

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce - ALGER

Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de doctorat LMD en Sciences
de gestion

Spécialité : Management des Organisations

Thème :

**Apport des mécanismes spontanés dans
l'amélioration de la gouvernance des entreprises
algériennes**

Présentée par : TIBOURTINE Lilia

Jury :

KECHAD Rabah	Professeur - ESC	Président
BELAIDI Abdelaziz	Professeur - ESC	Directeur de thèse
AMOKRANE Abdelaziz	Professeur - UMMTO	Examineur
BELKACEM NACER Azzedine	Professeur - ENSSEA	Examineur
KERKOUB Ibrahim Azzedine	Professeur - EHEC	Examineur
MERHOUN Malek	Professeur - ESC	Examineur

Année universitaire : 2020/ 2021

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

École Supérieure de Commerce - ALGER

Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de doctorat LMD en Sciences
de gestion

Spécialité : Management des Organisations

Thème :

**Apport des mécanismes spontanés dans
l'amélioration de la gouvernance des entreprises
algériennes**

Présentée par : TIBOURTINE Lilia

Jury :

KECHAD Rabah	Professeur - ESC	Président
BELAIDI Abdelaziz	Professeur - ESC	Directeur de thèse
AMOKRANE Abdelaziz	Professeur - UMMTO	Examineur
BELKACEM NACER Azzedine	Professeur - ENSSEA	Examineur
KERKOUB Ibrahim Azzedine	Professeur - EHEC	Examineur
MERHOUN Malek	Professeur - ESC	Examineur

Année universitaire : 2020/ 2021

Dédicace

À mes parents, je dédie ce travail

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier mon directeur de thèse, Monsieur le Professeur BELAIDI Abdelaziz, pour son encadrement et sa disponibilité tout au long de ces années de travail. Cette thèse n'aurait pas vu le jour sans son aide.

La finalisation de cette thèse a été assez complexe par moment et n'a pas toujours été facile, mais je suis si fière aujourd'hui d'avoir persévéré et surtout de vous présenter le résultat final de cet accomplissement.

Je tiens aussi à exprimer mes sincères remerciements et reconnaissances aux membres du jury de m'avoir fait l'honneur d'évaluer ce travail.

Je ne peux laisser cette occasion sans remercier mes parents, mes frères et sœurs en particulier Nada pour leur contribution, leur soutien et leur patience.

Enfin, merci à Raouf pour sa présence et sa patience. Merci à toi d'être là.

Liste des figures :

N°	Intitulé	Page
1	Les composants de la gouvernance d'entreprise	15
2	Typologie de la confiance	57
3	La relation entre opportunisme et confiance : une courbe en U	100
4	Le cadre conceptuel de la recherche	116
5	les étapes de construction du questionnaire	137
6	Etape de l'analyse exploratoire	150
7	Modèle de mesure de la confiance	185
8	Modèle de mesure de la collaboration	186
9	Modèle de mesure de l'opportunisme	186
10	Modèle de mesure de la variable contrôle	187
11	Modèle de mesure de la satisfaction	188
12	Modèle de mesure de l'engagement	189
13	Modèle de mesure de la flexibilité	190
14	Modèle de mesure de la communication	190
15	modèle structurel de la recherche	196
16	effet de médiation	204
17	Le modèle structurel des relations directes et médiations entre les variables de notre modèle	206

Liste des tableaux :

N°	Intitulé	Page
1	Les caractéristiques des deux principaux systèmes de gouvernement	34
2	Typologie des mécanismes de gouvernance	50
3	Niveau de confiance, nature des liens et contrôle : deux hypothèses	103
4	Récapitulatif des hypothèses de recherche	115
5	Echelle de mesure de la confiance interpersonnelle	122
6	Echelle de mesure de la collaboration	123
7	Echelle de mesure de l'opportunisme.	124
8	Echelle de mesure de la variable contrôle	126
9	Echelle de mesure de la satisfaction	127
10	Echelle de mesure de l'engagement	128
11	Echelle de mesure de la flexibilité	130
12	Echelle de mesure de la communication	131
13	Les variables latentes du modèle de recherche	132
14	Principales postures épistémologiques	135
15	Codage des items	141
16	Profil de la population enquêtée	144
17	La présentation de la normalité des données	147
18	Les normes retenues de l'AFE pour l'ajustement des construits	156
19	Indice KMO et test de Bartlett de la confiance	162
20	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la confiance – la variance totale expliquée -	162
21	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la confiance – qualité de représentation -	163
22	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la confiance – matrice des composantes -	163
23	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la confiance	164

24	Indice KMO et test de Bartlett de la collaboration	164
25	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la collaboration – la variance totale expliquée-	165
26	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la collaboration– qualité de représentation-	165
27	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la collaboration – matrice des composantes -	166
28	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la collaboration	166
29	Indice KMO et test de Bartlett de l'opportunisme	167
30	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'opportunisme – la variance totale expliquée-	167
31	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la opportunisme– qualité de représentation-	168
32	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'opportunisme – matrice des composantes -	169
33	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'opportunisme	169
34	Indice KMO et test de Bartlett de la variable contrôle	170
35	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la variable contrôle – la variance totale expliquée-	170
36	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la variable contrôle – qualité de représentation-	171
37	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la variable contrôle – matrice des composantes -	171
38	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable contrôle	172
39	Indice KMO et test de Bartlett de la satisfaction	172
40	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la satisfaction – la variance totale expliquée-	173
41	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la satisfaction– qualité de représentation-	173
42	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la satisfaction –	174

	matrice des composantes -	
43	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la satisfaction	174
44	Indice KMO et test de Bartlett de l'engagement	175
45	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'engagement – la variance totale expliquée-	175
46	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'engagement– qualité de représentation-	176
47	Résultat de l'ACP sur les items mesurant l'engagement – matrice des composantes -	177
48	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'engagement	177
49	Indice KMO et test de Bartlett de la flexibilité	178
50	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la flexibilité – la variance totale expliquée-	178
51	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la flexibilité– qualité de représentation-	178
52	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la flexibilité – matrice des composantes -	179
53	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la flexibilité	179
54	Indice KMO et test de Bartlett de la communication	180
55	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la communication – la variance totale expliquée-	180
56	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la communication– qualité de représentation-	180
57	Résultat de l'ACP sur les items mesurant la communication – matrice des composantes -	181
58	Résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la communication	181
59	Synthèse de l'analyse exploratoire	182
60	Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la confiance	185

61	Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la collaboration	186
62	Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de l'opportunisme	187
63	Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la variable contrôle	187
64	Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la satisfaction	188
65	Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de l'engagement	189
66	Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la flexibilité	190
67	Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la communication	191
68	Synthèse de fiabilité et de validité des construits	191
69	Indicateurs d'ajustement des modèles de mesure	193
70	Validité des instruments de mesure	195
71	Les indices d'ajustement du modèle de structure	197
72	Test des hypothèses du lien entre la confiance et la performance non financière	200
73	Test d'hypothèse du lien entre la confiance et la collaboration	201
74	Test d'hypothèse du lien entre la confiance et l'opportunisme	202
75	Tests de l'effet médiateur de la collaboration sur la relation de la confiance et performance non financière	202
76	Tests de l'effet médiateur de l'opportunisme sur la relation de la confiance et performance non financière	205
77	Récapitulation des résultats de test des hypothèses	207

Liste des abréviations :

AGE : Assemblée Générale Extraordinaire

ACP : Analyse en Composantes Principales

AFC : Analyse Factorielle Confirmatoire

AFE : Analyse Factorielle Exploratoire

AFEP : Association Française des Entreprises Privées

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

AVE: Average Variance Extracted

CA : Conseil d'Administration

CEO : Chief Executive Officer

CFI: Comparative Fit Index

CMDT: Compagnies maliennes pour le développement des textiles

CR: Composite Reliability

GFI : Goodness of Fit Index

IIA : Institute of Internal Auditor

KMO : Kaser Mayer Olkin

MEDEF : Mouvement des Entreprises de France

MTMM : Multi-Traits Multi-méthodes

NFI: Normed Fit Index

OCDE : l'Organisation de Coopération et de Développement Economique

ONG : Organisations Non Gouvernementales

OPA : Offre Publique d'Achat

RMR: Root Mean Square Residual

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

SRMR: Standardized Root Mean Residual

TCT : Théorie des Coûts de Transaction

TLI : Tucker Lewis Index

VIFs : Variance Inflation Factors

VP: Valeurs Propres

Sommaire :

Introduction générale.....	1
<u>Chapitre 1</u> : Cadre théorique sur la gouvernance d'entreprise.....	7
Section 1 : Généralités sur la gouvernance d'entreprise.....	9
Section 2 : Théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise.....	17
Section 3 : Pratiques et modèles de la gouvernance d'entreprise	29
<u>Chapitre 2</u> : Mécanismes de gouvernance d'entreprise.....	46
Section 1 : La typologie des mécanismes de gouvernance.....	48
Section 2 : Les mécanismes spontanés de gouvernance d'entreprise.....	53
Section 3 : Les mécanismes intentionnels de gouvernance d'entreprise.....	71
<u>Chapitre 3</u> : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance. 83	
Section 1 : Performance non financière et les mécanismes spontanés	85
Section 2 : Les variables additionnelles au modèle conceptuel	94
Section 3 : Le cadre conceptuel et hypothèses de recherche	110
<u>Chapitre 4</u> : Modèle conceptuel, hypothèses et méthodologie de recherche.....	119
Section 1 : Présentation des échelles de mesure des variables.....	121
Section 2 : Méthodologie de la recherche de l'étude empirique.....	134
<u>Chapitre 5</u> : Résultats, tests des hypothèses et discussion	160
Section 1 : Purification des instruments de mesure	162
Section 2 : Validation du modèle de recherche	194
Section 3 : Test des hypothèses de recherche et discussions des résultats.....	199
Conclusion générale.....	213

Bibliographie

Annexes

Introduction

Générale

Introduction générale

La gouvernance d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau, les scandales financiers au niveau international et la perte de confiance du public et des investisseurs ont conduit à des questionnements de plus en plus stricts sur les mécanismes de gouvernance. En effet, la gouvernance d'entreprise s'est développée depuis les années 1970. Ces dernières années, plusieurs rapports, études, lignes directrices et pratiques sont apparus au niveau international. Plusieurs scandales comme Enron et Worldcom ont prouvé que le contrôle est inefficace, et il est nécessaire d'approfondir la recherche sur les mécanismes de gouvernance afin d'en tirer des leçons pour mieux contrôler.

Selon Gérard Charreaux (1997), la gouvernance d'entreprise se définit par l'ensemble des mécanismes (dont la confiance) qui déterminent la latitude discrétionnaire des dirigeants. Cette définition présente l'avantage de privilégier le rôle du dirigeant dans le processus de création de valeur.

Face à l'intérêt suscité aux mécanismes de contrôle des dirigeants, plusieurs travaux ont été élaborés dans ce sens. En effet, Oliver E. Williamson (1991) a distingué les mécanismes de gouvernement d'entreprise selon les caractères intentionnels (liés à la hiérarchie) ou/et spontanés (associés aux marchés). Dans la même optique, Gérard Charreaux (1997) a proposé de croiser la distinction entre les mécanismes spécifiques et non spécifiques aux firmes avec la typologie de Williamson.

La typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise proposée par Oliver E. Williamson (1991) et Gérard Charreaux (1997) distingue entre deux critères : le premier critère est appelé «intentionnalité/spontanéité». L'intentionnalité est définie comme l'établissement des procédures formelles. Inversement, la spontanéité remplit la fonction de contrôle sans résulter d'une volonté explicite. Le deuxième critère est appelé «spécificité/non-spécificité». La spécificité désigne tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Quant à la non-spécificité, elle n'est pas propre à l'entreprise mais affecte le comportement du dirigeant.

Pour Charreaux, les différents mécanismes de gouvernance sont imbriqués et interdépendants et ils n'agissent pas avec la même intensité dans toutes les entreprises. Nous avons choisi dans notre étude de nous concentrer sur un mécanisme spontané à savoir le réseau informel de la confiance.

G. Charreaux a estimé en premier lieu, que les mécanismes spontanés sont considérés comme des mécanismes de coordination entre, soit le dirigeant et les actionnaires, ou le dirigeant et les employés subalternes de l'entreprise. En effet, il a montré 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 sont arrivés à démontrer que la confiance permet de diminuer le recours aux contrats formels.

Ensuite d'autres travaux ont considéré l'existence d'un lien entre les mécanismes spontanés de gouvernance d'entreprise et l'opportunisme, dans le sens où ces mécanismes contribuent à la réduction du comportement opportuniste des dirigeants. D'autres travaux ont évoqué le lien entre les mécanismes spontanés de la gouvernance et le contrôle des dirigeants. En effet, certains travaux ont supposé que les mécanismes sont des substituts du contrôle, d'autres ont montré que ces mécanismes sont des alternatives pour le contrôle, et pour certains, ils sont au contraire, des freins pour le contrôle ou même, ils ont un effet négatif sur le contrôle. Il a été démontré que la confiance a un effet positif sur le contrôle dans le sens où elle contribue à l'allègement des règles formelles et facilite le contrôle.

Enfin, plusieurs travaux ont prouvé que les mécanismes de gouvernance peuvent améliorer la performance des entreprises, la performance non financière étant la dérivée de la performance, elle a suscité un intérêt particulier depuis que la crise financière de 2007 a révélé les insuffisances de la performance financière. Parallèlement, plusieurs facteurs ont contribué à l'élargissement de ce concept. En effet, la performance non financière considère l'aspect immatériel de la création des richesses et permet une meilleure flexibilité et réactivité des entreprises face aux changements.

L'intérêt du sujet :

Le premier objectif de cette étude est de démontrer qu'il existe une influence significative de la Confiance, comme mécanisme spontané, sur la performance non financière, et d'en apprécier le rôle.

Le deuxième objectif est d'analyser l'effet de ce mécanisme spontané sur le comportement opportuniste des dirigeants, et sur le contrôle formel ; puis d'analyser également, le rôle de la Confiance dans la collaboration entre le dirigeant et ses subordonnés.

Nous saurons ainsi comment la Confiance, en tant que mécanisme spontané, peut contribuer à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

La problématique et les questions de la recherche :

La **problématique** serait donc :

Quel est l'impact de la Confiance, comme étant un mécanisme spontané, sur l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ?

De cette question de recherche principale découle un ensemble de sous-questions.

- *Comment ce mécanisme spontané de gouvernance influence-t-il la performance non financière ?*
- *La Confiance est-elle considérée comme un mécanisme de coopération et de collaboration entre le dirigeant et ses subordonnés ?*
- *Est-ce que la Confiance comme étant un mécanisme spontané contribue-t-elle à la réduction du comportement opportuniste des dirigeants ?*
- *Comment le contrôle est-il influencé par ce mécanisme spontané de gouvernance d'entreprise ?*
- *Comment ce mécanisme spontané de gouvernance par le biais de la collaboration a une incidence sur la performance non-financière ?*

Hypothèse principale

La confiance, comme mécanisme spontané, aurait un impact positif sur l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

Les hypothèses fondatrices adaptées à notre problématique sont les suivantes :

H1 : La confiance a un effet positif sur la satisfaction

H2 : La confiance a un effet positif sur l'engagement

H3 : La confiance a un effet positif sur la flexibilité

H4 : La confiance a un effet positif sur la communication

H5 : La confiance a un effet positif sur la collaboration

H6 : La confiance a un effet négatif sur l'opportunisme

H7 : La confiance a un effet positif sur le contrôle

H8 : La collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la performance non financière.

H8a : La collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la satisfaction ;

H8b : La collaboration sert comme médiateur entre la confiance et l'engagement ;

H8c : La collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la flexibilité ;

H8d : La collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la communication.

L'approche épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans une approche post-positiviste appelée également hypothético-déductive. Cette approche repose sur le respect de quatre grandes étapes :

- La première consiste à élaborer un cadre théorique et à déterminer les concepts à partir d'une revue de la littérature afin de répondre aux questions de recherche.
- La deuxième étape consiste à déterminer les limites des études existantes en observant et en analysant les modèles.
- La troisième phase consiste à proposer un nouveau modèle et de nouvelles hypothèses.
- Enfin, la dernière étape consiste à effectuer des tests empiriques à l'aide des méthodes d'analyse statistique pour confirmer ou réfuter les hypothèses émises.

Structure de la thèse :

Ce travail s'articule autour de deux parties principales. Dans la première partie, les aspects théoriques et des concepts utilisés seront introduits. Les aspects empiriques de la recherche feront l'objet de la deuxième partie.

La première partie de ce travail est construite autour de trois chapitres. Le premier chapitre traite de la notion et des généralités de la gouvernance d'entreprise ; le second

chapitre, porte sur les mécanismes spontanés et intentionnels de la gouvernance d'entreprise, et le dernier chapitre traite le concept de la performance non-financière, la collaboration, l'opportunisme et le contrôle, ainsi que le modèle conceptuel et les hypothèses de la recherche.

La deuxième partie de cette thèse contient la partie empirique de notre recherche, composée d'un quatrième chapitre décrivant la méthodologie utilisée et présentant les différentes échelles de mesure des variables de notre modèle conceptuel. Dans le cinquième, et dernier chapitre, nous présenterons les résultats après traitement des données recueillies auprès de notre échantillon. Nous répondrons aux questions posées et testerons les hypothèses. Chacune des hypothèses sera traitée distinctement et les résultats obtenus seront, systématiquement, confrontés à la littérature scientifique.

Au terme de ce travail de recherche, la conclusion générale reprendra les limites de cette étude, ses contributions théoriques et ses implications managériales. Enfin, des suggestions de pistes pour des recherches futures seront avancées.

Chapitre 1 : Cadre théorique de la gouvernance d'entreprise

Section 1 : Généralités sur la gouvernance d'entreprise

Section 2 : Théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise

Section 3 : Pratiques et modèles de la gouvernance d'entreprise

Introduction du chapitre :

La gouvernance d'entreprise n'est pas un phénomène nouveau. Il est apparu suite à plusieurs scandales financiers internationaux, ces problèmes sont dus à la séparation entre la propriété et le contrôle du capital, au disproportionnement du pouvoir de certains actionnaires, au contrôle sur les actionnaires minoritaires, des salariés détenant des droits importants indépendamment de ceux qui leurs reviennent en leurs qualité de détenteurs potentiels du capital (OCDE, 2004). Cette gouvernance d'entreprise est la résultante d'une nécessité de concilier plusieurs intérêts au sein des entreprises, notamment ceux des actionnaires et des dirigeants.

Le gouvernement d'entreprise est la traduction de « Corporate governance » et qui désigne l'organisation du pouvoir au sein d'une entreprise visant un meilleur équilibre entre les instances de direction et rallier les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise, les instances de contrôle et les actionnaires (Evina, 2010).

L'objet de ce premier chapitre est d'alimenter en concepts de base les fondamentaux de notre recherche sur la gouvernance d'entreprise, afin de mieux comprendre l'essence de cette tendance. Celui-ci s'articulera autour de trois sections. La première section sera consacrée à la définition, l'origine, les principes et les composantes de la gouvernance d'entreprise.

Ensuite dans le deuxième chapitre, nous présenterons les principales théories explicatives et fondatrices du phénomène. En fait, cette thèse ne prétend pas passer en revue d'une manière exhaustive, toutes les théories en présence, mais plutôt à se limiter à certaines d'entre-elles.

Enfin, dans la troisième section, nous traiterons les pratiques internationales et les modèle théoriques de la gouvernance d'entreprise.

Section 01 : Généralités sur la gouvernance d'entreprise

Dans cette première section, nous allons commencer par la définition du concept de la gouvernance d'entreprise, ensuite nous aborderons son origine, ses principes, et ses composantes.

1. Définition de la gouvernance d'entreprise :

La gouvernance d'entreprise est définie par Gérard Charreaux (1998a) comme étant « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui 'gouvernent' leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire* ».

Dans son livre PÉREZ (2003) nous livre une définition plus riche de la gouvernance d'entreprise qui est conçue comme : « *le dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise plus largement, d'une organisation et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des droits légitimes sur celles-ci* »

Dans une autre définition, le comité Cadbury (1992) perçoit la gouvernance d'entreprise comme « *le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées* ». En effet, il s'agit, de mettre en place au sein de l'entreprise des moyens qui permettent aux actionnaires de contrôler au mieux les dirigeants et d'éviter toutes malversations les plus graves.

Selon l'Institute of internal auditor (IIA 2009), la gouvernance d'entreprise est définie comme étant « *la combinaison des processus et des structures mise en œuvre par le conseil d'administration afin d'informer, de diriger et de surveiller les activités de l'organisation en vue de réaliser ses objectifs* ».

Selon la banque mondiale (1994) « *L'exercice du pouvoir politique, ainsi que d'un contrôle dans le cadre de l'administration des ressources de la société aux fins du développement économique et social* »

Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (cahier de l'académie 2007) : « *La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des responsabilités et des pratiques exercées par les dirigeants ayant pour but de fournir une direction stratégique, de s'assurer que les*

objectifs sont atteints, attester que les risques sont gérés correctement et vérifier que les ressources de l'organisation sont utilisées de manière responsable ».

Selon OCDE (2004) : *« Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. ».*

Le Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise (GOAL 2009), de sa part, la définit comme suit : *«La gouvernance d'entreprise est, à la fois, une philosophie managériale et un ensemble de dispositions pratiques visant à assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise par le biais de :*

- la définition des droits et des devoirs des parties prenantes ;*
- le partage des prérogatives et responsabilités qui en résultent. »*

Selon Caby (2005) : *« la gouvernance est venue mettre en jeu des leviers d'alignement du comportement des dirigeants pour lutter contre les déviations que ces derniers peuvent faire de diverses manières, à travers par exemple des stratégies d'enracinement, d'opportunisme, de recherche de croissance, etc... »*

La définition de l'agence canadienne de développement international (2005) : *« La gouvernance, c'est la manière dont les gouvernements gèrent les ressources sociales et économiques d'un pays, la bonne est l'exercice du pouvoir par les divers paliers de gouvernement de façon efficace, honnête, équitable, transparente et responsables. Les programmes sur la gouvernance touchent une grande variété de domaines : le renforcement des compétences dans le secteur public par des réformes organisationnelles, administratives et stratégiques. La décentralisation du gouvernement, tant interne qu'externe, accroît l'efficacité et l'obligation de rendre des comptes en faisant en sorte que le gouvernement soit présent à tous les niveaux d'administration. La lutte contre la corruption existante ou possible permet d'exercer tous les attributs susmentionnés de la bonne gouvernance. Un système judiciaire indépendant, accessible et impartial est la base même d'une gestion honnête et équitable. Un gouvernement municipal efficace satisfait la plupart des besoins fondamentaux des populations urbaines ».*

De la synthèse des définitions présentées ci-dessus, nous pouvons dire que le gouvernement d'entreprise englobe les mécanismes de supervision, incluant les processus, les structures et les renseignements servant à diriger et à surveiller la gestion d'une entreprise. Elle comprend l'obligation de rendre compte aux actionnaires à travers les conseils d'administration et les cadres dirigeants, ainsi que l'établissement et la mise en place des fonctions et des programmes de supervision. Donc à garantir une organisation du pouvoir efficace dans l'entreprise.

