

## Le rôle de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance dans le contrôle et la réduction de l'opportunisme des dirigeants

### The role of trust as a spontaneous mechanism of governance in control and reducing opportunism

ZEBOUCHI mohamed abderraouf<sup>1\*</sup>, école des hautes études commerciales, Algeria [ma.zebouchi@hec.dz](mailto:ma.zebouchi@hec.dz)  
TIBOURTINE lilia<sup>2</sup>, école supérieur de commerce, Algeria [etd\\_tibourtine@esc-alger.dz](mailto:etd_tibourtine@esc-alger.dz)

**Date de soumission :2022-01-11**

**Date d'acceptation**

**2022-05-08**

#### Résumé :

Cette étude a pour but d'examiner l'effet de la *confiance* comme mécanisme spontané de gouvernance sur le contrôle et la réduction de l'opportunisme des dirigeants. Pour ce faire, un modèle de recherche a été mis en place et testé de manière empirique à l'aide d'un questionnaire sur un échantillon de 300 cadres des entreprises algériennes. Les résultats montrent que la confiance a un effet positif sur le contrôle, cependant il n'existe pas de lien entre la confiance et l'opportunisme, et enfin, le contrôle influence positivement la réduction de l'opportunisme.

**Mots clés:** mécanisme spontané de gouvernance ; contrôle ; opportunisme.

#### Abstract:

This study aims to examine the effect of interpersonal trust as a spontaneous mechanism on improving corporate governance. Through the control and opportunism of managers. The research model was empirically tested using a survey on a sample of 300 executives of Algerian companies. The results show that trust has a positive effect on control, however there is no relationship between trust and opportunism, and finally, control influences positively the reduction of opportunism.

**key words:** spontaneous mechanism, control, opportunism.

---

\* ZEBOUCHI mohamed abderraouf.

## Introduction :

La gouvernance d'entreprise a largement évolué depuis les années 1970. Plusieurs scandales tels que Enron, Worldcom, Vivendi sont à l'origine de l'émergence d'une réflexion approfondie sur les mécanismes de gouvernance ce qui a permis d'en tirer les enseignements nécessaires pour l'amélioration de celle-ci.

Williamson et Charreaux<sup>1</sup> ont proposé une classification de mécanismes de gouvernance. Celle de Charreaux<sup>2</sup> distingue entre deux critères : le premier critère est appelé «intentionnalité/spontanéité». L'intentionnalité est définie comme l'élaboration de procédures formelles. A l'inverse, la spontanéité remplit la fonction du contrôle sans en découler d'une volonté explicite. Le deuxième critère est appelé «spécificité/non-spécificité». La spécificité désigne tout mécanisme propre à l'entreprise circonscrivant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Quant à la non-spécificité, elle n'est pas propre à l'entreprise, toutefois, celle-ci influence le comportement du dirigeant. De ce qui précède, La confiance est un mécanisme spontané et spécifique à l'entreprise, son rôle est déterminant dans le contrôle<sup>3</sup>.

Cet article a pour principal objectif d'examiner l'effet de la confiance comme mécanisme spontané sur l'amélioration de la gouvernance, à travers le contrôle formel et l'opportunisme des dirigeants. Notre problématique est formulée ainsi : Comment la *confiance* en tant que *mécanisme spontané* de gouvernance, influence-t-elle l'amélioration de la gouvernance d'entreprise?

Cette recherche s'inscrit dans une approche post-positiviste appelée également hypothético-déductive. Le post-positivisme adopte une position déterministe et considère que ce sont les causes qui déterminent les conséquences. Dès lors, la connaissance se base sur :

- Des conjectures et non sur des vérités absolues puisque celles-ci ne peuvent être trouvées ;
- Le réductionnisme. Le but de la recherche étant de découvrir des lois universelles et des relations causales, le processus de recherche s'effectue en se focalisant sur des faits et en réduisant le phénomène étudié à ses éléments de base. Les variables ainsi sélectionnées sont ensuite mises en relation grâce à un raisonnement hypothético-déductif ;
- Des observations et mesures empiriques qui testent les hypothèses ;
- Le test de théories qui sont continuellement affinées ;

---

<sup>1</sup> Oliver E. Williamson, 'Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives', *Administrative Science Quarterly*, 36.2 (1991); Gérard Charreaux, 'Vers Une Théorie Du Gouvernement Des Entreprises', *Working Papers CREGO*, Working Papers CREGO, 1997

<sup>2</sup> Gérard Charreaux, 'Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises', *Working Papers CREGO*, Working Papers CREGO, 1996

<sup>3</sup> Jeffrey H. Dyer, 'Effective Interim Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximise Transaction Value', *Strategic Management Journal*, 18.7 (1997), 535-56

- La recherche de l'objectivité : le chercheur doit vérifier l'existence de biais dans ses méthodes et conclusions.

## **LA PREMIERE PARTIE : LA CONFIANCE COMME MECANISME SPONTANE DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.**

Cette première partie comprend une introduction qui traite des points qui y sont présentés selon une division par chapitre.

### **CHAPITRE 1 : LA CONFIANCE EN GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : PERCEPTION ET CONCEPTION.**

La confiance est un concept complexe, multidimensionnel, présent dans presque toute transaction économique. De ce fait, son explication précise apparaît infiniment complexe d'une part, et d'autre part, une définition abstraite risque d'être réductrice de certaines dimensions de celle-ci.

Ainsi, les différentes définitions révèlent certains éléments clés de la confiance. En effet, Campoy et Neveu<sup>1</sup> nous montrent qu'il s'agit d'une attente optimiste quant au résultat d'un comportement de l'autre partie ; elle est une décision rationnelle. Pour McEvily, Perrone et Zaheer<sup>2</sup>, il s'agit d'une volonté d'accepter la vulnérabilité ; et Makaoui<sup>3</sup> l'a défini comme une volonté d'agir, une croyance, ou encore une attitude étroitement liée à une situation d'incertitude.

