses initiales. Les incitations et les échanges continuels d'informations entre les agents, permettent de maîtriser les coûts des comportements individuels;

. le contrat incomplet, générateur des comportements opportunistes entre les agents est une énigme centrale de la théorie contractuelle. La confiance peut y agir comme un vecteur vertueux qui, à travers la rationalité procédurale, actualise le contrat et fait de la convention, un outil essentiel de la performance des organisations en situation de déficit de coopération.

### **Bibliographie**

ALCHIAN A.A., DEMSTZ H. (1972): « Production, Information Costs and Economic Organization », *The American Economic Review*, vol.62, n°5, pp.276-298

AMADIEU J.-F. (1990): « Salaire d'efficience, contrat implicite et théories des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXXI, Paris, pp.225-242

AMADIEU JF et GROUX G. (1997): «Production de règles, relation d'emploi et performance économique», *Performance et Ressources, Actes du colloque de l'AGRH*, coordonnés par A.-M.FERICELLI et B.SIRE, Paris, France, Economica, 1997, 335p.

ARROW K. (1976): *Les limites de l'organisation*, Paris, PUF, 1976, 354p.

BAUBRY B. (1994): « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Revue de Sociologie du Travail*, Montrouge, France n°1, Ed. Dunod, pp.34-52

BRETON A. , WINTROBE R. (1982): «*The Logic of Bureaucratic Conduct*, Cambridge University Press, 1982, 325p.

BRETON KENY L. (1994): «Efficience des différents types de rémunération au sein des organisations». *Thèse de Doctorat*, Université de Bordeaux I

BUE F.(1997) :«Pratiques participatives, organisation du travail et climat social» *Travail et Emploi*, n°66, pp.59-70

CEZARD M., MALAN A., ZOUARY P.(1997): « Conflits et régulation sociale dans les établissements» *Travail et Emploi*, n°66, pp.19-32

CHARRAUX G.(1991): «Un prolongement de la théorie de l'agence : la théorie des transactions informelles», *Problèmes Economiques*, n2.223, p.p. 15-24

CHARREAUX G. (1990): «La théorie positive de l'agence: une synthèse de la littérature», *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, France, Economica, 255p., (Ouvrage collectif).

CHARREAUX G. (1997): *Le gouvernement des entreprises : Corporate Governance. Théories et faits*, Paris, France, Economica, 1997, 540p.

- H.CHERIF-BENMILED (2012) : « La confiance en marketing », *Economie et Management* n°144
- COASE R.H. (1937): The nature of the firm, *Economica*, Paris, France, *Economica*, vol.16, pp.386-405
- FAMA E.F. (1980): « Agency Problems and Theory of the Firm », *Journal of Economics*, Holland Publishing Compagny, n°2, pp.288-307
- FAMA EF, JENSEN M.C. (1983):«Agency Problems and Residual claims», *Journal of Law and Economics*, 26 june, p.p 327-350
- FAMA EF, JENSEN M.C. (1983):«Separation of Ownership and Contrôl», *Journal of Law and Economics*, 26 june, pp.301-326
- FINK S.L.(1987) :*Crisis management. Planning for the Inevitable*, New York, 1987. Amacom
- GOMEZ P.-Y. (1995): «Des règles du jeu pour une modélisation conventionnaliste», *Revue Française d'Economie*, Vol X, 3, pp. 137-171
- GOMEZ P.-Y. (1996): *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris, France, InterEditions, 1996, 266p.
- GOMEZ P.-Y. (1997): «Information et conventions : le cadre du modèle général», *Revue Française de Gestion*, n°112, pp.64-77
- GOMEZ P-Y et MARION G. (1997): «Introduction du dossier : Théorie des conventions en pratiques», *Revue Française de Gestion*, n° 112, pp. 61-63
- GARFINFEL H. (1985):« Ethnométhodologie» In *Société* n°5, pp.5-6
- JENSEN M.C et MECKLING W.H. (1976): «Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership structure» , *Journal of Financial Economics*, Vol.3 pp. 345-360
- LAURENT E. (2012): *L'économie de la confiance*, Ed. De la Découverte, Paris 2012.
- LIEBENSTEIN H. (1975): « Aspects of the X-efficiency Theory of the Firm, *Bell Journal of Economics*, vol.6, n°2,pp.122-156
- MARCHESNAY M. (1997): « La convention, un outil de gestion ?», *Revue Française de Gestion*, n°112, pp.114-123
- PERROT A. (1992): *Les nouvelles théories du marché du travail*, Paris, France, La Découverte, 1992, 234p.
- SIMON H.A. (1982): «Rational decision making in business organization», SIMON H.A: *Models of bounded rationality* (2 vol.), Cambrige, Mass, The MIT Press, pp. 474-494 (1978 Nobel lecture).
- SOLER LG et TANGUY H. (1996): « Contrats, planification et système de gestion au sein de la firme» In *Revue de Sociologie du travail*, n°XXXVIII 4/96, pp. 509-526
- REYNAUD J.-C.(1993) :*Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, 1993, A.Colin, 2e Ed. p.245
- WILLIAMSON O.E. (1971): « The Vertical Integration of Production: Market failure Considerations », *American Economic Review*, 61, Mai, pp.244-275
- WILLIAMSON O.E., WACHTER M., HARRIS J. (1975): « Understanding the Employment Relation : The Analysis of Idiosyncratic Exchange» , *Bell Journal of Economics*, vol.6, 1975, pp.242-263.