2. Origine de la gouvernance d'entreprise :

Etymologiquement très ancien (Canet 2004), le concept de gouvernance a fait sa réapparition dans l'article de R. H Coase (1937) « The Nature of the Firm », et est depuis utilisé dans le monde des entreprises. Ce dernier a souligné que les hypothèses de la théorie économique manquent de fondement et n'ont donc pas été clairement énoncées. Du fait qu'il existe différentes définitions de la firme, il cherchera une définition plus réaliste de la firme sur la base du système économique en général. Pour lui, la perception des néoclassiques, le modèle walrasien, du système économique fonctionnant automatiquement, sans contrôle et grâce au mécanisme de prix assurant l'allocation des ressources, donne une image incomplète de celui-ci et ne correspond pas à la réalité interne de la firme où la coordination du système économique est plutôt assurée par une autorité, l'entrepreneur coordinateur. A la question de savoir si le marché peut assurer plus efficacement la coordination des activités économiques à travers le mécanisme des prix, alors pourquoi l'entreprise existe-t-elle en tant qu'organisation « hors marché », R. H Coase (1937) arrive à la conclusion que la firme est un mode de coordination alternatif au marché permettant d'éviter certains coûts (par exemple, les coûts de négociation et de conclusion de contrats séparés). En effet, ce chercheur considère que lorsque l'organisation interne est moins coûteuse que le marché, l'émergence de la firme comme mode d'organisation alternatif au marché est alors justifiée car elle permet d'économiser les coûts du marché. Dans cette perspective, la gouvernance comme processus d'organisation d'une entreprise se manifeste alors comme un ensemble de dispositifs de coordination au sein de l'organisation, plus efficace que le marché pour organiser certains échanges. (R. H Coase 1937). S'inspirant des travaux de R. H Coase (1937), Williamson (1975a) développe son analyse qui a construit la théorie des coûts de transaction, qui encadre les transactions par différentes institutions économiques ou structures de gouvernance, allant de l'échange discret de marché à un extrême, à la hiérarchie à l'autre extrême, avec des formes intermédiaires ou hybrides sous forme de contrat entre les deux. Cette approche affirme que l'objectif des

institutions économiques (marché, contrat, hiérarchie) est d'économiser sur les coûts de transaction (Williamson 1994). Toutefois, afin de parvenir à une efficacité organisationnelle par la réduction des coûts de transaction, Williamson (1994) souligne qu'un choix doit être fait entre les modes de gouvernance en fonction des attributs des transactions (spécificité des actifs, incertitude et fréquence des transactions) et des coûts de transaction associés à chaque mode. Dans cette perspective, la gouvernance est alors considérée comme un mode d'organisation des transactions (Williamson et Ouchi 1981).

Le terme de gouvernance sera développé plus tard dans les années 1980 autour du concept de « corporate governance », traduit par gouvernement ou gouvernance d'entreprise. Dans cette perspective, Charreaux (1997a) a proposé une définition de la gouvernance citée précédemment. Cette conception de la gouvernance d'entreprise est essentiellement centrée sur la discipline du dirigeant. Ce même chercheur a précisé que la question de la gouvernance des entreprises s'est inscrite dès l'origine dans la perspective de réguler le comportement des dirigeants et de définir les règles du jeu managérial. En outre, Charreaux (2004) distingue la gouvernance d'entreprise du management par le fait qu'elle n'a pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent, mais plutôt la façon dont eux-mêmes sont gouvernés.

3. Les principes essentiels de la gouvernance d'entreprise :

3.1. Les principes de la gouvernance d'entreprise selon l'OCDE :

Ils ont été approuvés en 1999 par l'OCDE et sont devenus comme une référence au niveau international. Ces principes de gouvernance d'entreprise ont pour objet d'aider les pays membres et non membres de l'OCDE (2004). Ces principes contribuent à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise dans d'autres catégories de sociétés, citons comme exemple, les sociétés aux capitaux sociaux privés ou des entreprises publiques. D'autre part, la gouvernance d'entreprise fait référence à la relation entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. En d'autres termes, ces principes couvrent le rôle et la composition des conseils d'administration et des comités qui peuvent en découler. Voici les principes de base d'une « bonne » gouvernance d'entreprise selon l'OCDE (2004) :

- **Mise en place des fondements d'un régime de gouvernance d'entreprise efficace :** promouvoir la transparence et l'efficacité des marchés, être compatible avec l'État de droit et déterminer clairement la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.

- **Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital :** Protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.
- **Traitement équitable des actionnaires :** Assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers.
- **Rôle des différentes parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise :** Reconnaître les droits des différentes parties prenantes d'une société tels qu'ils sont définis, et encourager une coopération active entre eux afin de créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.
- **Transparence et diffusion de l'information :** Assurer la diffusion d'informations précises sur tous les sujets de l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et la gouvernance de cette entreprise.
- **Responsabilités du conseil d'administration :** Garantir que le conseil d'administration assure le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion, ainsi que la responsabilité et la loyauté du celui-ci vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

Ces principes ont été actualisés par l'OCDE en 2015, ces nouveaux principes sont : (OCDE 2015)

- **Assurer l'existence d'un cadre efficace en matière de gouvernance d'entreprise :** l'accent est mis sur le rôle du cadre de la gouvernance d'entreprise au service de la promotion de la transparence et de l'équité des marchés ainsi que de l'efficacité de l'affectation des ressources. L'attention est placée sur la qualité et la cohérence, sur les différents éléments de la réglementation ayant un effet sur les pratiques de gouvernance d'entreprise et sur la division des responsabilités entre les instances concernées ;
- **Droits et égalité de traitement des actionnaires :** les droits fondamentaux des actionnaires sont définis, y compris le droit d'être informé et de participer, lors des assemblées générales des actionnaires, y compris les minoritaires et les actionnaires étrangers, et tous les actionnaires ont la possibilité de remédier efficacement en cas de violation de leurs droits ;
- **Investisseurs institutionnels, marchés boursiers et autres intermédiaires :** la nécessité de la mise en place des incitations économiques saines tout au long de la chaîne d'investissement, en insistant en particulier sur le cas des investisseurs institutionnels agissant à titre fiduciaire.

- **Rôle des parties prenantes dans la gouvernance d'entreprise** : les Principes ont pour objectifs d'encourager une coopération active entre les sociétés et les parties prenantes et à souligner l'importance de la reconnaissance des droits des parties prenantes établis par le droit ou par des accords mutuels.
- **Transparence et divulgation** : la diffusion de l'information doit être portée sur le résultat financier et le résultat d'exploitation, les objectifs de l'entreprise, les principales participations au capital, les rémunérations, les transactions effectuées avec des parties liées, les facteurs de risque, les administrateurs...etc. Les nouveaux aspects abordés, sont notamment la prise en compte des évolutions récentes concernant des éléments d'information à caractère non financier que les sociétés peuvent faire figurer.
- **Responsabilités du conseil d'administration** : les orientations relatives aux fonctions essentielles du conseil d'administration doivent être abordées, notamment l'examen de la stratégie de l'entreprise, le choix et la rémunération des dirigeants,

Nous pouvons conclure qu'en plus des principes adoptés en 2004, la version publiée en 2015 ajoute aux principes cités précédemment, un élément très important dans la gouvernance d'entreprise à savoir le rôle des investisseurs institutionnels, les marchés boursiers et d'autres intermédiaires afin de contribuer à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

3.2. Normes comptables internationales :

Selon Boutaleb (2004) ces normes ont été mises en place par le Conseil des normes comptables internationales, elles sont publiées annuellement et indiquent que les systèmes comptables doivent être basés sur des systèmes de contrôle interne bien établis, à travers ces normes, l'information est saisie et enregistrée dès la phase des engagements, également, ces normes produisent des rapports sur les arriérés de paiements, couvrent à temps toutes les transactions financées de l'extérieur de façon appropriée et tiennent des registres sur l'aide en nature. Le système comptable doit permettre de tenir la comptabilité et de faire des préparations sur la base de l'exercice ainsi que de préparer des rapports de trésorerie.

3.3. les principes de gouvernance d'entreprise selon le code belge (2009):

L'entreprise doit adopter une structure de gouvernance claire avec un conseil d'administration efficace et effectif qui prend des décisions dans l'intérêt social, ce conseil doit créer des comités spécialisés. Tous les administrateurs du conseil d'administration font preuve d'intégrité et d'engagement.

L'entreprise doit avoir des procédures rigoureuses et transparentes pour la nomination et l'évaluation du conseil et ses membres, elle a également pour obligation de définir une structure claire du management exécutif, d'assurer une rémunération équitable aux administrateurs et les managers exécutifs;

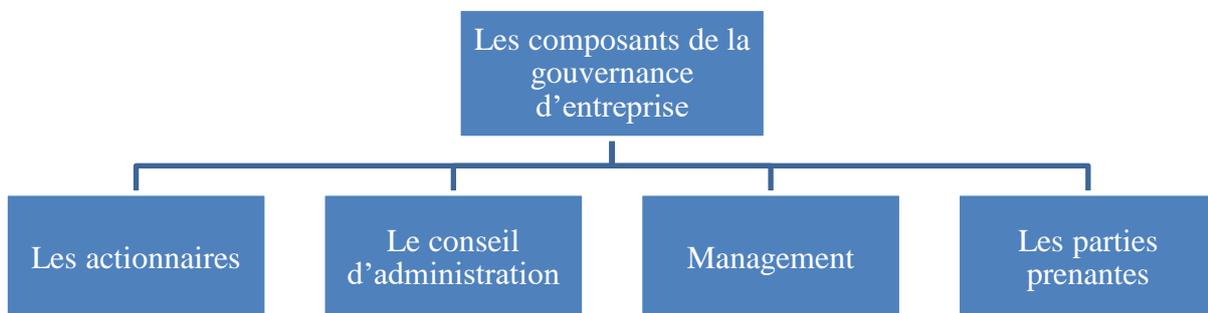
Enfin, l'entreprise doit se lancer dans un dialogue avec les actionnaires sur la compréhension mutuelle des objectifs et des préoccupations, et doit garantir une divulgation appropriée de sa gouvernance d'entreprise.

3.4. Principes relatifs à la bonne gouvernance des entreprises dans le Commonwealth :

Selon Boutaleb (2004) ces principes ont été publiés par l'Association du Commonwealth pour la gouvernance des entreprises en 1999 et sont destinés à permettre de meilleures pratiques commerciales et un bon comportement du secteur privé et des entreprises d'Etat.

4. Les composants de la gouvernance d'entreprise :

Figure 01 : les composants de la gouvernance d'entreprise



Source : Frank BENCEL, « La gouvernance d'entreprise », p11.

Selon Bencel (1997) les actionnaires, les dirigeants et le conseil d'administration sont parmi les «stakeholders » les plus actifs et les plus décisifs au sein de l'entreprise.

- **Les actionnaires « Shareholders»** : ils sont les détenteurs du pouvoir de gestion, et sont appelés à l'allouer aux mandataires sociaux. En se débarrassant de la gestion, ils cèdent au dirigeant le droit de propriété virtuel contre la perception d'une rémunération équitable.
- **Les dirigeants** : ils sont liés aux actionnaires par un contrat et sont appelés à exercer le pouvoir alloué par ces derniers pour maximiser leurs intérêts.
- **Le conseil d'administration** : appelé à évaluer et à ratifier les décisions stratégiques et à contrôler l'exercice du pouvoir et la latitude managériale des dirigeants.
- **Les parties prenantes « stakeholders »** : le concept des parties prenantes désigne tous les partenaires extérieurs de l'entreprise. Cette expression englobe ainsi tout à la fois les partenaires économiques de l'entreprise, en particulier les fournisseurs, les clients, les concurrents, les actionnaires, les investisseurs institutionnels, les syndicats, mais aussi et surtout ceux qui sont touchés par l'activité de l'entreprise, même si celle-ci n'en a pas toujours conscience au même degré : collectivités locales, défenseurs de l'environnement, et Organisation Non Gouvernementales (ONG)

Après avoir cité les différentes définitions de la gouvernance d'entreprises et présenter l'origine, les principes et les composantes de la gouvernance d'entreprise, nous allons dans la prochaine section, nous intéresser aux théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise.

Section 02 : Théories fondatrices de la gouvernance de l'entreprise

Dans cette deuxième section nous allons présenter les principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise à savoir la théorie des droits de propriété, la théorie d'agence, la théorie des coûts de transactions et la théorie d'enracinement.

Depuis les travaux fondateurs initiés dans les années 1970, la recherche sur la gouvernance d'entreprise s'est principalement concentré sur le risque de détournement des ressources par les dirigeants. Ce qui a nécessité la mise en place des mécanismes de contrôle ou d'incitation visant la réduction des coûts qu'ils induisent. Ces propositions s'appliquent principalement à des entreprises où la propriété et la gestion sont séparées et où les propriétaires ne peuvent pas observer et discipliner directement les actions des dirigeants.

L'origine des théories de la gouvernance d'entreprise provient des travaux de Berle et al. (1932). Ces travaux portent sur la perte d'efficacité causée par la séparation entre la propriété et la gestion. Ces auteurs s'intéressent sur l'impact des différentes structures de propriété, caractérisées par le pourcentage de capital détenu par un ou plusieurs dirigeants sur la performance des entreprises. Dans le cas où il existe une symétrie de l'information entre les dirigeants et les actionnaires, l'impact des structures de propriété sera nulle: que le dirigeant soit propriétaire ou non de l'entreprise, leur objectif est de maximiser la création de valeur représentée par la valeur actionnariale. Cependant, compte tenu de l'asymétrie de l'information, le dirigeant tente de maximiser ses propres intérêts dans la prise de décision et par conséquent diminue la performance de l'entreprise.

Le principal résultat de Berle et al. (1932); M. Jensen et Meckling (1976) a été de démontrer que si le dirigeant détient une grande part du capital dans l'entreprise, la performance financière est élevée car les intérêts du dirigeant deviennent semblables à ceux des autres actionnaires. Un second résultat de Berle et al. (1932), suggère qu'à partir du moment où la gestion et la propriété sont séparées, la maximisation de la valeur actionnariale n'est plus considérée comme l'objectif principal de l'entreprise. Ils considèrent que les actionnaires ne sont plus les seuls créanciers résiduels puisqu'ils occupent uniquement une propriété passive, reléguant ainsi la gestion active aux dirigeants (Gérard Charreaux 2004).

Deux thèses contredisant celle de Berle et al. (1932) et de Jensen et Meckling (1976) ont été élaborées dans les années 1980. Celle concernant la neutralité des structures de propriété avancée par Jensen et Meckling (1976). Demsetz (1983) suppose que le processus

de maximisation du profit est fonction des caractéristiques d'exploitation de la firme et des pressions exercées par l'environnement (Gérard Charreaux 1991), et que par conséquent, toutes les structures de propriété sont équivalentes. À l'inverse, il y a la thèse de l'enracinement, selon laquelle les dirigeants possédant une majorité du capital sont libres d'agir à leur guise jusqu'à gérer dans une optique contraire à la maximisation de la valeur actionnariale. La concentration de la propriété dans les mains des dirigeants pourrait alors être à l'origine d'une inefficacité éventuelle de la firme. C'est la thèse de Berle et al. (1932) et de Jensen et Meckling (1976) qui ce sont révélées être les plus souvent confirmées par Jensen et Meckling (1976) et Charreaux (1991) et qui ont placé le courant disciplinaire de la gouvernance et la théorie de l'agence au premier plan des recherches de ce domaine.

1. La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété (*property rights*) a été développée par Alchian, Demsetz, Furubotn, Pejovich, Cheung et De Alessi dans les années 1960, où l'idée avancée par cette théorie est que chaque firme se caractérise par une structure particulière de droits de propriétés définie par un ensemble de contrats. Elle essaiera de démontrer que la séparation entre propriété et gestion n'est pas synonyme de dépossession de la propriété, mais que cette dernière doit s'adapter en prévoyant des mécanismes de gestion pouvant faire face aux conflits d'intérêts autrement dit la divergence d'intérêt entre actionnaire appelé mandants et dirigeants (mandataires). Pour être efficaces, les droits de propriété doivent remplir les conditions suivantes (Koenig 1999) :

- Exclusivité : elle fait référence au caractère absolu du droit, le propriétaire pourra librement jouir de ses biens (utiliser, changer la forme, s'approprier des revenus...). Cette exclusivité est restreinte par les dispositions légales. Cet attribut s'articule avec l'effet incitatif des droits de propriété ;
- Transférabilité : C'est le droit de céder le bien définitivement à travers la vente ou partiellement;
- Partitionabilité : dans la mesure où une ressource peut être détenue par un ou plusieurs personnes.

La théorie des droits de propriété repose sur plusieurs postulats qui, insistent sur le rôle primordial de l'incitation des agents :

- Les agents économiques maximisent leurs fonctions d'utilité et sont motivés par la recherche de leurs intérêts individuels quel que soit leur système économique ou leurs droits de propriété;
- Les préférences d'un individu sont révélées par un comportement sur le marché ;
- L'information n'est jamais parfaite et les coûts de transactions ne sont pas nuls ;
- Les agents sont soumis à des contraintes imposées par la structure de système dans lequel ils opèrent;
- La fonction d'utilité d'un individu peut comporter d'autres arguments que la maximisation de profit ou de la richesse.

Le but de la théorie des droits de propriété est de montrer comment les différents systèmes de droits de propriété affectent le comportement des agents individuels (incitation des agents) et, par conséquent, le fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise et du système économique. Ainsi, plusieurs définitions ont été proposées à la notion de droits de propriété : Selon (Demsetz 1976): « *les droits de propriété permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par les lois, coutumes et mœurs d'une société* » Les droits de propriété peuvent être définis de manière générale comme « *un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique* » (Coriat et Weinstein 1995).

Selon (Furubotn et Pejovich 1972) : « *les droits de propriété ne sont pas des relations entre les hommes et les choses, mais des relations codifiées entre les hommes qui ont rapport à l'usage des choses* » Ces trois définitions sont très convergentes et définissent les droits de propriété comme les droits d'utiliser des biens et d'en bénéficier. Ces droits naissent des relations entre individus en échangeant des objets (matérielles ou non) qui ont de la valeur. Pour être efficaces, les droits de propriété doivent être exclusives, transférables et partitionnables.

La théorie des droits de propriétés est très proche de la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence car elle considère la firme sous l'angle du contrat. Cependant, elle met un accent plus important à cette notion de contrat puisqu'elle nie le rôle spécifique de la hiérarchie et considère la firme comme un «noeud de contrats» (Alchian et Demsetz 1973).

L'entreprise est définie comme un « nœud de contrats », cela signifie que les individus qui la composent, poursuivent chacun de son côté ses propres intérêts et qui peuvent ne pas concorder avec ceux de l'entreprise (les intérêts divergents). La nécessité est donc d'inciter ces individus à agir dans l'intérêt commun de l'entreprise notamment par le biais d'allocation des droits de propriété.

A partir de cette conception de la firme comme « nœud de contrats », la théorie des droits de propriété postule que tout échange entre agents correspond à un échange de droits de propriété sur des objets. Ces droits de propriété renvoient à :

- Usus : le droit d'utiliser un actif/bien et la possibilité de l'affecter ou de l'employer comme le désire son propriétaire ;
- Fructus : le droit de bénéficier des rendements de cet actif ;
- Abusus : le droit de transférer cet actif vers un autre propriétaire, appelé aussi « le droit de cession ».

De ces trois éléments on peut définir le droit de propriété comme étant le droit d'utilisation d'un actif, d'en changer la forme et d'en transférer la possession en globalité (vente) ou en partialité (rente).

À partir de la séparation traditionnelle des droits de propriété citée précédemment, des grands types de propriété des firmes ont été proposés par (Parrat 2003). Ainsi :

- Dans **l'entreprise capitaliste et entrepreneuriale**, *l'usus, l'abusus et le fructus* sont regroupés entre les mains d'une même personne : le propriétaire ou l'entrepreneur. Il n'y a donc pas de séparation entre les fonctions de décisions et les fonctions de propriété. Ce qui devrait conférer à l'entreprise capitaliste une plus grande efficacité.
- **Dans l'entreprise managériale** : Le propriétaire possède le fructus et l'abusus car il perçoit les dividendes et possède le droit de vendre ses titres de propriété, alors que le gestionnaire est détenteur de l'usus du droit de propriété puisqu'il gère l'entreprise au quotidien. Cette séparation des droits de propriété sur la firme est supposée engendrer des conflits d'intérêts entre le propriétaire et le manager car les dirigeants qui ne détiennent qu'une faible part du capital ne cherchent pas forcément à maximiser la richesse des actionnaires. Si le capital est très dispersé, les dirigeants bénéficient d'une plus grande indépendance et les capacités de contrôle des actionnaires sont affaiblies. L'entreprise managériale serait donc moins efficace que la firme capitaliste, puisque la

séparation entre le contrôle et la propriété réduit l'efficacité de la firme car l'objectif des managers n'est pas la maximisation des profits et ne conduit pas à maximiser la valeur de marché des actions.