En effet, bien qu'il existe une multitude de définitions, celle de Zaheer, MC Evily et Perrone<sup>4</sup> regroupe la plupart des caractéristiques de la confiance. Selon ces chercheurs, la confiance peut être définie comme le fait qu'on peut se fier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, que ce dernier se comportera de manière prévisible et qu'il agira et négociera de manière équitable en cas d'opportunisme.

Selon Van den Berg<sup>5</sup>, il existe plusieurs formes de confiance : la confiance liée à la personne ; la confiance institutionnelle ; la confiance organisationnelle et la confiance interpersonnelle.

La confiance interpersonnelle est la forme de la confiance la plus étudiée. En sciences de gestion, elle peut être définie à plusieurs niveaux. Luhmann<sup>1</sup> l'a défini

---

<sup>1</sup> Eric Campoy and Valérie Neveu, 'La confiance organisationnelle ou le rôle de la confiance dans la relation d'emploi', 2010, 101.

<sup>2</sup> Bill McEvily, Vincenzo Perrone, and Aks Zaheer, 'Trust as an Organizing Principle', *Organization Science* - *ORGAN SCI*, 14 (2003), 91–103.

<sup>3</sup> Naouel Makaoui, 'Inter-organizational trust: conceptualization and measurement', *Question(s) de management*, 7.3 (2014), 39–60.

<sup>4</sup> A Zaheer, B MC Evily, and V Perrone, 'Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance', *Organization Science*, 9.2 (1998), 141–59.

<sup>5</sup> C Van den Berg, 'Quels Leviers Pour Une Collaboration Efficace ? : Le Rôle de La Confiance et de La Culture : Le Cas de La Fusionacquisition Entre Air-France et KLM. Gestion et Management' (Université Panthéon-Sorbonne, 2016).

**Le rôle de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance dans le contrôle et la réduction de l'opportunisme des dirigeants**

---

comme étant la confiance que placent les individus dans d'autres individus. Il distingue les liens de confiance entre collègues d'un même niveau hiérarchique et la confiance entre des individus d'un niveau hiérarchique différent.

Cette recherche s'intéresse aux relations entre des individus appartenant à une même organisation. C'est la raison pour laquelle nous allons étudier la confiance interpersonnelle entre des individus à niveaux hiérarchiques différents.

Selon Charreaux <sup>2</sup>, la confiance représente un mécanisme spécifique et spontané. Le caractère spécifique s'explique par le fait que les relations de confiance ayant un caractère bilatéral, et que le lien de confiance examiné concerne exclusivement la firme et le partenaire impliqué. Sur le second critère, la confiance apparaît être un mécanisme spontané puisqu'elle ne peut être décrétée par la hiérarchie ou une autorité extérieure.

Ce même chercheur a mentionné le fait que la confiance soit associée à toute forme de coopération et de transaction qu'elle soit formelle ou informelle et montre qu'il ne s'agit pas d'un mode indépendant de régulation mais d'un mécanisme d'accompagnement, complémentaire aux mécanismes traditionnels de marché ou de hiérarchie. D'autres chercheurs ont montré que la confiance est un moyen de substitution du contrôle. Selon Brousseau <sup>3</sup>, la confiance peut servir de substitut à la surveillance et aux mécanismes de gouvernance.

D'autres recherches ont prouvé que la confiance est un outil de gouvernance, dans le sens où elle mène à une réduction des coûts et à un accroissement de la valeur créée <sup>4</sup>.

## **CHAPITRE 2 : LA CONFIANCE ET LE CONTROLE : OPPOSITION OU COMPLÉMENTARITÉ ?**

Le contrôle et la confiance sont des concepts qui sont opposés dans la littérature. Le couple confiance/contrôle peut être perçu comme un mécanisme alternatif voire incompatible, en effet, pour Dekker<sup>5</sup>, Nooteboom, Casson et Godley<sup>6</sup>, ils indiquent par exemple que le contrôle détruit la confiance, au moins à partir d'un certain niveau de proximité relationnelle, car il entraîne la suspicion.

---

<sup>1</sup> Niklas Luhmann, *Trust and Power* (Chichester, England: John Wiley & Sons, 1979).

<sup>2</sup> Gérard Charreaux, 'Le Rôle de La Confiance Dans Le Système de Gouvernance Des Entreprises', *Economies et Société, Série Sciences de Gestion*, 8-9 (1998).

<sup>3</sup> 'BROUSSEAU E., 1993, L'économie Des Contrats. Technologies de l'information et de La Communication et Coordination Interentreprises',

<sup>4</sup> Gerard Hirigoyen, *Entreprises familiales - défis et performances* (Paris: Economica, 2014).

<sup>5</sup> Henri C. Dekker, 'Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Coordination Requirements and Appropriation Concerns', *Control of Inter-Organizational Relationships*, 29.1 (2004), 27-50.

<sup>6</sup> Bart Nooteboom, Mark Casson, and Andrew Godley, 'Trust as a Governance Device', in *Cultural Factors in Economic Growth*.