- **Dans l'entreprise publique**, l'usus est détenu collectivement par l'ensemble des salariés alors que le fructus et l'abusus sont possédés par l'État ou les pouvoirs publics. Ce type d'entreprise est donc censé être par nature inefficace.
- **Dans l'entreprise coopérative**, la propriété est collective et n'est pas cessible. Dans ces conditions, il n'y a pas de véritable propriétaire susceptible de s'approprier l'éventuel profit et donc pas de contrôle efficace sur la gestion. Le fructus appartient collectivement aux salariés et aux dirigeants, il faut donc s'attendre à une inefficacité structurelle de ce type d'entreprise.

Dans prolongement de la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence va s'attacher à mettre en exergue les mécanismes de contrôle qui, dans l'entreprise managériale vont permettre de résoudre les conflits d'intérêt entre actionnaires et managers.

2. La théorie de l'Agence :

La théorie d'agence vient compléter la théorie des droits de propriété. Cette théorie va mettre en place les mécanismes de contrôle afin de résoudre les conflits d'intérêt entre actionnaires et managers. Le développement d'entreprises de type managérial est caractérisé par la diffusion de l'actionnariat et la séparation des fonctions de propriété et de gestion ce qui génère de potentiels conflits. En effet, le manager ou dirigeant à la tête de la direction de l'entreprise peut suivre ses propres objectifs et délaisser ceux de l'organisation et des propriétaires/actionnaires qui l'ont mandaté, et cette attitude du dirigeant est plus importante dans les entreprises au capital très dissous.

Le point de départ de la théorie de l'agence est donné par Jensen et Meckling (1976) ils estiment qu'il existe dans toutes les firmes managériales une divergence d'intérêt potentielle entre les actionnaires et les managers non propriétaires. Les deux parties étant liées par une relation d'agence.

Jensen et Meckling (1976) avancent qu'une relation d'agence est créée « *entre deux ou plusieurs parties lorsque l'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit comme représentant de l'autre désignée comme le principal, dans un domaine décisionnel particulier* ». Donc, la relation d'agence peut exister tant qu'il y a un transfert de pouvoirs décisionnels

entre deux agents. Ces mêmes chercheurs ont défini cette relation comme « *un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en leur nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle* ».

La relation d'agence est un contrat qui lie le principal (propriétaire) à un agent (gestionnaire) dans le but de gérer l'entreprise pour quelque raison, cependant, les agents ne vont pas toujours agir dans l'intérêt de leurs mandats et risquent de dévier de leurs contrats, en adoptant un comportement opportuniste ne suivant que leurs propres objectifs, ce qui causera d'éventuels conflits d'intérêts.

La divergence d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires est expliquée par trois motifs (Jensen et Meckling 1976):

Une première source de conflit provient du fait que les dirigeants gèrent l'entreprise d'une manière non conforme aux intérêts des actionnaires, autrement dit, ils maximisent leur propre utilité, sans répondre aux attentes des actionnaires, qui eux aspirent à la maximisation de la valeur de la firme.

En deuxième lieu, les managers mettent en jeu leur capital humain, contrairement aux actionnaires qui investissent en capital financier. Ainsi, le comportement du dirigeant face au risque est différent de celui de l'actionnaire puisque ce dernier est moins sensible aux variations des résultats et au risque de faillite. Le risque attaché au capital humain des dirigeants n'est pas diversifiable, alors que le risque des actionnaires peut être minimisé grâce à des stratégies de diversification de portefeuille.

En troisième lieu, les dirigeants disposent d'un horizon limité à leur présence dans l'entreprise et donc privilégient les investissements rentables à court terme. Ainsi, Charreaux (1994) oppose à la durée moyenne des fonctions managériales, l'horizon théorique illimité des actionnaires puisque la valorisation d'un titre se définit sur un horizon infini.

L'entreprise met en place un système d'obligation et de contrôle afin de faire face aux différents conflits d'intérêts, ce système génère des dépenses et entraîne des coûts monétaires et non monétaires : les **coûts d'agence** (ils intègrent les dépenses de surveillance et d'incitation, les dépenses engagées par l'agent pour prouver sa fidélité, et la « perte résiduelle

» c'est-à-dire l'écart inévitable entre le résultat de l'action de l'agent et la maximisation du bien être de principal...).

Les coûts d'agence peuvent être comme suit : (Boussadia 2014)

- Coûts de contrôle et d'incitation : ce sont des coûts engagés par les propriétaires/actionnaires afin de s'assurer que le mandaté/dirigeant agisse en conformité avec les objectifs de l'entreprise, soit dans le but de contrôle (différents audits), soit dans le but d'incitation (différentes rémunérations) ;
- Coûts d'obligation : ce sont des coûts supportés par l'agent/dirigeant dans le but de prouver sa bonne foi aux propriétaires/actionnaires quant à son respect du contrat qui le lie à eux (rapports, publication des comptes...etc.).
- Coûts résiduels : ce sont les pertes d'utilité engendrés par la divergence d'intérêts, elles affectent l'actionnaire comme le dirigeant.

Selon Jensen et Meckling (1976) les divergences d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants non propriétaires existent dans les firmes et peuvent avoir différentes sources :

- Ces conflits peuvent provenir de la manière de gérer l'entreprise par le dirigeant. Cette façon de gérer les ressources des actionnaires peut être dirigée vers une maximisation des intérêts du dirigeant et pas de ceux des actionnaires. Le dirigeant va s'assurer divers avantages en nature en plus de ceux déjà assurés par les actionnaires en contre partie du travail de gestion de l'entreprise.
- La source de ces conflits peut être aussi le fait que le risque de faillite et de perte de valeur de l'entreprise n'est pas le même chez le dirigeant et les actionnaires. Le premier n'a investi qu'un capital humain, quant aux seconds, leur investissement est d'ordre financier, donc directement affecté par les résultats de l'entreprise. Contrairement au risque de perte du capital humain supporté par le dirigeant, le risque financier peut être limité par la diversification des investissements par les actionnaires.
- La dernière cause de ces divergences d'intérêts est liée à l'existence temporaire du dirigeant eu sein de l'entreprise, ce qui inciterait ce dernier à se projeter au court terme en n'investissant que dans les projets assurant des rentes dans le futur proche.

De ces trois sources de divergences d'intérêts qui mettent en évidence la poursuite du dirigeant d'objectifs autres que ceux des actionnaires, le comportement du dirigeant, selon

Jensen et Meckling (1976), revêt une nature opportuniste. Et cet opportunisme qu'on soupçonne être derrière le comportement du dirigeant dans le cadre d'une relation d'agence, passe tout d'abord par l'exploitation de l'information circulante dans l'entreprise, en la manipulant de la façon qui sert au mieux les intérêts du dirigeant.

3. La théorie des coûts de transaction :

Le point de départ de la théorie est un article de 1937, écrit par Coase (1937) , «The nature of the firm ». Dans cet article, l'auteur part d'une simple question : Pourquoi y a-t-il des entreprises ? En effet si l'échange de biens est le moyen le plus efficace et le plus productif pour allouer des ressources, il ne sert à rien à un chef d'entreprise de recruter un salarié, un service de production, un service comptable...Après tout, toutes les fonctions de l'entreprise peuvent-être sous-traitées.

Les travaux de Williamson sont basés sur l'entreprise, où la condition est de minimiser ces coûts afin que l'entreprise puisse produire le bien de manière optimale. Il faut donc trouver la meilleure organisation possible de l'entreprise pour produire ce bien d'une manière efficace (Jost 2004). Donc, tout l'enjeu est de savoir utiliser, selon la situation, soit le marché, soit l'entreprise pour produire ce bien aux moindres coûts (Coriat et Weinstein 1995).

Selon Ghertman (2003), Williamson a estimé que la minimisation des coûts de transaction pourrait être assurée par trois types de gouvernance : le marché, la firme et la forme hybride de gouvernance. Ces trois alternatives principales, Le « marché » correspond au cas où le contrat est le plus complet et son exécution repose sur des institutions extérieures comme le système judiciaire. La firme consiste à confier à une des parties un droit de commande sur l'autre et l'exclusivité de la capacité à trancher les conflits et à sanctionner les comportements opportunistes. La forme « hybride », elle, consiste à aménager un mécanisme de négociation pour assurer le pilotage des actifs et la résolution des conflits.

Williamson a classé les coûts de transaction en deux catégories (Boussadia 2014) :

- **Les coûts de transaction *ex ante* (précontractuels) :**
 - Les coûts de négociation du contrat ;
 - Les coûts de rédaction du contrat ;
 - Les coûts de garanties.

Les coûts *ex ante* sont liés à l'incertitude de la date de signature du contrat. A cette date, certains événements sont imprévisibles et ceux qui sont prévisibles peuvent être trop nombreux pour être stipulés par contrat.(Jost 2004).

- **Les coûts de transaction *ex post* (*post-contractuels*):** ce sont les coûts de mise en place, de la bonne marche du système et les coûts de marchandage.
 - Les coûts de mauvaise adaptation du contrat ;
 - Les coûts de marchandage occasionnés par la divergence dans l'exécution du contrat ;
 - Les coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les parties s'adressent en cas de conflit ;
 - Les coûts d'engagement sûrs.

Les particularités de chaque transaction constituant un déterminant de poids de ses coûts, sont des éléments essentiels pour l'arbitrage entre les modes de gouvernance cités auparavant. Ces particularités ou attributs selon Williamson sont : La spécificité des actifs (considérée comme la variable la plus importante), l'incertitude (entre les parties) et la fréquence (de contact entre les parties).

La spécificité des actifs : Un actif est dit spécifique, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une transaction donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé (Ghertman 2003). Plusieurs types de spécificité des actifs existent: la spécificité de site, de destination, d'actifs physiques, et d'actifs humains. Il est à noter aussi que les marchés occasionnels pour ce genre d'actifs est quasi-inexistant

- **La fréquence des transactions :** cette particularité demeure très importante, en effet le nombre de transactions entraîne des coûts répétés, et si les actifs sont spécifiques (comme cité ci-dessus), alors les transactions deviennent de plus en plus coûteuses.

- **L'incertitude :** l'incertitude est liée à la prise en compte de la rationalité limitée et à l'opportunisme des agents, cet opportunisme est, pour Williamson, le facteur essentiel d'incertitude. Elle se divise en deux, l'incertitude interne : « *qui recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne ou que deux firmes différentes effectuent lors d'une transaction de transfert de technologies. La deuxième est l'incertitude*

externe qui comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle. » (Ghertman 2003).

4. La théorie de l'Enracinement :

Les différentes théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise (théorie de l'agence, des droits de propriété et des coûts de transaction) sont l'essence de la théorie de l'enracinement. Elle s'inscrit dans le cadre du système de gouvernement des entreprises. Par rapport à ses prédécesseurs, elle est considérée comme récente. Elle considère le dirigeant en le distinguant des autres composantes de la gouvernance d'entreprise. Elle estime que lorsque les dirigeants recherchent un plus grand espace discrétionnaire, ils adopteront une stratégie d'enracinement pour limiter les risques qu'ils prennent et accroître leur utilité.

Selon Charreaux (1997a) l'enracinement des dirigeants peut être traité sous deux angles différents, le premier est celui du dirigeant lui-même, pour persister au sein de l'entreprise, il utilise des outils spécifiques lui permettant de conserver sa position, d'élargir son espace discrétionnaire et de maximiser ses rémunérations et autres avantages. Le second est celui des actionnaires ou propriétaires, vision soutenue par Jensen (1993), qui considèrent cet enracinement comme destructeur de la valeur créée dans l'entreprise quand il va à l'encontre de la performance et de la croissance, ou bien comme créateur de richesse à travers les réseaux relationnels du dirigeant.

Le dirigeant met en place ses propres stratégies afin de mieux conforter et renforcer sa place à la tête de l'organisation, de telle sorte qu'il devient indispensable à la bonne marche et la continuité de l'entreprise, de ce fait sa liberté d'agir se voit accroître ainsi que ses pouvoirs. (Alexandre et Paquerot 2000)

Comme nous l'avons précédemment mentionné, les théories de l'agence et des coûts de transaction étudient la relation conflictuelle entre les différentes parties prenantes de l'entreprise et ont mis en lumière les conflits d'intérêts résultants de l'existence des divergences d'intérêt, en supposant que les dirigeants ont un comportement passif dans la mesure où elles proposent des mécanismes de contrôle et d'incitation pour augmenter l'efficacité des dirigeants. Mais, ces derniers peuvent avoir un comportement actif d'où la théorie de l'enracinement qui montre que les dirigeants inefficaces peuvent se maintenir à leurs postes et peuvent continuer à exister sur des marchés supposés concurrentiels.

Cette théorie présume que malgré la mise en place des mécanismes, ayant pour but de renforcer l'efficacité des entreprises par la discipline des dirigeants, mais ces mécanismes ne sont pas suffisants pour dissuader les dirigeants à s'octroyer des avantages et les intérêts personnels, tels que le maintien de sa place à la tête de son entreprise. Selon Guermazi (2006), le bénéfice de hauts salaires ou de primes élevées ou des avantages en nature, ne les obligent pas à gérer l'entreprise en fonction des intérêts des actionnaires cherchant à maximiser et valoriser leurs titres de propriété et vu que les dirigeants sont enclins à l'opportunisme, ils s'enracinent pour contourner le contrôle, profiter des avantages que leur procure le contrôle, et enfin, développer leurs pouvoirs. Donc, la théorie de l'enracinement reflète la volonté de l'agent (dirigeant) à s'affranchir du contrôle du principal (actionnaire) par la neutralisation des mécanismes de la gouvernance mis en place par ce dernier afin de s'octroyer des avantages importants.

De son côté, Pigé (1998) l'enracinement est le processus d'établissement d'un réseau relationnel à travers lequel les dirigeants parviennent à s'affranchir au moins (en partie) du contrôle de leur conseil d'administration et de leurs actionnaires. La théorie propose un cadre théorique, qui peut fournir un cadre analytique lié à l'étude des stratégies des dirigeants dans lequel il est nécessaire de considérer l'importance des intérêts personnels dans la pensée managériale, c'est-à-dire l'expansion de son attitude discrétionnaire et l'extension de son pouvoir au sein de l'entreprise, et leur impact sur le système de contrôle établi et les performances de l'entreprise.

Et selon Charreaux (2001), les dirigeants se rendent indispensables à l'entreprise et rendent les possibilités de leur remplacement plus coûteux aux actionnaires en accomplissant des investissements permettant de renforcer leur adhésion à l'entreprise et en investissant dans des projets dont la rentabilité est dépendante à leur présence à la tête de l'entreprise, ou dont la performance est moins facilement observable afin de se protéger et afin de conserver leur place, ils

Les critères de classification de l'enracinement des dirigeants :

- Enracinement et efficacité : la classification de Charreaux (1996) regroupe ainsi les stratégies d'enracinement des dirigeants selon leur comptabilité avec l'efficacité de la firme :

- *L'enracinement contraire à l'efficacité* : Il est représenté par les investissements idiosyncratiques, par la manipulation de l'information, et par le contrôle des ressources. En effet Charreaux (1996) souligne que les dirigeants s'enracinent aussi grâce au contrôle des ressources dont dispose la firme.
- *L'enracinement compatible avec l'efficacité* de la firme s'effectue via les investissements spécifiques des dirigeants. En effet, Gomez montre que c'est
 - Enracinement organisationnel et marchand : Gomez (1996) souligne qu'il existe deux formes d'enracinement :
- *L'enracinement organisationnel* : C'est celui qui englobe les cas où le dirigeant va orienter les investissements vers les domaines qu'il connaît le mieux. Il peut embaucher systématiquement des collaborateurs avec qui il entretient des rapports privilégiés (afin de maîtriser le contrôle interne) et de constituer des réseaux sociaux. Il peut aussi engager une politique salariale favorable aux employés dans le souci de les rallier à sa cause au détriment des intérêts des actionnaires.
- *L'enracinement marchand* : est une autre forme d'opportunisme dans le cadre duquel le dirigeant fait appel à son réseau externe, c'est-à-dire à tous les partenaires externes à la firme avec lesquels il entretient des relations privilégiées.

Selon Charreaux (1996), les différentes analyses faites sur le comportement d'enracinement qualifient le comportement comme source d'inefficacité ayant pour but la dépossession des parties prenantes et plus spécialement les actionnaires. Mais l'hypothèse d'activisme des dirigeants visant à maximiser la latitude discrétionnaire, peut également s'accorder au principe d'efficacité. Ce qui peut amener à dire que l'enracinement n'est pas inefficace par essence, et de ce fait Charreaux propose une classification des différentes stratégies d'enracinement.

- *Enracinement contraire à l'efficacité* va à l'encontre de la performance de l'entreprise, ceci est causé par un enrichissement du dirigeant au dépend des parties prenantes de la firme,
- *Enracinement compatible avec l'efficacité* Pour les défenseurs de cette vision de l'enracinement, cette efficacité s'effectue via les investissements spécifiques des dirigeants. Les auteurs avancent que, contrairement à la vision pessimiste de l'enracinement, le dirigeant joue un rôle de créateur de richesse profitable aussi bien à la firme, aux actionnaires qu'au dirigeant lui-même.

Section 03 : Les pratiques internationales de gouvernance d'entreprise

Dans cette dernière section du premier chapitre, nous allons nous intéresser en premier lieu aux pratiques les plus usitées dans le monde qui sont : le modèle anglo-saxon, le modèle germano-nippon et le modèle hybride. Et en deuxième lieu, aux différents modèles théorique de la gouvernance d'entreprise.

1- Comparaison de la pratique internationale de gouvernance :

L'analyse des structures de gouvernance d'entreprise dans les différents pays permet de distinguer entre les pays anglo-saxons où les marchés financiers jouent un rôle essentiel et les pays d'Europe continentale et le Japon, où les systèmes intermédiaires sont dominants.

Selon Charreaux (1997a) « Chaque système présente simultanément des avantages et des inconvénients, ce qui explique la survivance de deux formes correspondant à deux types d'équilibre organisationnel. ». Nous distinguons deux systèmes principaux et un système médian :

1.1. Le modèle anglo-saxon ou le système marché :

Les pays anglo-saxons présentent est caractérisé par l'apparition des marchés financiers, la mise en place de contraintes légales au développement des institutions bancaires et la participations dans le capital des entreprises non bancaires, donc le système de gouvernance est dit marché si le contrôle et la régulation s'opèrent à travers le marché financier par le biais des prises de contrôle c'est à dire les OPA et par le marché du travail ou des dirigeants (NEMMAOUI et Noureddine 2018). Ce système regroupe les Etats-Unis, le Canada et le Royaume-Uni qui présentent des similitudes en matière de gouvernance.

L'origine du système anglo-saxon est apparue après la crise de 1929, un ensemble de mesures a été mis en place afin de limiter le champ d'activité des institutions financières. Le système en vigueur préalablement avait des traits en commun avec le système orienté banque. Suite à la crise, les banques ont été partiellement tenues pour responsables. De ce fait, le *Glass Steagall Act* de 1933 puis le *Bank Holding Company Act* de 1956 ont formellement interdit aux banques opérant aux Etats-Unis d'avoir des activités sur les marchés financiers et d'opérer dans le secteur de l'assurance. En séparant les fonctions de banque commerciale et banque d'investissement et leur interdisant de participer au capital des entreprises, ces lois ont contraint le développement des banques.

La structure du capital du système anglo-saxon se caractérise par (Cherif 2008) :

- La participation des banques ne peut dépasser 5% du capital d'une même firme ; ces restrictions ont amené les banques à devenir de simples fournisseurs de crédits dans les entreprises non financières ;
- La propriété du capital est dispersée ;
- L'absence de participations croisées (La loi antitrust et le droit fiscal) ;
- Des limitations et des restrictions ont été imposées aux investisseurs institutionnels (Fonds de pension, assurances) ;
- Présence des banques de petite taille locales et très spécialisées, des investisseurs institutionnels discrets et passifs, des participations croisées inexistantes ;
- Ce modèle est basé sur un cadre réglementaire bien développé qui précise les droits, les responsabilités et les relations entre les acteurs clés qui composent le triangle de la gouvernance d'entreprise (dirigeant, actionnaires, administrateurs).

Cependant le contrôle du système anglo-saxon présente des particularités tel que, l'OPA qui est le principal instrument de contrôle externe. La puissance du contrôle externe exercé par l'OPA est dû à la dispersion et la liquidité du droit de propriété, la multiplication d'information sur les firmes et la dispersion de financement de leurs investissements propres aux marchés anglo-saxons. Dans le cas de contestation de la gestion, l'OPA exerce une fonction de contrôle pouvant aller jusqu'au remplacement de la direction. En conséquent, le conseil d'administration est souvent acquis aux managers. Il est à noter le fait que beaucoup d'administrateurs sont des salariés de l'entreprise proches des managers et ayant un intérêt direct au maintien de la direction en place (Aouah et El Badaoui 2018). Les autres administrateurs externes à l'entreprise sont eux aussi nommés par le CEO, moins pour leur compétence que pour leur fidélité. Enfin le président du conseil est la plus part du temps le directeur général de la firme, il est donc difficile d'obtenir du conseil une sanction des dirigeants dont les performances seraient jugées insuffisantes. Mais il est à noter que certains investisseurs institutionnels n'hésitent pas à intervenir dans la gestion de la firme dont ils possèdent des participations significatives. Parmi les caractéristiques de ce système, nous citons (Cherif 2008) :

- De nombreuses sociétés cotées

- Un actionnariat important et éclaté
- Des marchés de capitaux développés et liquides
- Des règles comptables strictes découlant de la nécessité de transparence de la part des sociétés
- Peu de participations croisées entre les entreprises non financières et entre banques et entreprises non financières
- Une faible implication des institutions financières dans le gouvernement d'entreprise.

Le système anglo-saxon présente des avantages comme (Cherif 2008):

- Menace permanente pour les dirigeants
- Allocation efficace des ressources
- Respect de l'autonomie des agents économiques
- Rôle curatif

Comme chaque système, le modèle anglo-saxon présente des inconvénients (Cherif 2008) :

- Privilégier le court terme
- Place centrale de l'information
- Inciter les dirigeants à mettre en place des stratégies de fusion et acquisition pour s'enraciner.
- Coût de contrôle et de surveillance
- Risque de non-respect de la liberté des agents par l'intrusion de l'Etat sur le marché

1.2 Le modèle Germano-Nippon ou le système réseau :

Le système de gouvernance est dit réseau si le contrôle est assuré par une banque qui est à la fois créancière et actionnaire principale de l'entreprise et aussi par les partenaires de la firme (réseau de participations croisée). L'Allemagne et le Japon font partie des pays qui ont adopté ce système, ces pays ont en effet favorisé l'émergence d'un secteur bancaire puissant, notamment à travers le concept de la banque universelle, susceptible d'aider les entreprises à se financer.