---

**Le rôle de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance dans le contrôle et la réduction de l'opportunisme des dirigeants**

---

Cependant, Das et Teng<sup>1</sup> estiment que les deux mécanismes coexistent et se complètent et interagissent ensemble. Ces chercheurs définissent la confiance comme un type spécifique du mécanisme de contrôle. Autrement dit, ils ont voulu démontrer si les mécanismes de confiance et de contrôle sont des mécanismes substitutifs ou parallèles. Smith et Van de Ven<sup>2</sup> montrent une relation substitutive entre le contrat légal formel (le contrôle) et le contrat psychologique qui est la confiance dans la coopération. Gosse, Roussel et Sprimont<sup>3</sup> suggèrent que la substitution du contrôle par la confiance au contrôle formel s'explique lorsque le client ne sait évaluer la prestation de son fournisseur.

La confiance est un outil indispensable au contrôle, en effet, Des chercheurs considèrent que l'élaboration et la mise en œuvre de mécanismes de contrôle nécessitant la multiplication des interactions entre les partenaires, ne sont efficaces que si elles s'appuient sur une confiance mutuelle. Réciproquement, la confiance permet un raffinement des dispositifs de contrôle. Le contrôle et la confiance peuvent donc se développer ensemble de manière cohérente.

Enfin, pour certains chercheurs<sup>4</sup>, un niveau élevé de confiance ne signifie pas automatiquement la baisse du niveau de contrôle et vice versa.

Charreaux<sup>5</sup> conceptualise la confiance comme un mécanisme de contrôle et plus particulièrement comme une alternative du contrôle<sup>6</sup>, d'autres ont montré que la confiance n'est pas un mécanisme de contrôle, mais un substitut pour le contrôle<sup>7</sup>. Selon Brulhart et Favoreu<sup>8</sup> la confiance et le contrôle sont positivement positivement reliés, elle permet un raffinement des dispositifs de contrôle<sup>9</sup>, elle facilite le contrôle. A la lumière de ce qui précède, nous avons choisi de formuler l'hypothèse de la manière suivante :

---

<sup>1</sup> T. K Das and B. S Teng, 'Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances', *Academy of Management Review*, 23.3 (1998), 491–512.

<sup>2</sup> Peter Smith Ring and Andrew H. van de Ven, 'Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships', *The Academy of Management Review*, 19.1 (1994), 90–118.

<sup>3</sup> Berengère Gosse, Caroline sargis roussel, and Pierre-Antoine Sprimont, 'Les Changements Organisationnels Liés Aux Stratégies d'externalisation:Le Cas d'une Entreprise Industrielle', *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5(2002), 101–28.

<sup>4</sup> Foued Cheriet and Laure Dikmen Gorini, 'Contrat ou Confiance?', *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 266.2 (2014), 43–51.

<sup>5</sup> Charreaux, 'Le Rôle de La Confiance Dans Le Système de Gouvernance Des Entreprises'.

<sup>6</sup> Carole Donada and Gwenaëlle Nogatchewsky, 'La confiance dans les relations interentreprises', *Revue française de gestion*, n° 175.6 (2007), 111–24.

<sup>7</sup> Denise Rousseau and others, 'Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust', *Academy of Management Review*, 23 (1998); Lynne G. Zucker, 'Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure', *Research in Organizational Behavior*, 8 (1986), 53–111.

<sup>8</sup> Franck Brulhart and Christophe Favoreu, 'Le Lien Contrôle-Confiance-Performance Dans Les Relations de Partenariat Logistique Inter Firmes', *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9 (2006), 59–96.

<sup>9</sup> Donada and Nogatchewsky.

## **H1: la confiance a un effet positif sur le contrôle.**

### **CHAPITRE 3 : LA CONFIANCE ET L'OPPORTUNISME : ENTRE ILLUSION ET DÉSILLUSION.**

Depuis la contribution de Smith Ring, Andrew et Van de Ven<sup>1</sup>, il est admis que la confiance est fondée sur des comportements prévisibles des partenaires ainsi que sur leur niveau anticipé de bienveillance, autrement dit, sur leur bonne volonté d'agir sans pour autant recourir à la tromperie ou au mensonge.

Un climat de confiance s'installe, lorsque les différentes parties appartenant à un même système constatent l'existence de loyauté et de bienveillance mutuelles, ce qui rend inutile d'établir des mécanismes de contrôle coûteux qui instaurent un comportement opportuniste qui finit par disparaître.

Dans un article du chercheur<sup>2</sup>, il est revenu sur sa position en reconnaissant qu'il existe une courbe en U, mais non pas d'une courbe décroissante qui lie l'opportunisme et la confiance qui suit le raisonnement suivant:

- Dans un premier temps, la confiance est grandissante entre les parties contractantes engendrant ainsi la réduction progressive de l'opportunisme, ceci est la résultante d'une réputation fondée sur l'existence d'un comportement loyal observé par toutes les parties; ces dernières assurent la continuité de leur bienveillance et anticipent sans difficulté majeure leurs comportements.

- Dans un second temps, lorsque la confiance est très forte, l'opportunisme risque de se manifester à nouveau puisque les mécanismes de contrôle disparaissent progressivement ce qui ouvre la voie à la ruse ou à des tromperies difficilement observables. Il est signalé que « *la confiance est aussi l'ingrédient qui nourrit les comportements déviants et favorise même parfois les actions délictueuses, la trahison, en d'autres termes l'opportunisme, car plus la confiance est forte, plus le gain que l'on peut espérer est élevé* »<sup>3</sup>.

Plusieurs travaux ont traité du lien entre la confiance et l'opportunisme, en effet, la relation confiance - opportunisme est l'objet d'interprétations variées. Dans des recherches, comme celle de Barney et Hansen<sup>4</sup>, l'apparition des relations de confiance n'est envisagée comme possible que lorsque le risque d'opportunisme est totalement écarté. La confiance peut neutraliser le comportement opportuniste

---

<sup>1</sup> Peter Smith Ring and Andrew H. van de Ven, 'Structuring Cooperative Relationships between Organizations', *Strategic Management Journal*, 13.7 (1992), 483-98.

<sup>2</sup> Ring and van de Ven.

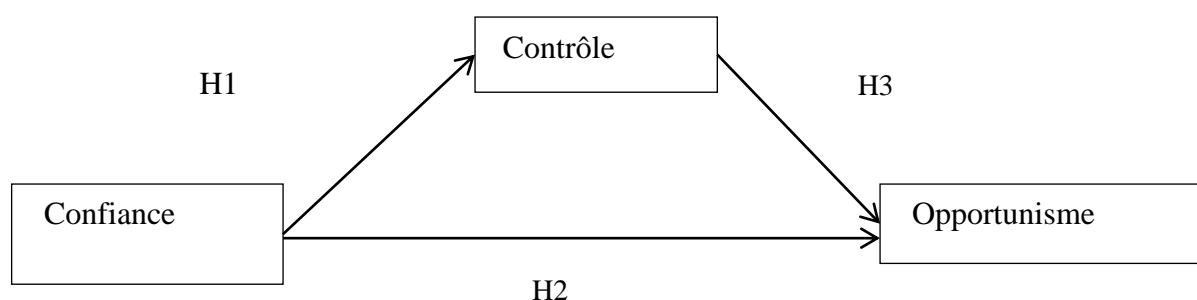
<sup>3</sup> François Fulconis and Gilles Paché, 'Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse', *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230.2 (2008), 35-43.

<sup>4</sup> Jay B. Barney and Mark H. Hansen, 'Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage', *Strategic Management Journal*, 15.S1 (1994), 175-90.

du dirigeant, selon Nooteboom, Casson et Godley<sup>1</sup> Zucker<sup>2</sup> la confiance contribue à restreindre les comportements opportunistes. Selon Williamson<sup>3</sup> la confiance réduit l'opportunisme. De ce fait, nous émettons les hypothèses suivantes :

**H2 : La confiance a un effet négatif sur l'opportunisme.**

**H3 : le contrôle a un effet positif sur la réduction de l'opportunisme des dirigeants ;**



## LA DEUXIEME PARTIE : LE ROLE DE LA CONFIANCE DANS LE CONTROLE ET LA REDUCTION DU COMPORTEMENT OPPORTUNISTE DES DIRIGEANTS : ETUDE EMPIRIQUE

Compte tenu de l'objectif et la question de recherche formulée en dessus, notre recherche s'articule donc autour d'un positionnement épistémologique post-positiviste et d'une démarche hypothético-déductive qui permet de vérifier des « hypothèses » en se basant sur des règles et des théories existantes, nous allons envisager de mener une approche quantitative à l'aide d'un questionnaire pour tester et vérifier la pertinence de notre modèle. Afin de tester nos hypothèses, nous allons utiliser la méthode des équations structurelles.

### CHAPITRE 1 : CHECK UP DE LA BASE DES DONNEES

#### Premièrement : La mesure des variables

Pour mesurer les variables de notre modèle, nous avons utilisé des échelles de type Likert allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Ces échelles contiennent un ensemble d'items que nous avons emprunté de la littérature puis adapté à notre étude.

<sup>1</sup> Nooteboom, Casson, and Godley.

<sup>2</sup> Zucker.

<sup>3</sup> Oliver E. Williamson, 'Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization.' (New York (N.Y.): Free press, 1975).

Pour mesurer la variable la confiance, nous avons retenu l'échelle de mesure composée de six items<sup>1</sup>, concernant la variable contrôle, nous avons retenu cinq items de l'échelle de mesure de Long, Bendersky et Morrill<sup>2</sup>. Enfin, pour mesurer la variable opportunisme, nous avons opté pour l'échelle de mesure de Carson, Madhok et Tao Wu<sup>3</sup>.

### Deuxièmement: échantillon et collecte des données

La méthode de collecte de données la plus adéquate à notre étude est l'enquête par questionnaire destinée aux cadres des banques publiques et privées algériennes. L'administration s'est faite par une enquête en ligne via Google Forms sur le réseau social « LinkedIn », en imposant des contraintes sur toutes les questions pour ne recueillir que des réponses complètes. La période d'administration du questionnaire s'est déroulée entre le mois de juillet et décembre 2020.

Des analyses préliminaires ont permis de s'assurer de l'absence de valeurs manquantes et de problème de non normalité sévère par les coefficients de symétrie (Skewness) qui doit être compris entre -2 et +2 et d'aplatissement (Kurtosis) qui doit être compris entre -7 et +7<sup>4</sup>. Après avoir éliminé les réponses non valides, nous avons eu un retour de 300 réponses exploitables.

## CHAPITRE 2 : RESULTATS DE LA RECHERCHE

Pour tester nos hypothèses, nous avons effectué un processus d'analyse pas à pas. La première consiste à examiner les caractéristiques générales des variables et de purifier les items des construits par une analyse factorielle exploratoire (AFE) menée sur SPSS 24. Dans une deuxième étape, une analyse confirmatoire (AFC) sur AMOS 24. Dans cette deuxième étape, il s'agit de valider le modèle de mesure en utilisant les nouvelles variables latentes. Enfin, nous avons testé nos hypothèses de recherche en examinant les liens directs

### Premièrement : Profil de la population enquêtée

Tableau n°1 : Profil de la population enquêtée

| variable | Modalité | N  | %     |
|----------|----------|----|-------|
| Le genre | Homme    | 84 | 61,3% |
|          | Femme    |    | 38,7% |

<sup>1</sup> Heeseok Lee and Byounggu Choi, 'Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination', *Journal of Management Information Systems*, 20.1 (2003), 179–228.