Le contrôle est exercé par le biais des banques, ces dernières sont en qualité d'actionnaires majoritaires et de première source de financement externe, sont doublement

incitées à surveiller et à influencer la gestion des firmes indirectement, si les performances sont insuffisantes, ce ne sont pas les marchés financiers qui sanctionneront les managers mais les pressions des banques. Ces banques considèrent la rémunération comme le type sanction le plus adéquat pour les dirigeants.

Contrairement au système anglo-saxon, les conseils d'administrations allemands font parfois figure de modèles : gestion dualiste, dualité entre conseil des managers ou directoire (composé pour moitié de représentants du personnel) et conseil de surveillance (composé de représentants de la banque) qui contrôle le premier (Cherif 2008). Le système germano-nippon présente des caractéristiques comme suit :

- Un faible nombre de sociétés cotées, actionnariat concentré ;
- Des marchés de capitaux peu liquides, donc peu propices aux offres publiques ;
- Une latitude quant à la présentation des états financiers grâce à des règles comptables moins contraignantes ;
- Des participations croisées entre entreprises non financières et des liens capitalistiques importants entre banques et entreprises non financières ;
- Une représentation plus large des intérêts des stakeholders ;
- Une forte implication des banques dans la gouvernance des entreprises, qui privilégient le long terme.

Allemagne :

L'Allemagne est un des rares pays où les banques universelles ne sont guère limitées hormis le respect des règles prudentielles contraignantes. Concernant la structure du capital du modèle allemand, il se caractérise par un grand nombre de participations croisées entre firmes. Le modèle allemand est caractérisé par la concentration du capital. Prowse (1994) constate qu'en moyenne les cinq principaux actionnaires détiennent plus de 40% du capital des firmes en Allemagne.

De plus ce modèle donne le droit de contrôler la gestion et de prendre des décisions au sein de l'entreprise car il est caractérisé par une représentation paritaire des actionnaires et des salariés au sein du conseil de surveillance. Donc ce modèle représente un modèle partenariale où les entreprises sont considérées comme la combinaison de divers groupes d'intérêt visant à coordonner les objectifs d'intérêt national et où les actionnaires, les banques et les employés sont considérés comme les parties les plus influentes dans ce modèle.

Le système de gouvernement allemand considère l'entreprise comme une entité économique autonome composée d'un groupement de parties prenantes « Stakeholders » (Dirigeants, actionnaires, salariés, créanciers, investisseurs institutionnels..) qui concourent à la continuité et pérennité de l'entreprise (Nemmassi et Noureddine 2018).

Japon :

Le système de gouvernement Japonais ou nippon a une particularité ayant trait à la dimension culturelle des japonais, qui a le plus de sens est , sans aucun doute, l'esprit de la «Famille» et le compromis qui s'articule une capacité inouïe à toujours arriver à un consensus (Nemmassi et Noureddine 2018).

Son origine a commencé après la deuxième guerre mondiale où les entreprises n'étaient pas en mesure de fournir les informations permettant l'évaluation de la qualité de l'émetteur. L'absence d'un système d'information performant a écarté le financement par le marché au profit de l'endettement. Cependant, le marché obligataire n'était ouvert qu'aux grandes firmes nationales. Concernant la structure du capital du Japon, les participations croisées entre firmes sont très développées. Selon Sheard (1994), près des 2/3 des actions des sociétés industrielles du pays sont possédées par d'autres firmes ayant des liens plus moins directes avec elles (Clients, créanciers, fournisseurs...). Le système japonais se caractérise aussi par une forte présence des banques dans le capital des firmes, de ce fait les banques contrôlent les dirigeants, soit par le biais des assemblées générales ou des conseils d'administration.

Le marché boursier joue un rôle important dans l'économie japonaise, même s'il n'existe pas de marché de contrôle. En effet, l'arrivée à un consensus est une valeur culturelle et les opérations de prise de contrôle hostiles sont considérées comme une injure. La propriété est plus dispersée qu'en Allemagne mais non comparable à celle des États-Unis. Ceci est dû au fait que la propriété entre entreprises est relativement moins importante (Aouah et El Badaoui 2018)

Le modèle germano-nippon est basé sur le système du Keiretsu, qui représente des grandes entreprises regroupées autour d'une banque et qui collaborent afin de réaliser un bénéfice mutuel, donc c'est un système de management coopératif. Parmi les avantages de ce système, nous citons (Cherif 2008) :

- Importance accordée au facteur travail et représentation des principaux stakeholders ;
- Possibilité d'arriver au consensus ;
- Rôle préventif.

Les inconvénients du modèle sont comme suit :

- Privilégier le long terme ;
- Rigidité ;
- Enracinement des dirigeants.

Les principales caractéristiques des deux systèmes peuvent être résumées dans le tableau suivant en tentant de les organiser en fonction de la distinction entre rôles préventif et curatif.

Le tableau suivant illustre les caractéristiques des deux principaux systèmes de gouvernement : (Charreaux 1997a)

Tableau 1 : Les caractéristiques des deux principaux systèmes de gouvernement

Dimensions	Système anglo-saxon	Système germano-nippon
	Orienté-marchés	Orienté-réseaux
Rôle préventif		
Actionnaires	<p>Contrôle faible</p> <ul style="list-style-type: none"> . Capital diffus et rôle généralement peu actif des institutionnels. . Contrôle exercé principalement par des institutionnels (assurances, fonds de pension...) . Objectifs court-termistes. . Contrôle passif fondé sur l'évolution du cours boursier (rôle informationnel du marché boursier) 	<p>Contrôle fort</p> <ul style="list-style-type: none"> .Capital concentré avec actionnaires dominants .Participation fréquente des banques Structure de participations croisées . Contrôle exercé plutôt par des acteurs industriels et la banque principale Perspective à plus long terme . Contrôle actif plus axé sur le mode de direction et les décisions stratégiques
Créanciers	<p>Contrôle passif</p> <ul style="list-style-type: none"> . Endettement bancaire plus faible. Endettement par le marché important. Relation moins stable 	<p>Contrôle actif</p> <ul style="list-style-type: none"> . Relation de long terme . Endettement important principalement bancaire

Chapitre 1 : Cadre théorique de la gouvernance d'entreprise

		<ul style="list-style-type: none"> . Importance du crédit interentreprises . Éventuellement association de la banque au capital
Salariés	<p>Contrôle faible</p> <ul style="list-style-type: none"> . À nuancer en fonction du pouvoir des syndicats 	<p>Contrôle fort</p> <ul style="list-style-type: none"> . Représentation au CA . Implication dans la décision
Rôle du CA et des systèmes incitatifs	<p>Contrôle faible</p> <ul style="list-style-type: none"> . CA dominé par les dirigeants . Plus un rôle de conseil que de discipline . À nuancer selon la composition . Modes de rémunération normalement plus incitatifs liés à la performance sur fonds propres . contrôles plutôt sur les résultats et le cours 	<p>Contrôle fort</p> <ul style="list-style-type: none"> . CA dominé par les principaux stakeholders . Présence des banquiers et des salariés . Réseaux d'administrateurs plus centralisés et denses . Contrôle à plus long terme, plus qualitatif et stratégique . Systèmes de rémunération moins incitatifs
Rôle curatifs		
Transfert des droits de propriété	Relativement facile	<ul style="list-style-type: none"> . Plus difficile
Changement des dirigeants	<ul style="list-style-type: none"> . Conflictuel, plus ou moins facile selon l'enracinement . Par le marché des prises de contrôle . Entraîne plus de manoeuvres d'enracinement vis à vis de l'actionnariat . Importance du marché externe des dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> . Apparemment plus facile . Souvent négocié à l'intérieur du "groupe" . Imposé de façon interne par les principaux stakeholders . Importance du réseau des dirigeants
Possibilité de sortie des	Plus facile	<ul style="list-style-type: none"> . Plus difficile (relations à long terme)

stakeholders		stakeholders avec les banques et les salariés)
Mode de réorganisation	Plus conflictuelle . Souvent de façon externe et légale	. Plus consensuelle, à l'intérieur du groupe . Rôle important de la banque principale
En résumé	. Système principalement régulé par les différents marchés . Meilleur traitement de l'information . Faiblesse des mécanismes spécifiques . Système peu consensuel et coûteux en termes de coûts d'agence . Capacité préventive faible . Capacité curative plus forte mais coûteuse (prises de contrôle, mécanismes légaux)	. Système principalement régulé par les mécanismes spécifiques . Moins bon traitement de l'information . Système plus consensuel . Capacité préventive plus importante . Capacité curative moins importante compte tenu des rigidités liées au respect des relations à long terme
Conséquences sur la performance économique	. Meilleure allocation du capital intersectorielle . Politique d'investissement sous-optimale . Meilleure flexibilité et adaptabilité . Favorise le court-termisme . Favorable aux activités nouvelles	. Plus rigide . Favorise la coopération et l'investissement à long terme . Favorable aux activités traditionnelles

Source : vers une théorie du gouvernement d'entreprise, G. CHARAUX P47.

1.3 Le modèle Français ou le système Hybride

Les caractéristiques de ce système proviennent de la combinaison des différents aspects des deux systèmes à savoir le système anglo-saxon et le système germano-nippon. Dans les pays représentant ce système, le concept d'entreprise se situe entre une vision instrumentale (système orienté marché) et une vision institutionnelle (système orienté réseau). La France, pays appartenant à ce système, choisit entre l'adoption d'une structure de direction moniste ou dualiste (Aouah et El Badaoui 2018).

Ce modèle est caractérisé par l'intervention de l'Etat pour façonner le système de gouvernance. Dans le système hybride, le contrôle s'opère à la fois par le biais du marché et des institutions financières. L'économie française est dominée par l'Etat à travers des participations au capital de nombreuses sociétés de référence après plusieurs vagues de nationalisation. Grâce à l'encadrement du crédit et à la détention du capital des principales banques.(Maati 1999). Cependant, aucune limite réglementaire, qu'elle soit supérieure ou inférieure, n'a été imposée aux banques pour limiter leur participation au capital des sociétés non financières.

La structure du capital du système hybride se caractérise par (Cherif 2008):

- Malgré l'absence de contraintes légales, la participation des banques ne dépasse pas en moyenne la limite de 5%.
- Les maisons de titres détiennent 38% du capital des sociétés françaises.
- Les entreprises non financières françaises contrôlent 57% des actions en circulation

La France est caractérisée par une concentration relativement importante de l'actionariat, possédant la liberté de choisir entre le conseil d'administration et le conseil de surveillance associé à un directoire, la majorité des sociétés françaises disposent d'un conseil d'administration. Ce dernier est composé par les actionnaires et les représentants des salariés.

Le contrôle du système hybride est effectué à la fois en interne et externe, le contrôle externe par le biais des participations croisées (crédit interentreprises), à travers la structure actionnariale des firmes marquées par la présence d'institutions financières et non financières. Et le contrôle interne s'opère par le biais du conseil d'administration ou du conseil de surveillance associé à un directoire.

La structure de propriété du capital explique parfaitement le volume réduit des transactions effectuées sur le marché de contrôle, une concentration élevée et forte de la propriété au niveau du système de gouvernement « Hybride - Français », qui en est l'illustration vivante (NEMMAOUI et Noureddine 2018).

2. Modèles théoriques de la gouvernance d'entreprise :

Selon Charreaux (1997a) : « *Un système est "un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que si l'une est modifiée, les autres le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé* »

Les systèmes de gouvernement d'entreprise sont différents d'un pays à l'autre, ceci est dû à l'hétérogénéité des facteurs environnementaux. Ces disparités de gouvernement d'entreprises sont des résultantes d'une dissemblance des environnements légaux et réglementaires des entreprises qui ont affecté la répartition des capitaux propres entre les actionnaires.

Ainsi, au Japon et en Allemagne, l'absence des restrictions réglementaires de l'acquisition des capitaux propres par les actionnaires a permis une plus grande concentration du capital entre les mains des institutions financières, contrairement au pays anglo-saxons, ils se caractérisent par des réglementations qui limitent l'acquisition de capitaux propres par les actionnaires, pour la plupart des théoriciens, il existe deux grands modèles du système de gouvernement d'entreprise :

- Les modèles de gouvernance axés sur le fonctionnement des marchés.
- Les modèles de gouvernance qui s'appuient sur une plus forte implication des banques et une limitation des mécanismes de marché.

Le reste des modèles ne sont qu'un mixte entre les deux tendances plus ou moins avérées envers l'un des modèles.

2.1. Modèle basé sur l'analyse de BERGLOF :

il y a deux systèmes de gouvernance différents selon Parrat (1999) : le Système orienté marchés et le Système orienté banques. L'analyse de Berglöf s'appuie sur le modèle explicatif de la structure de financement d'Aghion et Bolton, fondé sur la théorie des contrats incomplets. Cette théorie part de la supposition d'incomplétude des contrats pour étudier l'allocation des droits de décision résiduels, en fonction de l'état de la nature, favorable ou défavorable. Les contrats financiers sont définis relativement aux modalités d'allocation des droits de décision résiduels et non pas comme dans l'approche financière traditionnelle, selon leurs caractéristiques de rentabilité et de risque (Charreaux 1997a).

2.1.1. Le système orienté banque :

C'est un système que l'on rencontre principalement au Japon et en Allemagne, il se définit par ces principaux éléments (Senouci 2015) :

- Ratio d'endettement assez élevé ;
- Une faible dispersion des actionnaires ;
- Une forte présence des banques dans le capital des firmes ;
- Une plus grande concentration et homogénéisation des créances ;
- Faible nombre des prises de contrôles hostiles ;
- des relations de financement durables entre les institutions financières et les firmes ;
- peu d'OPA ;
- un faible nombre de sociétés cotées ;

Dans ce système, la banque supporte un niveau de risque plus élevé en octroyant des crédits à long terme aux entreprises pour des montants importants, la banque peut être actionnaire de façon directe ou par procuration lorsqu'elle exerce le droit de vote qui lui a été confié par ses clients.

En cas de conflit, la banque créancière a plus de difficulté à se retirer ce qui favorise la résolution des conflits par le dialogue entre les différentes parties prenantes en interne. Les systèmes orientés banques sont plus appropriés aux activités « matures » car ils privilégient le financement des banques pour pérenniser leurs activités à long terme avec ses derniers.

Selon (Evina 2010), dans le système orienté banque, le dirigeant est considéré comme un actionnaire important dans l'entreprise, ce qu'il le pousse à réduire les conflits d'intérêts avec les actionnaires, dans la mesure où il risque de supporter pécuniairement la baisse de performance en cas de mauvaise gestion. La convergence d'intérêts réduit l'asymétrie d'information, le hasard moral et la sélection adverse dans le choix de la politique par le dirigeant qui a intérêt à maximiser la valeur des actions.

2.1.2. Le système orienté marchés :

Dans ce système, l'importance est accordée aux marchés financiers. Il est adopté par les pays anglo-saxons. Il est-il est caractérisé par :

- de nombreuses sociétés cotées ;
- une faible participation des banques dans le capital des entreprises ;
- forte dispersion de l'actionnariat (séparation propriété contrôle) d'où importance des coûts de renégociation en cas de rupture globale des contrats ; des marchés de capitaux développés et liquides ;
- une transparence des données comptables et financières ;

Ce système est plus approprié de financer les activités nouvelles, ceci est expliqué par le fait que les investisseurs ne cessent de rechercher des informations fiables sur la rentabilité future des projets et ne s'engagent que dans les projets porteurs et rentables et ce d'après l'information communiquée par les marchés.

Les prises de participation hostiles s'opèrent brutalement, ce qui entraîne la rupture de certains contrats implicites que les dirigeants ont pu tisser. Dans un système où le capital est dispersé entre un grand nombre d'actionnaires, ces derniers ne peuvent pas contrôler les activités du dirigeant (Evina 2010).

Cependant, comme tous les modèles de gouvernance, le modèle de Berglof présente plusieurs limites, tel que l'ignorance de la relation pouvoir-revenu, l'absence de référence à la théorie de répartition de la valeur (Cherif 2008).

2.2. Modèle basé sur l'analyse de J. Frank et C. Mayer :

Selon ces deux auteurs, il existe deux types de systèmes de gouvernance d'entreprise (Parrat 1999): Les systèmes de gouvernement ouverts, et les systèmes de gouvernement fermés. Frank et Mayer étudient l'organisation des fonctions de propriété et de décision des firmes dans les différentes nations. Leur typologie oppose le système anglo-saxon et le système germano-nippon. Cette opposition est définie par trois caractéristiques. Le système anglo-saxon se caractérise par un grand nombre de sociétés cotées, un marché financier liquide où les droits de propriété et de décision font l'objet de transactions fréquentes et un

faible nombre de holdings financiers permettant d'établir de nombreux liens inter-sociétés (Gérard Charreaux 1997a).

2.2.1. Les systèmes de gouvernement ouverts :

Les pays anglo-saxons sont concernés par ce système où il y a généralement un grand nombre de sociétés cotées s'appuyant sur un marché de capitaux liquide où les droits de propriété et de contrôle sont facilement négociables, il y a donc un actionnariat nombreux et très dispersé (Senouci 2015).

Dans ce type d'économie, les intérêts des actionnaires sont préservés, ce qui signifie que les stakeholders sont relativement peu représentés au sein de la structure de gouvernance. Les participations croisées sont peu fréquentes et les prises de participation hostiles, ayant pour objectif de sanctionner les équipes dirigeantes défaillantes, n'apparaissent que de façon très marginale (Cherif 2008).

Ces spécificités privilégient la concentration des investissements sur le court terme, au détriment des investissements à long terme et des projets de recherche et développement. Les investisseurs institutionnels sont à la recherche de rentabilité à court terme, ce qui peut engendrer une injustice dans l'évaluation des résultats, lorsqu'une entreprise est jugée insuffisamment rentable dans une optique de court terme alors qu'elle a pourtant entrepris des investissements à long terme.

La réglementation dans ce système limite la possibilité de prendre des participations pour les institutions financières dans le capital des sociétés, les mécanismes de surveillance et de contrôle s'exercent par l'intermédiaire des marchés notamment le marché financier et les prises de contrôle. Dans ce système, les dirigeants ont plus de liberté dans la gestion de la firme cependant, en cas de sous performance, les sanctions seraient beaucoup plus brutales. Ce qui nous pousse à conclure que les petits actionnaires auraient une plus grande capacité à rompre les relations qu'ils entretiennent avec une firme.

Parmi les inconvénients des systèmes ouverts, l'ensemble des stakeholders ne sont pas représentés, en effet, puisque l'intérêt des actionnaires est le seul qui compte. Cela peut s'avérer particulièrement néfaste si, par exemple, le développement de l'entreprise doit prendre appui sur une main d'œuvre qualifiée et responsable. Leur non représentativité dans la structure de gouvernance peut alors se traduire par un moindre attachement à la culture

d'entreprise voire, dans certains cas à l'émergence de comportements négatifs (tel que turnover, absentéisme...).

2.2.2. Les systèmes de gouvernance fermés :

A l'inverse de la situation précédente, ce système est caractérisé par (Senouci 2015) :

- un nombre relativement réduit de sociétés cotées ;
- concentration de l'actionnariat ;
- les marchés de capitaux ne sont pas très développés ;
- les droits de propriété et de contrôle ne sont que rarement négociés sur les marchés ;

un nombre important de participations croisées et par la représentation fréquente des principaux stakeholders au sein des conseils sont les caractéristiques principales des systèmes fermés contrairement aux systèmes ouverts (Cherif 2008). Leurs intérêts respectifs sont donc pris en compte au même titre que ceux des actionnaires. L'environnement d'un tel système de gouvernance ne favorise pas les prises de contrôles hostiles. La priorité des investisseurs vise surtout à assurer la pérennité des relations de la firme. Des investissements à long terme, réputés pourtant plus risqués seront donc plus fréquemment entrepris.

2.3. L'analyse de P. W. Moerland:

Comme tous les modèles précédemment cités, cette analyse distingue les modèles orientés marchés des modèles orientés réseaux. Les premiers étant fortement présents dans les pays anglo-saxons, les seconds dans les pays latins, l'Allemagne et le Japon (Charreaux 1997a).

Le système orienté marchés, se caractérise selon Cherif (2008) par des marchés financiers très développés, un actionnariat très dispersé et des prises de contrôle d'entreprise fréquentes. Par contre dans les modèles orientés réseaux, les entreprises appartiennent à des groupes dans lesquels les institutions financières et les banques jouent un rôle crucial dans les mécanismes de contrôle qui s'opèrent dans la firme. Ces systèmes sont plus solides, mais moins souples en les comparant aux systèmes orientés marchés. Il existe un système mixte dans les pays latins où il constitue une forme hybride en raison de l'importance qu'il accorde à la "souveraineté de l'actionnaire" et au faible rôle des salariés dans la prise de décision (Charreaux 1997a).

La firme tisse habituellement de nombreuses et durables participations croisées avec l'Etat, les banques et, dans certains cas les familles, ils ont un rôle primordial dans l'analyse du fonctionnement des mécanismes disciplinaires chargés de résoudre le conflit actionnaires et dirigeants :

- Le marché des prises de contrôle, ce mécanisme joue un rôle plus important dans les systèmes orientés-marchés, ce mécanisme a plus de pouvoir dans les systèmes orientés-réseaux
- Le contrôle par le conseil d'administration
- Le marché des dirigeants, ce mécanisme offre une image mixte. Pour la discipline externe, il apparaît plus efficace dans le système orienté-marchés, en revanche, la discipline liée à la mobilité interne est plus forte dans le système orienté-réseaux.

Nous pouvons considérer que les systèmes orientés marchés exercent une pression permanente sur les dirigeants et permettent une réallocation des sources plus rapide en cas de nécessité. Mais l'inconvénient principal est, comme nous l'avons déjà souligné, que le fractionnement du capital et l'absence d'actionnaires de référence peut engendrer un faible attachement des actionnaires aux sociétés.