<sup>2</sup> Chris P. Long, Corinne Bendersky, and Calvin Morrill, 'Fairness Monitoring: Linking Managerial Controls and Fairness Judgments in Organizations', *Academy of Management Journal*, 54.5 (2011), 1045–68.

<sup>3</sup> Stephen Carson, Anoop Madhok, and Tao Wu, 'Uncertainty, Opportunism and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting', *Academy of Management Journal*, 49 (2006).

<sup>4</sup> Alain Jolibert and Philippe Jourdan, *Marketing Research : Méthodes de Recherche et d'études En Marketing* (Paris: Dunod, 2009).



---

**Le rôle de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance dans le contrôle et la réduction de l'opportunisme des dirigeants**


---

|                                   |  |     |        |
|-----------------------------------|--|-----|--------|
|                                   |  | 16  |        |
| <b>Expérience professionnelle</b> | Moins de 4 ans   | 52  | 17,3%  |
|                                   | Entre 4 ans et 7 ans                                   | 84  | 28%    |
|                                   | Entre 8 ans et 15 ans                                  | 126 | 42%    |
|                                   | Plus de 15 ans   | 38  | 12,7%  |
| <b>Age</b>                        | Moins de 25 ans  | 7   | 2,3%   |
|                                   | Entre 26 ans et 35 ans                                 | 165 | 55%    |
|                                   | Entre 36 ans et 45 ans                                 | 95  | 31,7%  |
|                                   | Plus de 46 ans   | 19  | 6,3%   |
| <b>Emploi actuel</b>              | -Directeur de filiale ou (directeur d'agence bancaire) | 43  | 14,33% |
|                                   | -Membre du CA/ CS/ directoire (administrateurs)        | 79  | 26,33% |
|                                   | -Auditeur  | 178 | 59,33% |

Sur les 300 réponses exploitées, plus de 61% sont de sexe masculin. Par rapport à nos objectifs de recherche, nous avons ciblé des cadres supérieurs des entreprises algériennes dont plus de 83 % ont une expérience professionnelle supérieure à 4 ans ; et plus de 97 % sont âgés plus de 26 ans. Notre échantillon se compose principalement de directeurs de filiales ou (de directeurs d'agence bancaire) avec un pourcentage 14% ; d'administrateurs de CA avec un pourcentage de 26% ; et enfin les 59% sont des auditeurs. Enfin, plus de 76,3% ont des supérieurs hiérarchique "Hommes".

### **Deuxièmement : Analyse factorielle exploratoire (AFE)**

Cette étape va permettre de tester la validité du construit à savoir de vérifier la capacité des items d'une échelle de mesure à mesurer le construit latent<sup>1</sup> à travers trois méthodes : la cohérence interne ; la validité convergente ; et la validité discriminante du construit.

L'AFE a été mené en utilisant la méthode d'extraction en composantes principales qui permet de maximiser les différences entre les différents facteurs et de générer un bon ajustement pour le modèle.

Les conditions d'application de l'AFE sont respectées : un excellent indice de KMO supérieur à 0.80 (KMO=0.960) et le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux= 12409,883; ddl = 990 et  $p < 0.000$ ). La variance totale expliquée par les 6 facteurs est supérieure à 68%.

Toutes les échelles de mesure mobilisées pour mesurer la confiance, le contrôle et l'opportunisme sont unidimensionnelles et présentent une bonne fiabilité (Alpha de Cronbach > 0,80). La validité convergente est convenable (les

---

<sup>1</sup> Drucker-Godard , C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). *Validité et Fiabilité de La Recherche*, in «Méthodes de Recherche En Management », R.A. Thiétart. Paris: Dunod. (Paris: Dunod, 1999).

---

**Le rôle de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance dans le contrôle et la réduction de l'opportunisme des dirigeants**


---

contributions factorielles des différents items sont supérieures à 0.50) ; la validité discriminante (expliquée par la faiblesse des contributions croisées) est acceptable.

### Troisièmement : Analyse factorielle confirmatoire

Cette deuxième étape vise à confirmer la structure issue de l'AFE et à apporter plus de mesures de validité et de fiabilité de notre construit. La validité convergente, évaluée par le calcul de l'AVE (Average Variance Extracted) correspond à la variance expliquée des construits et qui doit être supérieure à 0.5<sup>1</sup>. La validité convergente est également vérifiée si la valeur du CR (Composite Reliability) > 0.70<sup>2</sup>. Les indices de validité convergente des variables sont bons.

**Tableau n°2: validité convergente des construits**

|              | CR    | AVE   |
|--------------|-------|-------|
| Confiance    | 0,929 | 0,685 |
| Contrôle     | 0,927 | 0,762 |
| Opportunisme | 0,727 | 0,5   |

Quant à la validité discriminante qui permet de mesurer si « les relations entre les variables latentes sont moins fortes que celles entre les construits et leurs variables manifestes »<sup>3</sup>, elle est obtenue lorsque la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE) est supérieure à la variance partagée entre les construits latents (mesurée par les corrélations entre construits) : les résultats obtenus sont significatifs.

**Tableau n°3: Validité discriminante des construits**

|              | confiance | opportunisme | contrôle |
|--------------|-----------|--------------|----------|
| confiance    | 0,843     |              |          |
| opportunisme | -0,614*** | 0,708        |          |
| contrôle     | 0,459***  | -0,301***    | 0,687    |

\*\*\* p<0.001 ; \* p<0,05

Dès lors, nous avons vérifié le problème de multicollinéarité des nouvelles variables latentes à travers deux techniques : la matrice des corrélations et le

---

<sup>1</sup> Yves Evrard and others, *Market - Fondements et Méthodes Des Recherches En Marketing*, ECO.GEST. MASTE (Dunod, 2009) <<https://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00490724>> [accessed 7 March 2021].