Les dirigeants auraient, certes, plus de liberté pour gérer, mais les menaces de prises de contrôle hostiles rendraient finalement leurs situations très précaires. Cela les inciterait alors peut-être à mettre en place des stratégies opportunistes visant à rendre plus coûteux et plus difficile leur éventuel remplacement par une équipe dirigeante concurrente.

Par contre dans les systèmes orientés réseaux, les partenaires de la firme se sentent sans doute plus impliqués. Les comportements de cavaliers libres sont donc vraisemblablement moins fréquents. Ce système permettrait donc une résolution plus douce des conflits entre actionnaires et dirigeants puisque ces deux fonctions sont très rapprochées.

2.4. L'analyse d'A. Hyafil et de Yoshimori :

Deux principales dualités entre système de gouvernement d'entreprise s'opposent, d'une part, l'approche anglo-saxonne qui donne la priorité à la protection des actionnaires. D'autre part, une conception germanique qui englobe l'ensemble des ayants-droits au développement de l'entreprise (personnel, actionnaire, dirigeant, fournisseur...).

M. Yoshimori présente une analyse plus précise encore, en compartimentant les systèmes de gouvernance en trois grandes catégories (Senouci 2015) :

2.4.1. Le modèle anglo-saxon : Associé à une vision moniste de la firme qui doit assurer la seule protection des seuls actionnaires.

2.4.2. Le modèle allemand et français : Dans ce modèle la priorité est donnée à la protection des intérêts des propriétaires, mais ceux des salariés sont aussi pris en considération. Ce qui semble développer une vision plus dualiste de la gouvernance d'entreprise.

2.4.3. Le modèle japonais : dans ce modèle, la firme appartient à l'ensemble des ayants droits parmi lesquels les salariés sont vraisemblablement les plus importants, autrement dit, ce système se joint plus à une vision pluraliste. En effet, dans un tel modèle, tous les stakeholders souhaitent la survie et la pérennité de la firme : celle-ci sera jugée légitime si elle est en mesure de se développer tout en maintenant les emplois.

Conclusion du chapitre :

Le gouvernement d'entreprise est un état d'esprit et une philosophie au sein d'un management. La dichotomie entre propriété et gestion est à l'origine du développement des conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, pour y remédier, une bonne gouvernance peut conduire à la création de richesse non seulement pour les actionnaires mais aussi pour les parties prenantes, également, les principes de cette dernière sont souvent présentés comme un élément déterminant de la performance des entreprises.

Ce chapitre a été consacré à des généralités sur le thème de la gouvernance d'entreprise. En effet, nous avons présenté la définition de la notion de la gouvernance d'entreprise, la gouvernance est considérée comme l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants afin de limiter le pouvoir discrétionnaire et de réduire le comportement opportuniste des dirigeants, son origine est dû à plusieurs scandales financiers, ses principes sont principalement la protection des droits des actionnaires et des parties prenantes, les différentes théories fondatrices, et les pratiques de la gouvernance d'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous allons nous pencher sur les mécanismes de la gouvernance d'entreprise, ces mécanismes ont pour rôle principale de contrôler et d'inciter les dirigeants à agir dans l'intérêt de l'entreprise et des actionnaires. Comme nous l'avons précisé précédemment, il est question, dans ce travail de recherche, d'analyser le lien entre les mécanismes spontanés de gouvernance d'entreprise sur la performance non-financière.

Chapitre 2 :
Mécanismes de gouvernance
d'entreprise

Section 1 : la typologie des mécanismes de gouvernance

Section 2 : les mécanismes spontanés de gouvernance d'entreprise

Section 3 : les mécanismes intentionnels de gouvernance d'entreprise

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Introduction du chapitre :

La gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner les dirigeants et de réduire ces conflits considérés comme coûteux. La typologie habituellement retenue distingue les mécanismes interne (conseil d'administration) et externe à la firme (marché des biens et services, marché financier, marché des dirigeants, lois et règlements) qui visent à sécuriser l'entreprise.

Les mécanismes de gouvernance d'entreprise sont mis en place afin de protéger les propriétaires et les actionnaires contre d'éventuelles évictions notamment par des opérations de prises de contrôles par les dirigeants.

A partir des travaux de Williamson (1975b), Charreaux (1996) a pris acte de la distinction proposée par la théorie de l'agence et il a proposé de classer les mécanismes de gouvernance en fonction de deux critères, leur degré de spécificité et leur degré d'intentionnalité.

Le critère d'intentionnalité du mécanisme est défini comme tout mécanisme émanant des procédures formelles décrété par la loi ou la hiérarchie, et inversement, la spontanéité remplit la fonction du contrôle sans résulter d'une volonté explicite, le deuxième critère lié à la spécificité du mécanisme est définie comme tout mécanisme étant propre à l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons essayer d'expliquer dans un premier temps, les différents critères de la typologie élaborée par Charreaux, et dans un second temps, de présenter les mécanismes spontanés et intentionnels de la gouvernance d'entreprise.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Section 01 : La typologie des mécanismes de gouvernance

Dans cette première section, nous allons nous intéresser à la typologie des mécanismes de gouvernance d'entreprise proposée par Charreaux.

1. La mise en place des mécanismes de gouvernance d'entreprise :

L'origine de l'émergence du concept de gouvernance est dû à la dissociation entre la propriété et le contrôle ce qui crée un problème de conflits d'intérêts potentiels notamment entre les actionnaires ou les employés et les dirigeants, ces derniers ont des objectifs différents de ceux des actionnaires (Charreaux 1991). Ainsi, la mise en place de mécanismes de gouvernance d'entreprise efficace ayant pour but de réduire les coûts associés aux conflits d'agence, et d'assurer l'alignement des intérêts entre les actionnaires et les dirigeants et de maximiser la richesse des actionnaires. Dans cette optique, la gouvernance d'entreprise peut se définir comme étant « *l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels (dont les lois) qui délimitent l'espace discrétionnaire du dirigeant et influencent leur prise de décision* » (Charreaux 1997a).

2. Typologie habituelle des mécanismes de gouvernance :

Le système de gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes ayant pour objet de discipliner les dirigeants et de réduire les coûts d'agence. Selon Shleifer et Vishny (1997) la gouvernance d'entreprise est définie comme les moyens de s'assurer de la rentabilité et la pérennité des investissements par les fournisseurs de capitaux de l'entreprise. Le contrôle des dirigeants est influencé par la structure de propriété. En effet, certains mécanismes de gouvernance permettent de réduire problèmes liés aux relations d'agence. Pour ce faire, des différents travaux ont permis de retenir une typologie opposant les mécanismes internes aux mécanismes externes à la firme. Le contenu de ces deux catégories évolue selon les auteurs et s'est progressivement élargi avec l'avancement des recherches.

2.1. Les mécanismes externes de gouvernance :

Ces mécanismes ont pour but ultime de réduire les coûts d'agence, nous pouvons citer quelques-uns tels que le marché des biens et services, le marché financier, l'intermédiation financière, le crédit interentreprises, le marché du travail (notamment celui des cadres-dirigeants), le marché du capital social, constitué des différents réseaux de relations sociales et

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

l'environnement légal, politique, réglementaire, sociétale, culturel ou médiatique (Morck, Shleifer, et Vishny 1989).

2.2. Les mécanismes internes de gouvernance :

Nous citons quelques mécanismes tel que la surveillance mutuelle entre les dirigeants, la rémunération incitative des dirigeants, les contrôles associés aux structures formelles et informelles, la présence de conseils d'administration et la concentration de la propriété (M. Jensen et Meckling 1976; Demsetz et Lehn 1985).

3. La typologie des mécanismes selon Charreaux :

La question d'interaction des mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise a pris une plus grande importance suite à plusieurs scandales médiatisés. Effectivement, l'étude de Berle et al (1932) a lancé les débats sur la gouvernance d'entreprise qui ont été basés sur les moyens et les mécanismes permettant de discipliner les dirigeants afin qu'ils agissent dans l'intérêt des actionnaires.

Dans la poursuite de cet objectif, les entreprises s'appuient sur plusieurs mécanismes de contrôle qui ont été proposés par différents chercheurs. Parmi ces derniers, Williamson (1991) qui a distingué les mécanismes de gouvernement d'entreprise selon les caractères intentionnels (liés à la hiérarchie) ou/et spontanés (associés aux marchés). Dans la même optique, Charreaux (1997b) a proposé de croiser la distinction entre les mécanismes spécifiques et non spécifiques aux firmes avec la typologie de Williamson.

À la typologie traditionnelle des systèmes de gouvernance, qui oppose les mécanismes externes aux mécanismes internes, nous préférons celle proposée par Charreaux (1997b) fondée sur deux critères, la spécificité et l'intentionnalité du mécanisme.

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

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Tableau 2: Typologie des mécanismes de gouvernance

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifique
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> -Contrôle direct des actionnaires, -conseil d'administration, -système de rémunération, -structures formelles, -auditeurs internes, -comités d'entreprise, -syndicat, 	<ul style="list-style-type: none"> -Environnement légal et réglementaire, -Syndicats nationaux, -Auditeurs légaux, -Associations de consommateur
Mécanismes spontanés	<ul style="list-style-type: none"> -Réseaux informels de confiance. -Surveillance mutuelle des dirigeants. -Culture d'entreprise. -Réputation auprès des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> -Marchés des biens et des services. -Marché financier. - Inter médiation financière. -Crédit interentreprises. -Marché du travail. -Marché politique. -Marché du capital social. -Environnement « sociétal ». -Environnement médiatique. -Culture des affaires. -Marché de la formation.

Source : vers une théorie du gouvernement des entreprises, (Charreaux 1997a)

A partir de ce tableau, nous pouvons dire que, les deux critères intentionnalité/spontanéité et spécificité/non-spécificité du mécanisme ont été croisés pour construire une typologie des mécanismes de gouvernement. Charreaux (1997a) a rappelé les définitions des critères de spécificité et d'intentionnalité.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

3.1. Spécificité ou non spécificité du mécanisme :

Un mécanisme est défini comme étant spécifique s'il est propre à l'entreprise et s'il délimite le pouvoir discrétionnaire des dirigeants dans le sens où son action influence exclusivement les décisions des dirigeants de cette entreprise, relativement à cette définition, le conseil d'administration, le système de rémunération d'une entreprise sont des mécanismes spécifiques. Inversement, la réglementation légale présente un caractère non spécifique à l'entreprise.

3.2. Intentionnalité ou spontanéité du mécanisme :

Un mécanisme intentionnel est caractérisé par l'établissement de règles et de procédures formelles, les mécanismes intentionnels ont été volontairement conçus pour gouverner les dirigeants comme par le conseil d'administration représente un mécanisme intentionnel, Contrairement à la définition citée précédemment, un mécanisme est dit spontané, s'il est à caractère informel, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de procédures et des règles formelles. Autrement dit, certains mécanismes informels remplissent spontanément la fonction de contrôle sans résulter d'une volonté explicite, comme les réseaux de confiance qui constituent une structure informelle régissant les rapports entre le dirigeant et ses subordonnés (réseau vertical ou réseau horizontal), ou comme la réputation interne du dirigeant, la culture de l'entreprise ou encore la surveillance mutuelle qui s'exerce de façon informelle entre membres de l'équipe dirigeante. Par exemple, le marché financier est un mécanisme spontané.

3.3. Les spécificités de la typologie de Charreaux :

Pour Charreaux (1997a) les différents mécanismes de gouvernance sont imbriqués et interdépendants et ils n'agissent pas avec la même intensité dans toutes les entreprises. Par exemple en France les mécanismes les plus prégnants sont les mécanismes spécifiques et intentionnels alors que, dans les pays anglo-saxons ce sont les mécanismes non spécifiques et non intentionnels qui exercent une forte pression. Dans la plupart des pays européens, comme en France ou en Allemagne, les mécanismes de gouvernance sont fortement intentionnels. Ils sont mis en place volontairement par les entreprises en fonction des contraintes spécifiques qu'elles subissent. A l'inverse, dans les pays anglo-saxons, ce sont les mécanismes spontanés qui dominent, les marchés sont plus efficaces afin de réguler l'action des dirigeants. Selon Parrat et Lebègue (2014), les marchés facilitent également la propagation des idéologies dominantes.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Le marché de la formation des dirigeants, issu de la confrontation des offres des différents réseaux de formation, joue également un rôle déterminant dans la mesure où il façonne les valeurs et contribue à la constitution du capital humain et du capital social des dirigeants.

L'environnement médiatique constitue également un mécanisme de gouvernement spontané, tant par les informations qu'il diffuse, que par les jugements de valeur émanant des journalistes dont l'influence peut être très importante.

De tous ces mécanismes nous en avons choisi que quelques-uns qui nous semblent les plus pertinents pour notre revue de littérature qui fera l'objet dans la prochaine section.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Section 02 : Mécanismes spontanés de gouvernance d'entreprise

Dans cette section nous allons aborder les mécanismes spontanés de gouvernance, comme nous l'avons déjà défini auparavant, les mécanismes spontanés sont à caractères informels.

Parmi les mécanismes spontanés existants et proposés par CHARREAUX, nous avons choisi de traiter : le réseau informel de confiance, la surveillance mutuelle des dirigeants, la culture d'entreprise et la réputation auprès des salariés.

1. Les réseaux informels de confiance :

La confiance représente un mécanisme spécifique et spontané selon la typologie élaborée par Charreaux (1998a). Le caractère spécifique s'explique par le fait que la confiance concerne exclusivement la firme et le partenaire impliqué. Bien entendu, l'objet de l'analyse étant l'espace discrétionnaire du dirigeant, ce mécanisme est spécifique, concernant le second critère, la confiance est considéré comme un mécanisme spontané puisqu'elle n'émane pas d'une hiérarchie ou d'une autorité extérieure.

Selon Charreaux (1998a), « *le fait que la confiance soit associée à toute forme de coopération et de transaction (formelle ou informelle) montre qu'il ne s'agit pas d'un mode indépendant de régulation mais d'un mécanisme d'accompagnement, complémentaire aux mécanismes traditionnels de marché ou de hiérarchie* ».

Certains chercheurs Ireche et Mezhouda (2009); BROUSSEAU (2000) sont arrivés à démontrer que la confiance permet de diminuer le recours aux contrats formels, contribue à limiter les contrats coûteux qui régule les relations économiques et elle « *permet d'alléger les dispositifs de gouvernance en limitant le recours à des mécanismes de supervisions, d'incitation et de répression* », ce qui rend possible la réduction des coûts de transaction et peut-être un facteur d'efficacité organisationnelle.

Nooteboom, Casson, et Godley (2000) ont prouvé que la confiance est un outil de gouvernance puisqu'elle permet de réduire les coûts de transaction et présente un faible coût pour l'entreprise en choisissant d'avoir des liens de confiance et une flexibilité en raison de la moindre nécessité de contrats détaillés.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

L'instauration de la confiance au sein d'une entreprise mène à un accroissement de la valeur créée de celle-ci, dans le sens où elle permet de réduire les conflits et de favoriser la coopération et les réseaux relationnels (Larioui et Abdelouahed 2016).

La confiance a un rôle déterminant dans l'échange, dans le sens où elle devient un mécanisme de gouvernance (Dyer 1997), elle se substitue aux structures formelles de contrôle. Cette substitution s'avère fondamentale car elle démontre la force de la confiance relationnelle dans la gestion des échanges. Selon Rousseau et al. (1998): « *La confiance n'est pas un mécanisme de contrôle, mais un substitut pour le contrôle, reflétant une attitude positive au sujet des motivations de l'autre partie* » ainsi la confiance peut servir de substitut à la surveillance et aux mécanismes de gouvernance pour contrôler les transactions.

1.1. Une définition de la confiance comme mécanisme de gouvernance :

Selon la définition de Charreaux (1998a), « *la confiance apparaît associée à toute transaction. Toute coopération, y compris sous la forme la plus simple de l'échange marchand implique nécessairement l'intervention de la confiance en raison de l'incomplétude des contrats et des failles inévitables des mécanismes hiérarchiques* ».

Selon Rotter (1967) : « *La confiance interpersonnelle est l'attente, par un individu (ou groupe d'individus), que la promesse (verbale ou écrite) d'un autre individu (ou groupe d'individus) sera respectée* »

Selon Barber (1983): « *Attentes optimistes d'un individu concernant (a) la poursuite d'un ordre social établi, (b) la tenue par autrui d'un rôle (compétences techniques) et (c) l'accomplissement, par autrui, d'un devoir moral* »

Zucker (1986) décrit la confiance comme « *un ensemble d'attentes logiques partagées par tous, impliqué dans un échange économique* ».

La confiance peut être considérée comme « *la conviction partagée par les parties qu'en situation d'incertitude ou face à des circonstances imprévues, aucun des partenaires n'adoptera un comportement opportuniste pour exploiter les faiblesses de l'autre, et chacun agira en fonction de règles de comportement jugées acceptables* » (Brulhart 2005).

selon Williams (2001) : « *la volonté (d'une personne) de compter sur les actions d'une autre dans une situation impliquant le risque d'opportunisme* »

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Selon Billami et Bounoua (2016) « *La confiance facilite la communication et crée un environnement favorable pour l'échange du capital intellectuel. Elle facilite la coopération et donne des motivations pour l'échange social* ». Ces mêmes chercheurs considèrent que la confiance est comme un élément central à tout échange économique.

En somme, la lecture des nombreuses définitions nous conduit à formuler plusieurs remarques :

- La confiance est générée entre les parties à travers les pratiques et les actions communes ;
- La confiance entre les individus est très importante pour coopérer et atteindre les objectifs ;
- La confiance permet de réduire les coûts de transaction ;
- La confiance facilite la coopération et aide à la réduction de l'opportunisme.

1.2. Typologies de la confiance :

Selon Zucker (1986), deux grandes formes de confiance peuvent être distinguées : la confiance personnelle (Intuitu personnae), et la confiance interpersonnelle qui regroupe : la confiance relationnelle, la confiance organisationnelle et la confiance institutionnelle.

1.2.1. La confiance personnelle (Intuitu personnae, Characteristic based trust) :

Selon Zucker (1986), « *La confiance personnelle est attachée à une personne en fonction de caractéristiques propres comme l'appartenance à une même famille, ou une ethnie ou à une école* ». Elle est exogène à la relation, c'est une donnée. Elle n'est pas échangeable. Selon Lorenz (2001), la confiance personnelle est basée sur l'amitié et sur les normes.

1.2.2. La confiance interpersonnelle :

Luhmann (1979) définit la confiance interpersonnelle comme étant : « *la confiance que placent les individus dans d'autres individus* ». Elle fait référence aux notions de dépendance et de vulnérabilité entre les individus. Cette confiance peut être calculée.

Selon Lewis et Weigert (1985); Simon (2007) la confiance interpersonnelle est construite essentiellement sur des bases cognitives et affectives. Elle est également basée sur la réputation et sur la compétence reconnue suite à des expériences antérieures.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

La confiance interpersonnelle comprend la confiance relationnelle, la confiance organisationnelle et la confiance institutionnelle.

a. La confiance relationnelle

Selon Zucker (1986), la confiance relationnelle est : « *la croyance dans les actions ou les résultats des actions entreprises par autrui, qui repose sur les échanges passés ou attendus* ».

b. La confiance organisationnelle

Il existe deux types de confiance organisationnelle : la confiance inter-organisationnelle et confiance intra-organisationnelle.

La confiance inter-organisationnelle est définie par Zaheer, Evily, et Perrone (1998) comme étant : « *la confiance accordée par les membres d'une organisation à l'organisation associée* ».

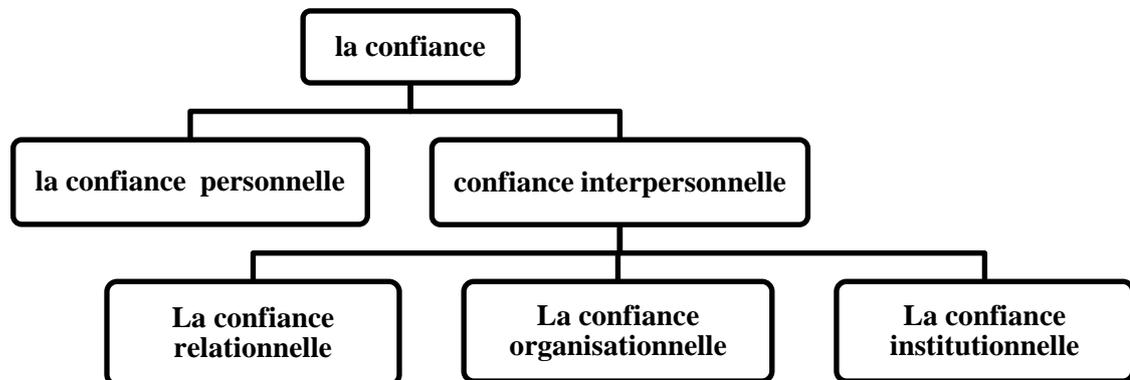
La confiance intra-organisationnelle concerne la confiance partagée entre individus appartenant à une même organisation Zaheer, Evily, et Perrone (1998). Elle comble les défaillances de l'autorité et facilite la coordination entre deux ou plusieurs personnes à l'intérieur d'une même organisation.

c. La confiance institutionnelle (Institutional based trust) :

La confiance institutionnelle se définit comme : « *une autorité supérieure au sein de la société* » (Mangematin 1998). « *Elle est produite grâce à la structure formelle garantissant les attributs, les intentions et les actions d'un individu ou d'une organisation* » (Zucker 1986)..

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Figure2 : typologie de la confiance



Source : élaboré par nous-mêmes

1.3.La Confiance et le contrôle :

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 (2004); Nooteboom, Casson, et Godley (2000), 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. Cependant, Das et Teng (1998) 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. Peter Smith Ring et van de Ven (1994) montrent une relation substitutive entre le contrat légal formel (le contrôle) et le contrat psychologique qui est la confiance dans la coopération. Gosse, Sargis Roussel, et Sprimont (2002) 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

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

dispositifs de contrôle. Le contrôle et la confiance peuvent donc se développer ensemble de manière cohérente.

En effet, les chercheurs identifient généralement quatre étapes principales de confiance avec des phases de transition qui sont les suivantes : (Castello 2012)

- La construction : la confiance est formée ou renforcée.
- La stabilité : la confiance est maintenue.
- La dissolution : la confiance baisse.
- Certains auteurs rajoutent la phase de la restauration où la confiance est rétablie après une dissolution partielle dans des relations de longue date.

Enfin, pour certains chercheurs Cheriet et Gorini (2014) un niveau élevé de confiance ne signifie pas automatiquement la baisse du niveau de contrôle et vice versa.

1.4.La confiance et les théories contractuelles de la gouvernance d'entreprise :

1.4.1. La confiance et la théorie des coûts de transaction :

Williamson (1975a, 1985) a développé davantage le cadre conceptuel de cette théorie, il expose qu'en fonctionnant selon le modèle du marché, l'entreprise cherche à être efficiente sur une compétence distinctive et confie aux autres entreprises le soin de réaliser les autres tâches contribuant volontairement à la valeur du produit ou du service.

Cela nous amène à comprendre que la TCT suppose l'absence de la confiance dans les relations de ce type en mettant donc le dirigeant face à un choix stratégique puisqu'avant de décider entre faire et faire faire, il doit appréhender l'opportunisme de son éventuel allié.

Dans cette logique, Williamson (1993) propose trois types de confiance :

- Calculée, c'est-à-dire qu'elle est accordée par une partie (*trustor*) comme sa vulnérabilité par rapport à l'autre (*trustee*), et basée sur les attentes du *trustor* vis-à-vis du *trustee*. Il explique son point de vue en disant que c'est un type spécifique qui doit être traité comme un sous-ensemble du risque calculé.
- Confiance interpersonnelle qui s'assimile à une forme de confiance non calculée ou réelle basée sur la croyance entre personnes ayant des liens forts tels l'amour ou l'amitié.
- Une confiance institutionnelle, liée aux moyens de coercition et sanctions dissuasives de toute action opportuniste et qui finira comme une sorte de risque calculé.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

La confiance permet de limiter les coûts de transaction. En effet, l'échange sur un marché suppose des coûts de transactions provenant de la négociation et de la conclusion des contrats, de l'application des règles, d'une information insuffisante ou d'une bureaucratie inutile. La confiance et la coopération limitent ces coûts en facilitant la coordination Humphrey et Schmitz (1998) ; COHEN et PRUSAK (2001). La confiance limite les coûts informationnels. Ces coûts sont diminués car la confiance facilite la coopération et le travail en équipe, et améliore ainsi les flux d'informations et l'efficacité productive. Sous hypothèse d'information imparfaite des agents, sur la technologie ou les marchés, dans le cadre des relations interindividuelles, il existe des informations privées nécessaires à l'efficacité organisationnelle, dont l'obtention est coûteuse. Dans ce contexte, un atout crucial réside dans de bonnes relations, sources d'informations pertinentes Callois (2006). Or si coopération et confiance sont liées, confiance et coûts informationnels le sont aussi. Elle limite les coûts rédactionnels liés à la négociation et la conclusion des contrats. Dans un monde d'incertitudes, le recours au contrat complet est coûteux, certaines situations sont donc bloquées et la confiance apparaît comme un « lubrifiant du système » via les mécanismes de réputation et de contractualisation. La confiance est un dispositif de coordination moins coûteux que ceux qui seraient nécessaires au contrôle de l'incertitude et des comportements opportunistes dans les relations économiques. Ainsi la confiance en se substituant à des formes contractuelles coûteuses est un déterminant essentiel de l'efficacité organisationnelle.

1.4.2. La confiance et la théorie de l'agence :

L'entreprise est représenté comme étant un ensemble de relations contractuelles et ainsi permet de comparer les caractéristiques des relations et leurs contrats Gabrie et Jacquier (1994). La théorie d'agence avance qu'il y existe une absence de confiance et une asymétrie dans une relation contractuelle entre des dirigeants et les propriétaires parce que les dirigeants disposent de plus d'informations que les propriétaires. Cette théorie amène une grande contribution. Elle remet en cause l'idée selon laquelle le dirigeant doit s'entourer de collaborateurs hautement qualifiés, parce que l'embauche de ces derniers peut entraîner des coûts d'agence et des transactions (Jensen et Meckling 1976). Il est donc préférable de s'entourer de personnes soumises à une obligation de résultats, ce qui augmente considérablement la confiance.

Contrairement à la théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence n'exclut pas la confiance mais elle est traitée comme un mécanisme incitatif au même titre que la

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

renégociation des contrats. La confiance représente une stratégie de réduction des coûts d'agence et de transaction. Cette stratégie repose sur deux procédures incitatives : la réputation et l'ancienneté des relations.

2. Surveillance mutuelle des dirigeants :

La surveillance mutuelle est classée par Charreaux (1997a) comme mécanisme spécifique et spontané. C'est la capacité d'un dirigeant d'observer les comportements des dirigeants situés à des niveaux inférieurs de l'échelle hiérarchique. Ce mécanisme peut agir également dans le sens contraire. En effet, les dirigeants de niveaux inférieures peuvent exercer leur pouvoir de surveillance des dirigeants supérieurs. Ces derniers peuvent dénoncer la négligence ou l'incompétence des dirigeants afin de s'attirer les faveurs des actionnaires ou des autres parties prenantes (Ebondo Wa Mandzila 2006).

Dans les entreprises, la surveillance mutuelle est la forme de contrôle informel la plus présente dans les rapports entre les individus Fama et Jensen (1983). Les agents y trouvent un intérêt personnel direct, celui d'utiliser le marché du travail interne à l'entreprise pour améliorer la valeur de leur propre capital humain.

La surveillance mutuelle des dirigeants qui peut se faire soit par les autres dirigeants ou par les employés, les dirigeants sont souvent investis personnellement dans l'entreprise, en effet, ils exercent une surveillance mutuelle dans le cadre de la concurrence qui existe entre eux afin de garder leur réputation sur le marché des dirigeants".

D'après Gharbi (2004) la surveillance mutuelle entre les dirigeants est basée sur l'évaluation de cette dernière selon les performances réalisées et vu qu'ils possèdent un accès total aux processus décisionnels au sein de l'entreprise, ils peuvent mieux contrôler les exigences en matière de respect de règles processuelles et leur concordance avec la réalisation des intérêts des actionnaires et avec les principes réglementaires et législatifs.

Enfin nous pouvons dire que ce mode de Coordination informel entre les dirigeants engendre un système de contrôle implicite généré par les interactions individuelles et les échanges informels où les dirigeants interagissent, dans le cadre de la concurrence existante au sein de l'entreprise, et acquiert des informations, non accessibles aux dirigeants de niveaux supérieurs, sur leurs collègues, ce qui leur permettront de soutenir le processus de contrôle et d'évincer les dirigeants non compétents dans un souci de promotion ou de succession au poste

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

du top manager. Donc, ce mécanisme agit comme un marché interne du travail qui motive chaque dirigeant à développer son capital humain.

3. Culture d'entreprise :

Le concept de la culture trouve son origine des scandales financiers dans le monde : World Com, Parmalat, Vivendi ont convaincu les investisseurs que le cas d'Enron n'a rien d'exceptionnel et qu'ils devraient se montrer plus attentifs à la gestion des entreprises dans lesquelles ils investissaient et ont engendré des effets négatifs sur la perception des investisseurs de la fiabilité de l'information communiquée par les entreprises. Ce qui a amené à prendre des mesures pour renforcer le système de contrôle des entreprises et à établir de nouvelles règles afin d'améliorer la transparence et de rassurer les investisseurs. Certains chercheurs, se sont interrogés sur le rôle que pourrait jouer la culture d'entreprise à côté des mécanismes de gouvernance dans l'amélioration de la transparence des entreprises. Baccouche, Karaa, et Ben Yedder (2006)

3.1.Définition de la culture d'entreprise :

Selon Tylor (1871) la culture est « *ce tout complexe qui comprend la connaissance, les croyances, l'art, la morale, le droit, les coutumes et les autres capacités ou habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société* ».

Il existe des définitions classiques en sciences de gestion, comme celle de Schein (1985) qui explique la culture comme « *la structure des valeurs de base partagées par un groupe, qui les a inventées, découvertes ou développées, en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionné pour être considérées comme opérationnelles et, à ce titre, être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* »

Cette définition a été critiquée, en effet, selon Godelier (2006), il estime qu'elle est trop globale et elle ne laisse pas de place à l'idée que les individus sont déjà façonnés et influencés par une culture locale voir même professionnelle et que cette définition donne l'impression que les phénomènes de groupe peuvent être analysés dans le cadre d'actions collectives.

Le fait que la plupart des définitions de la culture d'entreprise apparaissent dans les années 1980, cela est expliqué par les défaillances des outils de management classiques et

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

rationnels et afin de faire face à la crise des années 1980, également de trouver des solutions durables pour les entreprises, qui permettent d'améliorer l'intégration des salariés (Godelier 2006).

Un intérêt particulier a été accordé à la culture d'entreprise, cela signifie que la culture assure la pérennité pour les entreprises, puisque cette longévité consiste à rechercher ce qui, dans sa forme ou en son sein, est durable (Godelier 2006). Il faudrait développer des façons de faire et de penser autrement dit une culture qui permettraient d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Les définitions précitées de la culture nous permettent de distinguer ensuite les caractéristiques principales de la culture.

3.2. Les caractéristiques principales de la culture :

- Il s'agit d'un phénomène collectif ;
- La culture appartient à un groupe d'individus ;
- L'apprentissage d'une culture est possible ;
- La culture recouvre des objets matériels et idéels ;
- Malgré la culture, chaque individu garde toujours une certaine liberté ;
- La culture possède un caractère dynamique.

3.3. Les particularités de la culture d'entreprise :

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce phénomène. Et ont établie des caractéristiques concernant la culture à partir des études des recherches et des définitions de Godelier (2006). La culture concerne :

- Une vision consensuelle des rapports sociaux internes ;
- Une vision qui souligne la dimension vivante ;
- Une approche qui se focalise sur les différences ;
- Un nouveau levier du pouvoir ;
- Un frein au changement ;

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

- Une matrice intériorisée par les individus ;
- Un moyen de production de sens ;
- Une fonction sociale de l'entreprise.

dans la définition de la culture d'entreprise, Smircich (1983) considère que, non seulement l'entreprise possède une culture, mais qu'elle est aussi une culture. A partir de cette première partie de cette définition, nous pouvons extraire une caractéristique particulière de l'organisation, en effet, cette vision rend possible un inventaire des éléments qui composent la culture. Lorsque la culture est considérée comme une caractéristique de l'entreprise, il est donc possible d'essayer de la changer et de l'améliorer ou de la perfectionner. Au contraire, à partir de la deuxième partie de la définition, ou ce chercheur estime que l'entreprise est une culture, celle-ci se révèle plutôt comme une société humaine, puisque la notion d'une société est directement liée à la notion de la culture.

Lorsque l'économie se détériore, l'intérêt accordé à la culture d'entreprise augmente. Cela est expliqué par le fait que les entreprises se retrouvent dans l'obligation de rechercher de nouvelles manières pour rester compétitives, ou voire même de devenir plus compétitives et productives, en gardant le même nombre de salariés. C'est ainsi l'enjeu pour les entreprises de bien comprendre le concept de culture est très important, et de réfléchir à leur culture d'entreprise et de la renforcer afin d'assurer leur pérennité.

En effet, une forte culture d'entreprise (autrement dit une culture cohérente sans tensions) permet de produire un atout concurrentiel est plus fréquente Godelier (2006). Cependant, l'une des causes principales des difficultés dans les affaires internationales sont les différences culturelles.

Les valeurs et les orientations culturelles du dirigeant jouent un rôle prépondérant dans ce processus de prise de décision Jaggi et Low (2000). Autrement dit, la décision du dirigeant est significativement influencée par la culture. Des chercheurs ont montré l'impact de l'environnement culturel sur les points de convergences et de divergences des attitudes des dirigeants. Ils ont conclu que les différences observées dans les comportements des dirigeants sont associées aux différences culturelles. Baccouche, Karaa, et Ben Yedder (2006)

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

3.4. Réputation auprès des salariés :

La réputation est un mécanisme à la fois spontané et spécifique à l'entreprise, c'est un concept majeur qui ne fait pas pour l'instant l'objet d'une définition admise par tous. Selon Bromley (1993) la réputation est généralement connue et considérée comme un sujet de caractère personnel. Certains auteurs estiment qu'elle est constituée de perceptions (Fombrun 1996), d'autres qu'elle est formée de réactions affectives ou émotionnelles, bonnes ou mauvaises, faibles ou fortes des employés.

La réputation des dirigeants est considérée comme un élément important dans le marché du travail. Plusieurs recherches ont porté un intérêt particulier sur le rôle de la réputation dans la prise de décisions. Il semble que les dirigeants ont tendance à prendre des décisions au bénéfice de leurs employeurs actuels ce qui augmente la probabilité d'être sollicité par d'autres employeurs.

Afin que les dirigeants gardent leur position dans l'entreprise, ils entreprennent des actions pour améliorer la performance de leur entreprise, tout en construisant parallèlement une réputation comme de bons gestionnaires sur le marché du travail. Ainsi, la réputation encourage les dirigeants à fournir davantage d'effort, cependant, selon Fama (1980) il risque d'être excessivement averses au risque.

La gestion de la réputation dans une entreprise a pris de l'ampleur, d'ailleurs, le rapport Turnbull conseille aux sociétés de considérer la réputation comme un actif, au même titre que les autres. Auparavant, Henry Ford avait coutume de dire : « *Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes* ».ce qui nous amène de conclure qu'une bonne réputation est un mécanisme qui contribue à la création de valeur. Benatia, Delavoët, et Dupui-Castérès (2011)

La réputation comme facteur de coopération est une partie intégrante de la théorie des jeux selon des économistes. Dans une situation où un individu doit prendre une décision sans connaître l'ensemble des informations sur un investissement quelconque, il doit voir la réputation comme un signal visant à réduire l'incertitude des actions et conduites futures d'un acteur en situation de choix Milgrom et Roberts (1986). La réputation est considérée comme une anticipation de la qualité sur la connaissance des personnes Boistel (2007). Cette approche est similaire aux modèles de jeux répétés avec asymétrie d'informations qui démontrent selon Gaultier-Gaillard et Pratlong (2011) « *que la construction d'une bonne réputation*

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

permet de réduire l'asymétrie d'information et, par conséquent, de générer des gains à long terme, parce qu'elle incite les agents économiques à coopérer ».

La réputation est considérée selon Carson, Madhok, et Wu (2006) comme un puissant moyen de réduction des comportements opportunistes en le limitant par la sanction sociale. Ces sanctions impliquent la contraction ou l'expansion des échanges avec une entreprise donnée, la sanction sociale a pour objectif d'arrêter une relation ou de refuser catégoriquement de faire des affaires à l'avenir avec des parties opportunistes.

La réputation constitue un système de gouvernance efficace en permettant de lever l'asymétrie d'information entre les acteurs et de sanctionner rapidement les prestataires défaillants. Biot-Paquerot et al. (2011). Jensen et Meckling (1976) font également allusion au rôle de la réputation des dirigeants pour réduire les coûts d'agence.

Alloing (2013) s'est appuyé sur Origgi pour résumer ainsi ce panorama de la réputation dans les Sciences Economiques : *« En économie, la réputation peut être définie comme la crédibilité d'un agent, basée sur ses actions passées, aux yeux des partenaires potentiels dans une transaction. La propension d'un agent à coopérer avec un autre peut varier selon l'information que l'agent possède sur la réputation de son partenaire potentiel, sur son comportement passé. Dans des transactions marchandes réitérées on a donc un intérêt à avoir une « bonne » réputation, car cela augmente nos probabilités d'interactions avantageuses ».*

Les médias peuvent faire pression sur les différents décideurs de l'entreprise au moyen de la réputation. En effet, ils peuvent influencer la réputation négativement ou positivement (améliorer) par les informations transmises (Moris 2011) . Cependant, la réputation des dirigeants ou des administrateurs risque de porter atteinte à leur statut et à leur prestige et vraisemblablement mettre en péril les perspectives de revenus futurs (Cox 1997). Ce qui motive les administrateurs indépendants à prendre plus sérieusement leur responsabilité afin de maintenir leur réputation (Fama et Jensen 1983)

Les dirigeants craignent de plus en plus l'atteinte à la réputation si la poursuite fait l'objet d'une large couverture médiatique (Crête 2004) . Bebchuk, Fried, et Walker (2002) considèrent que cette pression représente des coûts pour les dirigeants que les auteurs désignent comme étant les *« coûts du scandale »*.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

3.4.1. Réputation et la théorie des parties prenantes :

La notion de partie prenante a été employée la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research selon Freeman (1984). L'objectif de cette théorie est de montrer toutes les parties prenantes ont un intérêt dans l'entreprise et plus précisément ont un rôle dans la survie de l'entreprise. Cependant, pour Dodd (1932) et Barnard (1938), l'entreprise doit concilier les intérêts des concurrents de différentes parties afin d'assurer le maintien de leur nécessaire collaboration.

Carroll et Näsi (1997) considèrent que les medias sont des parties prenantes à l'entreprise, une distinction a été faite au sujet des parties prenantes, des chercheurs ont réparti les parties prenantes en : partie prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) et les parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, media, communauté et environnement naturel).

Rubinstein et Kochan (2002) estiment qu'il est possible de prendre en compte, d'un côté, les relations où l'entreprise est comme un nœud de contrats implicites et explicites, et d'un autre côté, les relations où les parties prenantes établissent des contacts multilatéraux (Rowley 1997). De même, en prenant en considération que les relations sont flexibles et se modifient dans le temps, le poids des parties prenantes peut évoluer au cours des relations établies.

L'entreprise ne néglige pas ses parties prenantes influentes. Il existe un contrat social entre l'organisation et les parties prenantes, ce contrat est validé par des valeurs et attentes de la société. L'entreprise se doit de justifier l'utilité de son activité à la société ainsi que des conséquences (positives ou négatives) qui en découlent, sinon le contrat est rompu. Le rôle de la communication est considérée comme crucial et importante afin de montrer comment l'organisation tient compte des valeurs des stakeholders et pour démontrer que ses pratiques ne sont pas contraires à celles-ci.

La politique de l'entreprise, la stratégie et la communication forment alors un triptyque qui montre la continuité logique entre les trois éléments cités (Weil 1990). La recherche de cohérence doit exister à plusieurs niveaux : stratégie de développement et stratégie de communication, discours et réalisations, identité visuelle et messages écrits, communication interne et externe (Borja de Mozota 1990). La communication a alors pour fonction de

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

révéler, d'assister et de contribuer à la réalisation du projet de l'entreprise. Ainsi, elle vise à donner à l'organisation :

- une réputation favorable qui donne à l'entreprise un avantage compétitif (Boistel 2007) dans le but de favoriser l'achat des produits et services, le recrutement et les investissements.
- une loyauté des publics influant sur le devenir de l'entreprise, un avantage concurrentiel au travers de la constitution d'une image (Boistel 1994).

3.4.2. La réputation et la théorie de la valorisation sur le marché du travail des dirigeants :

Le marché du travail des dirigeants évalue la réputation d'une manière continue. C'est pour cela que le dirigeant cherche à se valoriser sur ce marché, pour s'enraciner, car si la réputation d'un dirigeant augmente, son pouvoir de négociation à l'intérieur de son entreprise augmente aussi; soit pour se valoriser au sein de l'entreprise dans laquelle il travaille ou afin d'accroître ses chances d'être recruté dans une autre entreprise dans laquelle l'enracinement est possible, puisqu'il est dans une situation précaire qui ne le permet pas de s'enraciner dans son entreprise.

3.5.Le marché du travail

Selon la théorie de l'agence, la révocation du dirigeant constitue un des principaux outils de la gestion du conflit entre les actionnaires et les dirigeants. Cette menace de révocation est sous forme d'un mécanisme disciplinaire de la gouvernance d'entreprise, ce mécanisme incite le dirigeant à l'amélioration de la performance et à la création de la valeur au profit des actionnaires et autres parties prenantes. En effet, sur le marché de travail, la concurrence est de mise. Dans la théorie, les dirigeants doivent être compétitifs pour atteindre un poste de responsabilité dans une entreprise. Un marché de travail concurrentiel est procédé à la sélection des dirigeants compétents et surtout efficaces. Quant au marché curatif, évince les dirigeants en les privant d'avoir un droit aux mêmes avantages du poste précédent, voire même le poste en lui-même.

Dans un marché actif de dirigeants, il est important aux dirigeants d'améliorer et d'assurer la bonne performance des sociétés afin de montrer aux actionnaires leurs qualités managériales. Les dirigeants considérant que leur performance peut affecter leur opportunité

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

d'emplois futurs, également, ils sont motivés à limiter leurs comportements opportunistes et à prendre des décisions optimales pour augmenter la création de valeurs des actionnaires (BROUARD et DI VITO 2008).

Selon Allemand (2006), le marché du travail des dirigeants fonctionne en parallèle avec le système des rémunérations, en effet, le système de rémunération peut intervenir afin d'apporter des incitations adéquates dans le cas où l'entreprise a un dirigeant compétent mais ils ne fournis pas assez d'efforts. Par contre, si le dirigeant est moins compétent, il est préférable de procéder à la révocation pour faire face à cette défaillance de ce dernier (elle est considérée comme la meilleure solution et le mécanisme disciplinaire le plus efficace), ici dans ce cas le système des rémunérations dans ce cas n'y peut rien. Le remplacement du dirigeant constitue un des principaux outils du contrôle du dirigeant, dans le cas d'une défaillance avérée par le dirigeant, le conseil d'administration peut avoir recours au remplacement de ce dernier. Ce mécanisme de discipline est encore plus efficace si les administrateurs sont indépendants et soucieux des intérêts des actionnaires. En effet, les études portant sur les conseils d'administration ont confirmé que dans les conseils dominés par les administrateurs externes (appelé indépendant) exercent un contrôle efficace, en utilisant plus souvent ce levier disciplinaire qu'est le changement des dirigeants (Godard et Schatt 2000).