<sup>2</sup> Evrard and others.

<sup>3</sup> Raymond-Alain Thietart, *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*, 4e édition (Paris (5 Rue Laromiguière 75005): Dunod, 2014).

---

**Le rôle de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance dans le contrôle et la réduction de l'opportunisme des dirigeants**


---

calcul des VIFs (Variance Inflation Factors). L'analyse de la matrice de corrélation des variables (Tableau 3), montre que les valeurs des coefficients de corrélations sont inférieures au seuil suggéré de 0.50<sup>1</sup>, ce qui indique que notre jeu de données ne présente pas de problème de multicollinéarité entre les variables. Les valeurs calculées des VIFs pour les 3 variables latentes sont comprises entre -0.614 et 0.843. L'impact de la multicollinéarité des variables n'est donc pas problématique dans le cas de cette recherche (un problème de multicollinéarité est relevé dès lors qu'un VIF présente une valeur supérieure ou égale à 3)<sup>2</sup>.

### Quatrièmement : Ajustement du modèle de mesure

Nous avons estimé le modèle de mesure global suivant les recommandations de Hair et Al<sup>3</sup> ainsi que Joreskog et Sorbom<sup>4</sup>. Les indices obtenus indiquent un ajustement correct du modèle aux données comme le montre le tableau n°4.

Nous vérifions la qualité d'ajustement du modèle structurel à travers l'analyse des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie en se référant aux seuils de Hu et Bentler<sup>5</sup>. L'analyse factorielle confirmatoire montre que le modèle de mesure testé produit des indices d'ajustement globalement acceptable.

**Tableau n°4 : Qualité d'ajustement du modèle de mesure**

| Critère             | Valeur  | Seuil        |
|---------------------|---------|--------------|
| <b>Chi-deux</b>     | 302,296 | --           |
| <b>Ddl</b>          | 99      | --           |
| <b>Chi-deux/ddl</b> | 3       | entre 1 et 3 |
| <b>CFI</b>          | 0,932   | >0.90        |
| <b>SRMR</b>         | 0,08    | <0.08        |
| <b>RMSEA</b>        | 0,08    | <0.06        |

Le test d'ajustement du modèle de mesure nous montre que la qualité d'ajustement est acceptable. L'indice incrémental CFI = 0,932 supérieur à 0,9 le seuil d'acceptabilité. Les indices absolus sont satisfaisants (SRMR =0,08) à l'exception du RMSEA qui est supérieur à 0,06 et, enfin, le chi-deux normé est significative, il est compris entre 1 et 3.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Evrard and others.

<sup>2</sup> J Hair and others, *Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. Multivariate Data Analysis* (New York: Pearson, 2010).

<sup>3</sup> Hair and others.

<sup>4</sup> Joreskog and Sorbom, *A Guide to the Program and Applications*, 2nd edition (Chicago, Ill.: Spss, 1989).

<sup>5</sup> Li-tze Hu and Peter M. Bentler, 'Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives', *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6.1 (1999), 1-55.

<sup>6</sup> Hu and Bentler.

Le rôle de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance dans le contrôle et la réduction de l'opportunisme des dirigeants

### Cinquièmement : Discussion des résultats de la recherche

Pour tester nos hypothèses, nous avons opté pour le modèle structurel. La figure suivante présente le modèle structurel ainsi que les valeurs relatives aux coefficients standardisés estimés sur AMOS par la méthode du maximum de vraisemblance.

Figure n°2 : modèle structurel de la recherche

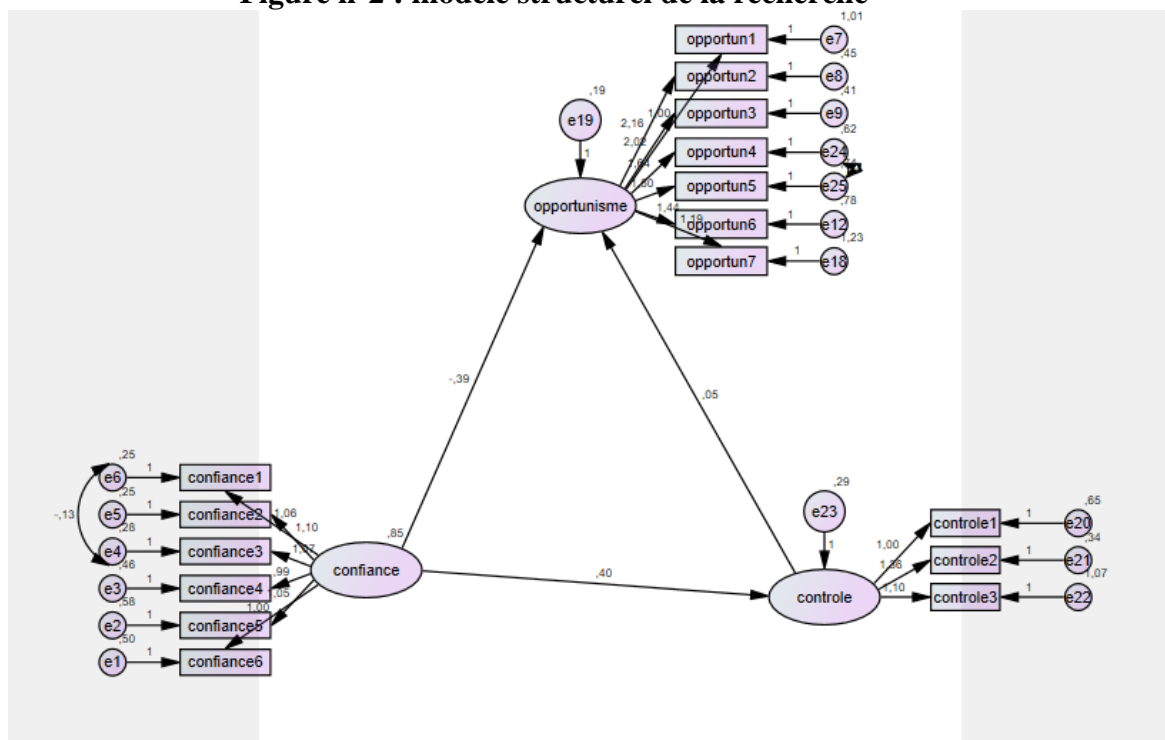


Tableau n°5 : validation des hypothèses de recherche

|              |     |           | Coefficient de régression (Beta) | C.R.   | P   |
|--------------|-----|-----------|----------------------------------|--------|-----|
| contrôle     | --- | confiance | ,396                             | 6,972  | *** |
| opportunisme | --- | confiance | -,390                            | -6,429 | *** |
| opportunisme | --- | contrôle  | ,052                             | 2,841  | *** |

(\*\*\* = 0,001)

Source: élaboré par nous-mêmes à l'aide de l'AMOS

Les tests de significativité statistique confirment le rejet de l'hypothèse nulle et l'existence du lien entre la variable Confiance et le contrôle :  $p < 0,001$  et  $CR > 1,96$ .

L'hypothèse H1: au regard des résultats obtenus ( $\beta = 0,396$ ,  $p < 0,001$ ), nous confirmons le lien positif entre la Confiance et le Contrôle. La Confiance influence positivement le Contrôle. Cela rejoint les apports des recherches de Brulhart et

Le rôle de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance dans le contrôle et la réduction de l'opportunisme des dirigeants

---

Favoreu<sup>1</sup>, Donada et Nogatchewsky<sup>2</sup> qui considèrent que la Confiance a une influence positive sur le Contrôle. L'hypothèse H1 est validée.

L'hypothèse H2: relative à l'influence négative de la Confiance sur l'Opportunisme est infirmée. En effet, nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle ( $CR = -6,429 > 1,96$ ), à la différence des études de Barney et Hansen<sup>3</sup>, Williamson<sup>4</sup>, Nooteboom, Casson et Godley<sup>5</sup>, Zucker<sup>6</sup> qui ont démontré le lien direct (effet négatif) entre la Confiance et l'Opportunisme, nous n'avons pas pu confirmer le lien existant entre ses deux variables. Donc l'hypothèse H2 est rejetée.

L'hypothèse H3 : relative à l'effet positif du contrôle sur la réduction de l'opportunisme est confirmé ( $CR = 2.841 > 1.96$ ,  $p < 0.001$ ).

### Conclusion :

Dans cette étude, nous avons examiné l'effet de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance sur le contrôle ainsi que sur l'opportunisme des dirigeants.

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire (ACP) ont confirmé les dimensionnalités des concepts composants notre modèle et qui sont déjà décrits dans la littérature. Nous avons dans un deuxième temps effectué une analyse factorielle confirmatoire qui nous a permis de vérifier la validité convergente et discriminante des différents construits obtenus après l'ACP.

Nous avons enfin testé nos hypothèses par la méthode de la modélisation en équation structurelle. Les résultats de ces tests permettent d'apporter des réponses à nos hypothèses, comme suit :

Compte tenu de ces résultats nous pouvons confirmer nos hypothèses (H1, H3) selon lesquelles la confiance a un effet positif sur le contrôle ainsi que sur l'opportunisme. Quant à l'hypothèse H2 relative à l'influence négative de la Confiance sur l'Opportunisme, celle-ci a été infirmée.

### Liste de bibliographie:

#### Articles:

Barney, Jay B., and Mark H. Hansen, 'Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage', *Strategic Management Journal*, 15.S1 (1994), 175-90  
<<https://doi.org/10.1002/smj.4250150912>>

'BROUSSEAU E., 1993, L'économie Des Contrats. Technologies de l'information et de La Communication et Coordination Interentreprises,'

---

<sup>1</sup> Brulhart and Favoreu.

<sup>2</sup> Donada and Nogatchewsky.

<sup>3</sup> Barney and Hansen.

<sup>4</sup> Williamson, 'Markets and Hierarchies'.

<sup>5</sup> Nooteboom, Casson, and Godley.

<sup>6</sup> Zucker.

**Le rôle de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance dans le contrôle et la réduction de l'opportunisme des dirigeants**