Le marché de travail parait comme l'un des principaux mécanismes de la gestion des conflits entre les actionnaires et les dirigeants. Cette efficacité est souligné par Allemand (2006) : « *Le rôle de sanction a un effet dans la durée: un dirigeant qui remplace un départ forcé sera d'autant plus incité à être performant ou à réaliser les objectifs qui lui ont été fixés, car il sait qu'il peut faire à son tour l'objet d'une éviction.* ».

Il est à noter que le marché des dirigeants reste moins structuré du fait que l'évaluation des dirigeants est difficile ainsi que de l'asymétrie de l'information concernant les dirigeants, et seuls les cabinets spécialisés jouent le rôle d'intermédiaire entre ce marché et les entreprises.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

3.6. Le marché financier :

Le marché financier est considéré comme étant un moyen de contrôle le plus efficace. En cas de mauvaise gestion, les actionnaires peuvent vendre leurs titres comme signe de mécontentement, ce qui implique la perte des avantages par les dirigeants. Selon Manne, les dirigeants sont dans l'obligation de répondre aux exigences des actionnaires et particulièrement faire face à la pression exercée le marché financier, cela veut dire, que les entreprises les mieux gérées voient les cours de l'action monter (Parrat 1999).

Le marché financier est considéré comme un moyen de contrôle le plus démocratique et le plus efficace. En effet, les actionnaires peuvent vendre leurs titres de propriété pour exprimer leurs mécontentements, en cas d'un comportement opportuniste ou de mauvaise gestion d'un dirigeant au détriment de la firme qu'il dirige (BROUARD et DI VITO 2008). Le marché financier exerce une pression qui est supposée contraindre les dirigeants à gérer conformément aux intérêts des actionnaires. Cependant, dans les grandes firmes où l'actionnariat est très dispersé, il est préférable que chaque petit actionnaire laisse les autres se charger du contrôle à sa place, étant donné que le contrôle nécessite un coût élevé, ce qui peut réduire l'efficacité réelle du marché financier.

Les prises de contrôle jouent à leur tour un véritable rôle disciplinaire car les menaces d'OPA (offre publique d'achat) qui pèsent sur les dirigeants, en cas de mauvaise gestion ou de manque de transparence dans l'information transmise au marché, ce mécanisme exerce une pression sur eux en les sanctionnant.

Les opérations de fusion-acquisition sont interviennent dans le cas où la firme possède un réel potentiel de croissance qui est gérée d'une manière inefficace. Le remplacement de l'équipe dirigeante permet l'amélioration les résultats.

Le principe des marchés financiers est que la hausse du cours de l'action est synonyme de la bonne gestion de l'entreprise. D'autres économistes voient que l'augmentation du cours s'expliquerait par la perspective d'un changement de l'équipe dirigeante dont l'incompétence et l'opportunisme sont jugés trop onéreux (Senouci, Ahmed-belbachir, et Ahmed-belbachir 2015).

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

3.7. Le marché des biens et services :

Dans le cas où un manager ayant comme objectif de satisfaire de sa propre fonction d'utilité au détriment des intérêts de l'entreprise et de toutes les parties prenantes, cela risque de se répercuter sur la compétitivité de cette entreprise, en effet elle devient à court terme moins compétitive. Demsetz (1983) estime que dans le cas où un dirigeant a un comportement opportuniste, cela aurait des répercussions sur les coûts de production et donc sur le prix de vente sur le marché.

A ce propos, le risque d'une dégradation de la compétitivité doit limiter l'opportunisme du dirigeant car les entreprises mal gérées ont tendance à disparaître et ont de faibles chances de continuer. L'efficacité de ce mécanisme est influencée par le degré de la concurrence. En cas de problème signalé de dégradation dans le rendement, le conseil d'administration peut à tout moment révoquer les managers, ce qui oblige ces derniers à se ressaisir et de ne ménager aucun effort pour le développement de leur savoir-faire pour la réalisation des résultats escomptés par les parties prenantes en général et les propriétaires en particulier (Senouci 2015).

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Section 03 : Mécanismes intentionnels de gouvernance d'entreprise

Dans cette troisième section, nous allons aborder les mécanismes intentionnels de gouvernance, comme nous l'avons déjà défini auparavant, les mécanismes intentionnels sont à caractères formels. C'est-à-dire que ces mécanismes sont établis par des règles et des procédures formelles

Parmi les mécanismes intentionnels, nous avons choisi de traiter : le conseil d'administration qui est considéré comme un organe crucial de contrôle, la politique de rémunération, l'assemblée des actionnaires, l'audit et les différents comités spécialisés.

1. Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration constitue un élément important du système de gouvernance d'entreprise. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à ce sujet et il a fait l'objet de multiples débats depuis de nombreuses années (Masmoudi Ayadi 2013).

Selon la théorie de l'agence, le conseil d'administration est considéré comme l'un des principaux instruments qui permettent de protéger les intérêts des actionnaires. Pour Hermalin et Weisbach (2001) ce dernier est le cœur de la gouvernance, il assure principalement de surveillance et de contrôle des activités de la haute direction.

Pour les théoriciens de l'agence, le rôle du conseil d'administration est d'inciter les dirigeants à s'aligner sur les objectifs et de chercher les intérêts des actionnaires, le conseil d'administration est considéré comme l'outil par excellence dans ce genre de démarche de contrôle et d'incitation des dirigeants.

Cette réflexion est appuyée par Charreaux (1992) : « *Que ce soit dans la théorie de l'agence ou dans la théorie des coûts de transaction, le conseil d'administration chargé de représenter les intérêts des actionnaires apparaît comme le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants. Cependant, ce rôle disciplinaire n'est véritablement important que pour les sociétés de type managérial, sans actionnaire dominant* ».

Selon Baysinger et Hoskisson (1989), il existe deux niveaux de contrôle des dirigeants par le conseil d'administration : le contrôle financier et le contrôle stratégique. Pour Charreaux (1997a) le premier (Le contrôle financier de l'administrateur) se base sur les éléments comptables tels que : les budgets ou les résultats comptables et financiers. Quant au

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

deuxième, qui est le contrôle stratégique, il indique la conformité des décisions de dirigeants par rapport à la stratégie proposée et approuvée par le CA.

Il existe un lien entre le pouvoir du conseil d'administration et la nature de l'entreprise, ce lien est très significatif dans les sociétés managériales que dans les entreprises privées. Quant à la distribution du pouvoir entre les dirigeants, les actionnaires et les administrateurs est établie pour représenter et protéger leurs intérêts et pour s'assurer que les dirigeants assument dûment leurs responsabilités (Evina 2010).

L'indépendance du conseil est un aspect important pour que le conseil d'administration soit efficace, pour ce faire, la séparation entre les fonctions de directeur général et de président du conseil d'administration est recommandé afin d'assurer l'indépendance de ce dernier. Contrairement au cumul des fonctions de décisions et de contrôle constituent une source de conflits d'intérêts et une entrave à l'indépendance du conseil, dans cette situation le dirigeant possède un rôle influent d'un côté et d'un autre côté, il permet de favoriser ses intérêts et ses projets ces derniers ne créent pas de valeur pour les actionnaires (Masmoudi Ayadi 2013).

Cette séparation des fonctions de décision et de contrôle contribue à la réduction des coûts d'agence et l'amélioration de la performance de l'entreprise. Le conseil d'administration ne doit pas être occupé en même temps par le dirigeant, car cela peut nuire au rôle du conseil dans le sens où un président du conseil d'administration ne va pas prendre des mesures contre son rôle de directeur général, et demander, par exemple son licenciement.

Dans le cas où le président du CA est en même temps le directeur général, cela peut être très dangereux pour l'entreprise car le dirigeant a une forte capacité d'influencer les décisions du CA et peut également développer un comportement opportuniste ce qui va nuire aux actionnaires. Pour les théoriciens de l'agence, Fama et Jensen (1983), le cumul des fonctions de décision et de contrôle ne permet pas au conseil de jouer parfaitement son rôle. Autrement dit, la dualité entrave à l'efficacité des mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise. Toutefois, dans la littérature qui concerne ce sujet, les avis divergent, certains favorisent le cumul des fonctions de décision (directeur général) et de contrôle (président du conseil d'administration), d'autres dénoncent cette dualité.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Le cumul présente plus d'avantage pour l'entreprise en évitant une mauvaise communication. Ainsi, un seul responsable peut disposer de plus de flexibilité pour saisir les opportunités qui peuvent s'offrir à la société.

La taille du conseil d'administration fait partie des caractéristiques qui peut avoir une influence sur le fonctionnement et l'efficacité de ce dernier. En effet, pour les théoriciens d'agence, la taille du conseil d'administration joue un rôle crucial dans l'efficacité du système de gouvernance d'entreprise. Selon Jensen (1993), huit membres est la taille idéal et optimale du conseil d'administration afin de garantir et d'assurer une bonne coordination entre les membres, une meilleure efficacité, une prise de décision stratégique rapide et une diminution des coûts d'agence. En fait, l'efficacité du contrôle des dirigeants est influencée par une taille limitée, en effet, elle renforce le contrôle des dirigeants. Ce même chercheur estime qu'un conseil d'administration de grande taille est moins efficace dans son fonctionnement, dans la même idée, Lipton et Lorsch (1992) signalent qu'un conseil d'administration de grande taille rend la communication plus difficile et ralentit la prise de décision.

1.1. Le rôle du conseil d'administration :

D'après Charreaux (2000) le rôle du conseil d'administration est d'améliorer le fonctionnement des entreprises dans le cadre de la gouvernance des entreprises. En effet, Conyon et Peck (1998) considèrent que le conseil d'administration est comme l'organe disposant de prérogatives importantes. Cet organe assure le contrôle les décisions managériales et représente les intérêts des actionnaires. Autrement dit, il est chargé de veiller aux intérêts des actionnaires, ils doivent être en adéquation avec les décisions prises par les dirigeants.

Selon Charreaux (1997a), la gestion disciplinaire des dirigeants et l'élaboration des stratégies de l'entreprise sont considérés comme les principaux rôles du conseil d'administration. Dans la même optique, Fama et Jensen (1983) ont précisé que le conseil d'administration est un mécanisme important qui assure le contrôle interne de l'entreprise et a la responsabilité ultime de son bon fonctionnement. Son rôle est clair :

- il est chargé de convoquer les assemblées générales,
- nommer et révoquer le président du CA et les dirigeants,
- contrôler la gestion de l'entreprise,
- adopter la stratégie,

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

- arrêter les comptes
- contrôler la qualité de l'information.

1.2. La présence des administrateurs indépendants :

Un autre aspect qui améliore le bon fonctionnement du conseil d'administration est également l'indépendance de ces membres qui le composent appelé aussi les administrations externes. Plusieurs recherches ont prouvé que la présence de ces administrateurs au sein du conseil d'administration exerce une influence sur la performance. Dans la même idée, des études ont conclu qu'il existe une influence positive dans la mesure où les administrateurs indépendants ont une vue plus claire et neutre sur l'entreprise, d'ailleurs, leurs compétences et leur indépendance leur permet de contredire des décisions les plus contestables (Lakhal 2006), ils sont recrutés pour ces qualités.

Lakhal (2006) a montré que plus les administrateurs externes sont présents dans le conseil, plus ils améliorent le contrôle et augmentent la qualité des publications de l'entreprise. Fama et Jensen (1983) favorisent « l'externalité » pour réduire la probabilité d'entente avec les dirigeants, d'où une protection plus efficace des intérêts des actionnaires.

Pour Fama et Jensen (1983), les administrateurs externes sont considérés comme de bons contrôleurs. Répondant à l'intérêt de la firme. Dans le même volet, Lorsch (1989) indique que « *l'existence d'un leader au sein du conseil différent du dirigeant pourrait significativement aider les administrateurs à prévenir les difficultés ainsi qu'à agir en cas de crise* ».

D'après le rapport Bouton (2002) : « *Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation, de quelque nature que ce soit, avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement.* »

Selon le code algérien de bonne gouvernance (GOAL 2009), la présence des administrateurs externes est d'autant plus précieuse qu'elle permet de:

- porter un regard objectif sur l'entreprise ;
- donner des avis et conseils impartiaux sur des questions dans lesquelles des intérêts particuliers interfèrent avec l'intérêt général ;
- astreindre l'équipe exécutive à plus de discipline et de responsabilité, en ce qui concerne le reporting de l'information ;

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

- favoriser la gestion sereine et éclairée des situations de tensions et de crise, en apportant des jugements modérés et des possibilités de médiation.

Enfin, nous pouvons dire que l'indépendance des administrateurs externes est une caractéristique importante et fondamentale dans le conseil d'administration, afin d'assurer un niveau plus haut d'objectivité dans la détermination de la rémunération des dirigeants et dans l'amélioration de la performance d'entreprise.

2. La politique de rémunération :

Les systèmes de rémunération des dirigeants sont considérés comme des mécanismes disciplinaires de l'entreprise. Le choix d'un meilleur système de rémunération des dirigeants a fait l'objet de plusieurs études en gouvernance d'entreprise. En effet, ce choix est difficile et pose un problème sérieux, puisque l'agent est averse au risque, et que ni l'effort fourni par ce denier ni l'état de monde ne sont parfaitement observables pour le conseil d'administration (André, Khemakhem, et Sakka 2006). Pour limiter les détournements de la richesse, le conseil d'administration utilise la politique de rémunération.

La rémunération est définie comme la contrepartie de travail du salarié, elle est déterminée par le contrat de travail. Cette rémunération se compose d'un salaire fixe, des éléments variables, des éléments différés, des avantages monétaires et non monétaires, et des éléments directs et indirects

La politique de la rémunération a pour objectif d'inciter les dirigeants à atteindre les objectifs fixés par les actionnaires. Parrat (1999) distingue trois types de rémunérations : les rémunérations fixes, les rémunérations reposant sur des indicateurs de performance et les rémunérations liées aux cours boursiers.

Selon Magnan et al. (2000) cette politique représente trois enjeux:

- **un enjeu économique** : en effet, l'utilisation de cette politique permet aux dirigeants d'améliorer les performances des firmes ;
- **un enjeu politique** la détermination de la rémunération des dirigeants est une question de balance de pouvoir entre les dirigeants et les actionnaires.
- **Un enjeu de la rémunération** : il est purement symbolique. En effet les administrateurs peuvent utiliser la rémunération comme un signal pour influencer la perception du public.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

D'après Charreaux (1994), la politique de rémunération est considérée comme un «levier d'action » pour sanctionner les dirigeants, mais également pour les inciter à agir dans l'intérêt des actionnaires, autrement dit, la rémunération a le double rôle de sanctionner et d'inciter les dirigeants à se rallier aux intérêts des actionnaires. Dans la théorie de l'agence, les chercheurs ont jugé qu'il est nécessaire que le contrôle du dirigeant se traduise par une rémunération qui sera conditionné par l'amélioration de la performance et donc à une augmentation de la richesse des actionnaires. À cet égard, les premières recherches sur la rémunération des dirigeants ont ciblé l'étude de la sensibilité de la rémunération des dirigeants à la performance des entreprises.

La mise en place d'un système de rémunération répondant la fois aux attentes des actionnaires et des dirigeants permet la a réduction des coûts d'agence. Habituellement, pour discipliner les dirigeants, il existe deux moyens d'action dont les actionnaires disposent, ces moyens sont : le pouvoir de nomination et de révocation des dirigeants et la mise en place d'une politique de rémunération incitative. La deuxième solution semble est plus efficace car la rémunération des dirigeants peut les motiver à prendre les décisions qui maximisent la valeur de l'entreprise (Finkelstein et Boyd 1998).

Afin d'accroître l'efficacité de la gestion des dirigeants, des choix s'offrent aux actionnaires en matière de structure de rémunération. Le premier choix est de proposer un salaire de base, qui est la composante la plus utilisée. Le deuxième choix est de proposer des incitations à court terme appelé bonus et des incitations à long terme appelé stock-options. Les actionnaires vont donc définir des « *packages* » de rémunération qui attire et retiennent les meilleurs dirigeants, en supposant que cela augmentera la valeur de l'entreprise (Jensen et Meckling 1976).

En France, le rapport Bouton (2002) a souligné sur la nécessité de la présence d'administrateurs externes au sein du conseil d'administration des sociétés cotées, et ceci afin de limiter l'excès des rémunérations des dirigeants et d'imposer un système flexible basé sur les performances de ces derniers.

Selon Miller et Scholes (1982) il existe trois principaux modes de rémunération :

- **Rémunération indépendante de la performance** : telle que les salaires (fixes), retraites et assurance-vie,

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

- **Rémunération en fonction de la performance** : comme celle des parts variables et l'attribution des stock-options,
- **Rémunération dépendante des mesures comptables** : telle que les bonus.

Concernant le premier type de rémunération, il peut contribuer à la résolution des problèmes de conflits d'intérêts dans le cas où il y a une renégociation en permanence. Cependant, ce présente un inconvénient, en effet, si le salaire est garanti pour le dirigeant, ce dernier pourrait ne pas chercher à améliorer la performance et à maximiser les résultats, comme il y aurait la possibilité d'accroissement des prélèvements non pécuniaires de la part du dirigeant.

Le deuxième type de rémunération est dépendant à la performance réalisée par le dirigeant, la rémunération sous forme de stock-option est un outil excellent étant donné qu'il fournit un contrat incitatif qui réduit les comportements déviants des dirigeants. En accordant aux dirigeants la possibilité d'acheter des actions à un prix correspondant au cours du jour de leur prise de responsabilité et en leur permettant de les revendre plus tard au prix du marché, dans le dirigeant se retrouve dans l'obligation d'aligner ses intérêts à ceux des actionnaires (Senouci 2015).

Enfin, le troisième système présente un risque de manipulation comptable, c'est-à-dire que le dirigeant (principal gestionnaire) pourrait recourir aux manipulations comptables dans le but d'accroître ses revenus.

3. L'assemblée générale (Contrôle direct des actionnaires) :

L'assemblée générale joue un rôle important en matière de gouvernance d'entreprise, puisque c'est l'organe supérieur de la société. Elle est créatrice de lien entre les actionnaires et l'entreprise en leur donnant la possibilité aux actionnaires de s'informer, de s'exprimer et de voter. Elle constitue un outil qui permet d'informer les actionnaires de la situation et des perspectives de leur société et de les associer à sa prise de décision.

L'assemblée générale des actionnaires peut être ordinaire, annuelle et se réunit au moins une fois par an, elle est l'organe qui rassemble tous les actionnaires d'une personne morale, elle est l'organe qui informe les propriétaires sur la situation de l'entreprise. Pour Senouci (2015) les attributions de l'assemblée générale peuvent être classées comme suit :

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

- nommer et /ou révoquer les administrations ou les membres du conseil de surveillance ;
- statuer après approbation des comptes, sur la répartition des bénéfices ainsi que l'augmentation ou la réduction du capital ;
- D'adopter ou de modifier les statuts de l'entreprise ;
- De prendre des décisions entraînant une fusion, une scission ou encore une liquidation de la société.
- Elle ne participe pas, en principe, à l'administration de la société.

Cette assemblée a pour objectif d'examiner des comptes annuels, du rapport des administrateurs et du rapport du commissaire aux comptes. Après l'adoption du bilan, l'assemblée générale procède à un vote spécial sur la décharge des administrateurs et des commissaires pour l'exercice écoulé.

Cette assemblée générale est distinguée en assemblée générale ordinaire (AGO) chargé de l'approbation des comptes, l'affectation du bénéfice et révocation et nomination des administrateurs et des commissaires aux comptes...etc. Et en assemblée générale extraordinaire (AGE) qui ne se réunit qu'en cas de modification des statuts.

La participation des actionnaires en assemblée générale constitue un levier disciplinaire pour les dirigeants afin de réduire les problèmes d'agence et améliorer la performance financière de l'entreprise.

4. Auditeurs internes :

Le rôle de l'audit dans la gouvernance d'entreprises est inscrit dans le cadre de la relation d'agence où des conflits d'intérêts liés à la séparation de la propriété et du management peuvent survenir. Pour de nombreux chercheurs comme Jensen et Meckling (1976), Watts, Zimmerman, et Zimmerman (1983), l'audit opère dans des cas conflictuelle comme étant le mécanisme de règlement de conflits. Ces conflits peuvent être sous forme d'asymétrie et de la manipulation d'informations. Un audit de qualité permet de réduire cette asymétrie, de détecter et de révéler les manipulations comptables.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

5. Les principaux comités d'entreprise :

Les comités spécialisés du conseil d'administration sont multiples. Charreaux et Pitou-Belin (1987) ont recensé 18 types de comités dans leur enquête sur le conseil d'administration des entreprises Françaises. Mais, en général, les entreprises adoptent trois types de comités à savoir : les comités d'audit, les comités de nomination et les comités de rémunération :

5.1. Le comité d'audit :

Le comité d'audit est défini par la loi Sarbanes- Oxley comme un corps consultatif et décisionnaire qui émane du conseil d'administration. En effet, le comité d'audit joue un rôle important dans la gouvernance d'entreprise, et en particulier, dans l'amélioration de l'efficacité du conseil d'administration.

Le comité d'audit (ou de vérification) est fortement reconnu comme un élément essentiel dans le système de gouvernance d'entreprise, et plus particulièrement, ce qui concerne le contrôle de l'information financière (Masmoudi Ayadi 2013).

Ainsi, il est reconnu que le comité d'audit permet de favoriser la coordination entre l'audit externe et l'audit interne. Pour ce faire, il est dans l'obligation de respecter les grands principes comme l'indépendance, l'expertise, la diligence à l'effet de s'acquitter de ses responsabilités avec succès.

Dans la théorie de l'agence, l'efficacité du conseil augmente avec la proportion de présence d'administrateurs indépendants mais également par l'existence d'un comité d'audit au sein du conseil d'administration. En effet, ce comité permet d'empêcher certains comportements discrétionnaires des dirigeants et de garantir des chiffres fiables et réels de la gestion de l'entreprise. Le rôle du comité d'audit dans une bonne gouvernance des entreprises est régi par plusieurs réformes et réglementations. Dans le rapport de Cadbury, il a été exigé que toutes les entreprises doivent créer un comité d'audit avec un minimum de trois membres totalement indépendants du management (Souid et Stepniewski 2010).