- Brulhart, Franck, and Christophe Favoreu, 'Le Lien Contrôle-Confiance-Performance Dans Les Relations de Partenariat Logistique Inter Firmes', *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 9 (2006), 59–96
- Campoy, Eric, and Valérie Neveu, 'La confiance organisationnelle ou le rôle de la confiance dans la relation d'emploi', 2010, 101
- Carson, Stephen, Anoop Madhok, and Tao Wu, 'Uncertainty, Opportunism and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting', *Academy of Management Journal*, 49 (2006) <<https://doi.org/10.2139/ssrn.611208>>
- Charreaux, Gérard, 'Le Rôle de La Confiance Dans Le Système de Gouvernance Des Entreprises', *Economies et Société, Série Sciences de Gestion*, 8–9 (1998)
- Charreaux, Gérard, 'Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises', *Working Papers CREGO*, Working Papers CREGO, 1996 <<https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/0960601.html>> [accessed 20 January 2021]
- Charreaux, Gérard, 'Vers Une Théorie Du Gouvernement Des Entreprises', *Working Papers CREGO*, Working Papers CREGO, 1997 <<https://ideas.repec.org/p/dij/wpfarg/0960501.html>> [accessed 19 January 2021]
- Cheriet, Foued, and Laure Dikmen Gorini, 'Contrat ou Confiance?', *La Revue des Sciences de Gestion*, N° 266.2 (2014), 43–51
- Das, T. K, and B. S Teng, 'Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances', *Academy of Management Review*, 23.3 (1998), 491–512
- Dekker, Henri C., 'Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Coordination Requirements and Appropriation Concerns', *Control of Inter-Organizational Relationships*, 29.1 (2004), 27–50
- Donada, Carole, and Gwenaëlle Nogatchewsky, 'La confiance dans les relations interentreprises', *Revue française de gestion*, n° 175.6 (2007), 111–24
- Drucker-Godard, C., Eblinger, S., & Grenier, C. (1999). *Validité et Fiabilité de La Recherche*, in «Méthodes de Recherche En Management», R.A. Thiétart. Paris: Dunod. (Paris: Dunod, 1999)
- Dyer, Jeffrey H., 'Effective Interim Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximise Transaction Value', *Strategic Management Journal*, 18.7 (1997), 535–56 <[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<535::AID-SMJ885>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<535::AID-SMJ885>3.0.CO;2-Z)>
- Evrard, Yves, Bernard Pras, Elyette Roux, Pierre Desmet, Anne-Marie Dussaix, and Gary L. Lilien, *Market - Fondements et Méthodes Des Recherches En Marketing*, ECO.GEST. MASTE (Dunod, 2009) <<https://hal-hec.archives-ouvertes.fr/hal-00490724>> [accessed 7 March 2021]
- Fulconis, François, and Gilles Paché, 'Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse', *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230.2 (2008), 35–43
- Gosse, Berengère, Caroline sargis roussel, and Pierre-Antoine Sprimont, 'Les Changements Organisationnels Liés Aux Stratégies d'externalisation:Le Cas d'une Entreprise Industrielle', *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 5 (2002), 101–28
- Hair, J, W Black, B Babin, and R Anderson E, *Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. Multivariate Data Analysis* (New York: Pearson, 2010)
- Hirigoyen, Gerard, *Entreprises familiales - défis et performances* (Paris: Economica, 2014)
- Hu, Li- tze, and Peter M. Bentler, 'Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives', *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6.1 (1999), 1–55 <<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>>

**Le rôle de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance dans le contrôle et la réduction de l'opportunisme des dirigeants**

- Jolibert, Alain, and Philippe Jourdan, *Marketing Research : Méthodes de Recherche et d'études En Marketing* (Paris: Dunod, 2009)
- Joreskog, and Sorbom, *A Guide to the Program and Applications*, 2nd edition (Chicago, Ill.: Spss, 1989)
- Lee, Heeseok, and Byounggu Choi, 'Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination', *Journal of Management Information Systems*, 20.1 (2003), 179–228 <<https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045756>>
- Long, Chris P., Corinne Bendersky, and Calvin Morrill, 'Fairness Monitoring: Linking Managerial Controls and Fairness Judgments in Organizations', *Academy of Management Journal*, 54.5 (2011), 1045–68 <<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0008>>
- Luhmann, Niklas, *Trust and Power* (Chichester, England: John Wiley & Sons, 1979) <[https://openlibrary.org/books/OL22344724M/Trust\\_and\\_Power](https://openlibrary.org/books/OL22344724M/Trust_and_Power)> [accessed 21 January 2021]
- Makaoui, Naouel, 'Inter-organizational trust: conceptualization and measurement', *Question(s) de management*, 7.3 (2014), 39–60
- McEvily, Bill, Vincenzo Perrone, and Aks Zaheer, 'Trust as an Organizing Principle', *Organization Science - ORGAN SCI*, 14 (2003), 91–103 <<https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.91.12814>>
- Nooteboom, Bart, Mark Casson, and Andrew Godley, 'Trust as a Governance Device', in *Cultural Factors in Economic Growth*, Studies in Economic Ethics and Philosophy (Berlin, Heidelberg: Springer, 2000), pp. 44–68 <[https://doi.org/10.1007/978-3-642-57223-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-57223-4_2)>
- Ring, Peter Smith, and Andrew H. van de Ven, 'Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships', *The Academy of Management Review*, 19.1 (1994), 90–118 <<https://doi.org/10.2307/258836>>
- Ring, Peter Smith, and Andrew H. van de Ven, 'Structuring Cooperative Relationships between Organizations', *Strategic Management Journal*, 13.7 (1992), 483–98 <<https://doi.org/10.1002/smj.4250130702>>
- Rousseau, Denise, Sim Sitkin, Ronald Burt, and Colin Camerer, 'Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust', *Academy of Management Review*, 23 (1998) <<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>>
- Thietart, Raymond-Alain, *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*, 4e édition (Paris (5 Rue Laromiguière 75005): Dunod, 2014)
- Van den Berg, C, 'Quels Leviers Pour Une Collaboration Efficace ? : Le Rôle de La Confiance et de La Culture: Le Cas de La Fusionacquisition Entre Air-France et KLM. Gestion et Management' (Université Panthéon-Sorbonne, 2016)
- Williamson, Oliver E., 'Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives', *Administrative Science Quarterly*, 36.2 (1991), 269–96 <<https://doi.org/10.2307/2393356>>
- Williamson, 'Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization.' (New York (N.Y.) : Free press, 1975)
- Zaheer, A, B MC Evily, and V Perrone, 'Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance', *Organization Science*, 9.2 (1998), 141–59
- Zucker, Lynne G., 'Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure', *Research in Organizational Behavior*, 8 (1986), 53–111