Et finalement, beaucoup de chercheurs tel que Pincus, Rusbarsky, et Wong (1989) estiment que l'efficacité du bon fonctionnement du comité d'audit est influencé par sa taille. Sachant que la taille du comité d'audit est généralement conditionnée par la taille de l'entreprise et du conseil d'administration.

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Le rôle du comité d'audit est en particulier de :

- suivre le processus d'élaboration de l'information financière;
- suivre l'efficacité du système de contrôle interne, d'audit interne et gestion des risques;
- suivre le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés;
- s'assurer de l'indépendance des commissaires aux comptes en particulier par ce qui concerne la fourniture de services complémentaires.

5.2. Le comité de rémunération :

Afin d'aider le conseil d'administration à bien définir et à suivre le système de rémunération des dirigeants, les codes de « bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise » recommandent aux entreprises de mettre en place des comités de rémunération. Il est composé d'un nombre restreint d'administrateurs, ce comité est chargé de définir les règles de fixation de la rémunération variable et de veiller à la cohérence de ces règles avec l'évaluation annuelle de la performance réalisée par les dirigeants. Ces règles doivent être ensuite validées par le conseil d'administration (Khenissi 2014).

Le comité de rémunération est chargé de proposer des modèles et des niveaux de rémunération des mandataires sociaux. Donc, il a pour mission de déterminer les critères de la rémunération : de l'équipe dirigeante, des administrateurs, des membres de l'assemblée générale, des experts extérieurs chargés de mission ponctuelle ou permanente par le conseil d'administration.

Ainsi, ce comité doit prendre en considération la performance de l'entreprise afin d'ajuster cette rémunération, et ce pour retenir les meilleurs membres du personnel et également, pour éviter les fausses incitations qui conduisent parfois à une faillite de l'entreprise. Néanmoins, ce comité doit être composé majoritairement d'administrateurs externes et d'éviter les administrateurs internes, pour être efficace.

En somme, selon le code AFEP/MEDEF (2010) « *Le comité des rémunérations doit permettre de placer le conseil d'administration ou de surveillance dans les meilleures conditions pour déterminer l'ensemble des rémunérations et avantages des dirigeants mandataires sociaux, l'ensemble du conseil d'administration ou de surveillance ayant la responsabilité de la décision* ».

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

5.3. Le comité de nomination ou de sélection :

Le comité de nomination est à son tour l'un des comités importants dans la gouvernance d'entreprise. Il est chargé de proposer au conseil d'administration les noms des candidats sélectionnés après avoir étudié quelques critères, telles que la composition du conseil, la recherche et l'appréciation des candidats possibles...etc., (Dion 2007)

Ce comité se base sur une procédure de recrutement afin de pouvoir donner une opinion en toute connaissance de cause au conseil d'administration. Pour cela, les principes de la gouvernance d'entreprise préconisent la présence d'un minimum d'un tiers d'administrateurs externes (Dion 2007).

Le conseil d'administration se base sur des rapports du comité de nomination afin d'établir son propre rapport pour le communiquer lors de l'assemblée générale. La rémunération d'un dirigeant est fixée par le conseil d'administration sur proposition du comité de nomination (Cheffou 2014)

Le comité de nomination recommande à chaque année au conseil d'administration la composition des différents sous-comités. Le comité de nomination s'assure que la compagnie dispose du personnel compétent pour permettre la relève à tous les paliers de la direction (Dion 1995).

Chapitre 2 : les mécanismes de la gouvernance d'entreprise

Conclusion du chapitre :

A travers ce deuxième chapitre, nous avons présenté et analysé les différents mécanismes spontanés et intentionnels de gouvernance qui sont spécifiques à l'entreprise.

Notons que les définitions des critères de spécificité et d'intentionnalité. Est considéré comme spécifique tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants dans le sens où son action influence exclusivement les dirigeants de cette entreprise. Le caractère intentionnel se traduit par l'établissement de règles et de procédures formelles. A contrario, un mécanisme est dit spontané, si ce dernier est à caractère informel, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de procédures et des règles formelles.

Plusieurs recherches ont démontré que les mécanismes spontanés tel que la confiance, la réputation, la culture d'entreprise, et la surveillance mutuelles des dirigeants, permettent aux entreprises de créer de la valeur et de faciliter la coopération et la collaboration entre les membres, et permettent aussi de réduire les couts de transactions et les couts de contrôle, et de limiter le comportement opportuniste des dirigeants.

Nous avons également présenté dans la dernière section, les mécanismes intentionnel ou formel afin de mettre en évidence l'importance de ces mécanismes dans la réduction des comportements opportunistes et dans le contrôle des dirigeants.

Dans le prochain chapitre, nous allons nous intéresser à la performance non financière de l'entreprise, et le lien entre les mécanismes spontanés de gouvernance d'entreprise et la performance non financière.

Chapitre 3 :

Modèle et hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

Section 1 : performance non financière et les mécanismes spontanés

Section 2 : les variables additionnelles au modèle conceptuel

Section 3 : le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche.

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

Introduction du chapitre :

La gouvernance d'entreprise a pour objectif d'améliorer la performance de l'entreprise, de réduire le comportement opportuniste et de contrôler les dirigeants en assurant une bonne gestion de l'entreprise.

Dans la première section, nous allons présenter le concept de la performance non financière et de son lien avec les mécanismes spontanés, La performance est un concept difficile à cerner de manière simple. Elle fait référence aux notions d'efficacité et d'efficience. Elle possède de nombreuses significations. Pour mieux comprendre le concept de performance nous avons adopté dans ce troisième chapitre le plan suivant : Les différents concepts et leurs spécificités ; la mesure de la performance et enfin le tableau de bord comme un outil de mesurer la performance.

La performance non financière est dérivée de la performance, plusieurs facteurs ont contribué à l'élargissement de ce concept. En effet, la performance non financière considère l'aspect immatériel de la création des richesses et permet une meilleure flexibilité et réactivité des entreprises face aux changements.

Dans la deuxième section, nous allons nous intéresser au contrôle, de l'opportunisme de ce dernier et de la collaboration entre le dirigeant et ses subordonnés.

Dans ce troisième chapitre, nous allons aborder la performance non financière, le lien entre les mécanismes spontanés et la performance, et enfin, les variables que nous avons jugé importantes en se basant sur la revue de littérature dédiée à la gouvernance d'entreprise.

Section 1 : La performance non financière et les mécanismes spontanés.

Dans cette première section du troisième chapitre, nous allons nous intéresser à la performance non financière en commençant par établir une définition de la notion de la performance non financière et par la suite expliquer les différents critères d'évaluation de cette performance.

1. La notion de la performance :

La performance est une notion qui possède une multitude de significations. Pour le manager, elle est définie par la réalisation effective d'une tâche ou par l'atteinte d'un objectif. Il s'agit aussi d'un jugement de valeur sur la qualité des résultats obtenus. La lecture de la performance permet de savoir et de considérer une mesure objective de l'efficacité et de l'efficience d'une action.

La performance est définie comme « *l'importance par laquelle une relation est perçue comme productive et enrichissante* » (LaBahn et Harich 1997; Kumar, Stern, et Achrol 1992). Selon Dhiaf (2007) « *la performance est considérée comme étant un accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière avec laquelle un organisme atteint les objectifs qui lui étaient désignés* ».

La performance peut être définie comme étant le résultat obtenu lors de la réalisation d'une tâche. De cette manière, la performance est adoptée dans un sens positif, elle est considérée comme une résultante de la production d'un effort ou d'une action quelconque. La notion de performance n'existe pas pour elle-même et en elle-même. En effet, elle est toujours utilisée en référence à une action particulière.

Une autre définition de la performance de l'entreprise vient de Joseph Goczol, Alain Balasse, et Chantal Scoubeau (1998) : « *Ils conçoivent une entreprise performante comme celle qui a la capacité de gérer au mieux l'opposition dans le domaine de la production entre exigences de qualité et impératifs de rendement, Gauzente, Claire, considèrent que la performance de l'entreprise dans sa conception anglo-saxonne signifie l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès* »

Le concept de la performance est caractérisé par la notion d'efficacité alors que l'efficacité est traditionnellement définie comme étant le degré d'atteinte des objectifs ou

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

comme la capacité à créer des résultats et des actions acceptables. Ce qui explique l'apparition de l'efficacité comme étant liée aux projets d'un ou de plusieurs acteurs. L'efficience compare les moyens utilisés et la production réelle, indépendamment de toute satisfaction ressentie par l'usage.

Par définition, la notion de performance intègre une certaine «subjectivité». Essid (2009) indique pour cela que « *la performance a autant de facettes qu'il existe d'observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Elle est ainsi définie par ceux qui vont utiliser l'information. Elle n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire*»

Pour Essid (2009), la performance est une affaire de perception entre les individus, ce qui risque d'engendrer des conflits dans des périodes de crises en raison de la divergence de cette perception de la performance. Pour lui : « *Le concept (de performance) possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent. Pour un dirigeant, la performance pourra être la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail ; et pour un client, la qualité des services rendus. La multiplicité des approches possibles en fait un concept surdéterminé, et curieusement, il demeure indéterminé en raison de la diversité des groupes qui composent l'organisation* ».

2. La performance non financière :

La performance a fait l'objet de plusieurs études Zhang et Aramyan (2009). Il existe un grand nombre d'indicateurs de performance, ces indicateurs sont de nature qualitatifs comme la satisfaction ou bien des indicateurs quantitatifs comme le retour sur investissement Zhang et Aramyan (2009), pour Aramyan et al. (2006), ce qui peut compliquer la sélection des indicateurs de performance, est le grand nombre de différents indicateurs de performance, et l'absence de consensus déterminant ce dernier. Dans les études menées, un certain nombre d'indicateurs tels que les ventes, la coopération, l'assistance inter-firme, le retour sur investissement, les profits et la part de marché ont été utilisés pour étudier la performance (Frazier, Gill, et Kale 1989; Gaski et Nevin 1985; Heide et John 1988; Noordewier, John, et Nevin 1990).

Comme nous l'avons mentionner au préalable, l'absence de consensus sur la performance, de nombreuses études utilisent des approches afin d'opérationnaliser ce

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

construit (O'Toole et Donaldson 2000). En effet, dans certaines études (Gaski et Nevin 1985; Heide et John 1988), la performance est opérationnalisée comme un concept unidimensionnel, dans d'autres (Frazier 1983; Noordewier, John, et Nevin 1990), elle est opérationnalisée comme multidimensionnel.

Les études faites sur les mécanismes de gouvernance, elles utilisent souvent les résultats économiques pour mesurer la performance tels que la performance des ventes, et les résultats relationnels, comme le niveau de conflit ou la continuité de la relation, des chercheurs comme Dong, Tse, et Cavusgil (2008); Jap et Ganesan (2000) distinguent deux dimensions de la performance : la performance directe et la performance indirecte. Pour Bercovitz, Jap, et Nickerson (2006), la performance est mesurée soit par le résultat économique ou par des indicateurs perceptuels. D'autres études (O'Toole et Donaldson 2000; Gençtürk et Aulakh 2007; O'Toole et Donaldson 2002) distinguent entre la performance financière et la performance non financière. La performance financière est composé des résultats de court terme, qui sont relativement concrets et incluent les profits, les ventes et les coûts. Pour O'Toole et Donaldson (2000, 2002), la performance non financière est conceptualisée pour inclure les dimensions comportementales de la relation comme la satisfaction, l'engagement, la communication et la flexibilité dans les relations.

2.1. Les indicateurs de la performance non financière :

La performance non financière a pour objectif de passer d'une information financière orientée vers les actionnaires à une information non financière orientée vers toutes les parties prenantes en général. En effet, les indicateurs de performance non financière prennent en considération les intérêts des parties prenantes d'une entreprise.

La littérature ne présente pas de définition bien établie des indicateurs de performance non-financiers. Poincelot et Wegmann (2005) proposent la définition suivante : « *par opposition aux indicateurs financiers, les indicateurs non-financiers ne sont pas « agrégeables ».* Ils ne fournissent pas une évaluation arithmétique globale de la création de valeur d'une entreprise». Autrement dit, ces indicateurs n'expriment pas directement d'objectif financier. C'est-à-dire ces indicateurs de performance non financière sont censés traduire la stratégie de l'entreprise et indiquer sur quel axe de performance il convient de travailler. Comme ces indicateurs ont pour finalité d'augmenter et d'améliorer le processus

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

de création de valeur de l'entreprise et sa performance boursière. Donc, ce qui amène à conclure que l'objectif peut être considéré comme indirectement financier.

Les indicateurs non financiers se sont insérées dans les mécanismes incitatifs et de contrôle de gouvernance d'entreprise afin d'éviter que le dirigeant gaspille de la valeur potentielle. Ils permettent de réduire les conflits, en effet, les critères non financiers atténuent les conflits d'intérêts entre dirigeants et salariés ou entre actionnaires et dirigeants en améliorant la connaissance des efforts accomplis ou des résultats obtenus par les dirigeants dans la réalisation de leurs contrats.

Dans une approche contractuelle, les différents systèmes de mesure des performances, en particulier en introduisant des critères non financiers, ont pour fonctions :

- de faire correspondre la stratégie à l'allocation des droits décisionnels d'une organisation ;
- d'assurer la cohérence interne de cette organisation ;
- de jouer un rôle informationnel et ainsi, en évitant de détruire de la valeur ;
- de réduire les conflits d'intérêts.

Les indicateurs non financiers permettent la diffusion rapide des informations aux actionnaires sur les efforts fournis par les dirigeants pour créer de la valeur. Ittner, Larcker, et Rajan (1997) considèrent que ces indicateurs peuvent être davantage sujets à des manipulations managériales, difficilement décelables.

Depuis la crise financière de 2007, un intérêt grandissant a été porté à la performance non financière, cette crise a prouvé que la performance financière à elle seule est insuffisante. Parallèlement, plusieurs facteurs ont contribué à l'élargissement du concept de la performance non financière. En effet, elle prend en considération l'aspect immatériel de la création des richesses et permet une meilleure flexibilité et réactivité des entreprises face aux changements.

Les scandales financiers, la volatilité accrue des marchés...etc. sont considérés comme des facteurs qui permettent de justifier l'intérêt porté aux indicateurs non financiers et montrent les limites de l'information comptable et financière comme vecteur de communication de la performance. Les indicateurs non financiers pour évaluer et piloter la

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

performance sont multiples et font l'objet d'une justification et explication théorique bien fondée.

La performance non financière est une dérivée de la performance. Il existe plusieurs définitions de ce concept. La plus utilisée est celle de Pesqueux (2004) : « *la performance représente un résultat chiffré apprécié par rapport à un référentiel. Par ailleurs, la performance est un concept multidimensionnel* ».

La performance non financière s'intéresse à la création de la valeur immatérielle. Elle mesure le niveau de qualité des produits, le degré de satisfaction, la motivation des employés et le degré d'innovation d'une entreprise qui affecte directement sa rentabilité. Cette performance non financière va au-delà des intérêts des actionnaires et prend en considération les intérêts des autres parties qui interagissent avec l'entreprise, notamment le personnel qui vient d'être intégré dans leurs gestion quotidienne, vu les changements environnementaux et sociaux qu'a subit l'économie actuelle, notamment avec l'essor du développement durable (GUENNOUN et CHTOUROU 2016).

Les parties prenantes affectent la prise de décision et la fixation d'objectifs de l'entreprise. De ce point de vue, la performance non financière touche à des aspects concrets, et reflète la stratégie de l'entreprise dans des axes réels et précis. Ces derniers se déclinent en la qualité effective, en degré de satisfaction et en la motivation des ressources humaines. Cette dimension de la performance rapproche les dirigeants de la réalité du marché et leur permet de prendre des décisions ponctuelles et pertinentes. A partir des travaux de Kaplan et Norton (1996) une mesure a été créée qu'ils ont nommée : Le tableau de bord. Ce dernier se divise en trois axes principaux :

- **La clientèle** : Elle implique les personnes auxquels sont destinés les produits/services de l'entreprise. Les dirigeants ciblent consommateurs, fixent leurs buts et utilisent certaines mesures pour évaluer leur performance dans cet axe, à savoir : le niveau de satisfaction des clients, leur fidélité, leur acquisition et leur rentabilité. Kaplan et Norton (1996) expliquent, à ce stade, que c'est la valeur ajoutée propre à l'entreprise qui influence le résultat de ces mesures.
- **Les processus internes** : Ils prennent en considération à la fois les processus qui contribuent à la création de la valeur, et qui soient efficaces pour améliorer la performance financière et la satisfaction de la clientèle. Kaplan et Norton (1996)

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

précisent que cet axe évolue dans le temps, partant du fait que les besoins évoluent continuellement.

- **L'apprentissage organisationnel** : Il implique l'infrastructure consacrée par l'entreprise pour son expansion et son innovation à long terme. elle se manifeste à travers le développement des compétences des ressources humaines, d'une part, et d'autre part, des investissements entrepris en recherches et en développements pour améliorer les produits de l'entreprise. La mesure de cet axe selon les chercheurs Kaplan et Norton (1996), ils se concentrent sur l'aspect humain qui assure l'activité de l'entreprise.

Les indicateurs non financiers de la performance crée un lien entre les dirigeants et le terrain, stimulent les échanges et les débats entre opérationnels, provoquent l'émergence d'apprentissages et peuvent être sujets à controverse (conflits cognitifs).

Des dimensions comportementales de la relation comme la satisfaction, l'engagement, la communication et la flexibilité dans les relations ont été inclus pour conceptualiser la performance non financière (O'Toole et Donaldson 2000; 2002).

La première dimension est la satisfaction, elle est définie comme un état affectif et positif qui résulte de l'évaluation de tous les aspects de la relation de travail (Castel 2016). Selon Anderson et Narus (1990) la satisfaction encourage les relations à long terme.

La deuxième dimension est l'engagement, il est défini comme le désir durable de maintenir une relation valorisée (Moorman, Zaltman, et Deshpande 1992). L'engagement affectif et de l'engagement calculé sont les deux composantes de l'engagement, la première composante qui est l'engagement affectif, elle fait référence à l'attachement psychologique d'un individu à l'autre et elle est fondé sur les sentiments d'identification, de loyauté et d'affiliation (Gundlach, Achrol, et Mentzer 1995), quant à l'engagement calculé, il est la résultante d'un processus décisionnel et rationnel auquel un individu compare les coûts et les avantages du maintien ou de la cessation d'une relation.

La troisième dimension qui est nommée la communication, cette dernière est définie comme étant le partage d'informations significatif et opportun entre les individus (Anderson 1987), cette communication permet d'échanger les informations qui peuvent réduire les risques perçus par chacune des parties à la transaction.

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

Quant à la dernière dimension qui est la flexibilité des relations, elle est définie comme la volonté d'aller au-delà des conditions précisées dans les contrats, selon les circonstances (Heide et John 1992). La flexibilité relationnelle améliore la performance dans les relations bilatérales.

a. Engagement :

Selon Meyer et Allen (1997) « *l'engagement, se définit par une attitude qui traduit la force des liens unissant l'individu à son travail. L'engagement implique l'attachement affectif (s'identifier à l'organisation), l'attachement instrumental (coût d'opportunité), enfin, l'attachement moral (obligation envers l'organisation). En effet, l'engagement est une notion proposée pour rendre compte d'une facette importante de la mobilisation du personnel dans une entreprise; elle traduit la nature et la force des liens qui unissent l'individu à son travail.* ». Cette notion d'engagement revêt de l'importance dans la gestion des entreprises. Les entreprises subissent des transformations qui peuvent entraîner un climat de tensions ce qui oblige les dirigeants à favoriser l'engagement afin d'améliorer la performance des employés et la qualité de vie au travail.

b. La satisfaction :

La satisfaction au travail peut être définie comme « *un état émotionnel agréable ou positif résultant d'une appréciation d'une tâche professionnelle. Elle est considérée comme un des aspects clés du travail par les salariés* » (Locke 1969). Une définition plus précise considère la satisfaction au travail comme « *le résultat de l'évaluation qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation de travail* » (Paillé 2008). D'après March et Simon (1958), la satisfaction au travail est caractérisée comme une fonction qui prend plusieurs formes comme les récompenses monétaires et la participation aux décisions d'affectation.

Des études ont montré l'importance de la satisfaction au travail, notamment ses liens avec certains traits de personnalité comme la latitude décisionnelle. Lorsque les employés sont satisfaits, ils sont plus loyaux et plus productifs (Hunter et Tietyen 1997), et ces employés satisfaits influencent la satisfaction du client et la productivité de l'organisation, Sageer, Rafat, et Agarwal (2012) confirment que la satisfaction est un indicateur de performance, elle contribue à son amélioration.

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

c. Flexibilité :

La flexibilité désigne la capacité de répondre rapidement à des situations non anticipées, afin de s'ajuster aux contraintes marchandes de plus en plus serrées. Elle peut aller au-delà des conditions mentionnées dans les contrats. La flexibilité améliore la performance dans les relations bilatérales au sein des entreprises.

d. La communication :

La communication permanente est une activité importante pour les entreprises. Elle instaure un climat d'échange d'informations entre les décideurs et les personnels employés d'une part et entre les agents eux-mêmes d'autre part, selon Meek, Roberts, et Gray (1995) : « *La communication incarne le libre choix du dirigeant de fournir les comptes et les informations jugées pertinentes aux besoins décisionnels des utilisateurs du rapport annuel* »

Le degré de communication de l'organisation est affecté par la présence d'actionnaires externes, ces derniers ne sont pas impliqués directement dans la gestion de la firme interne. En échange de leurs rapports, les investisseurs vont formuler des demandes et exercer des pressions sur l'entreprise (FILLEAU et MARQUES-RIPOULL 1999). Les actionnaires ont besoin d'être rassurés donc informés sur la rentabilité de leur investissement.

Cette communication contribue à améliorer et à valoriser l'entreprise. Elle rend visible la firme et permet d'appréhender les perspectives de croissance et d'éviter les effets de surprise générant de fortes variations sur le cours de bourse (Miroir-Lair 2012).

Plusieurs aspects de la communication ont été mis en avant. Ces chercheurs Anderson et Narus (1990) ont pris en compte la qualité de l'échange formel de l'information ; Morgan et Hunt (1994) soulignent l'importance de la fréquence et de la qualité de la communication et Moorman, Zaltman, et Deshpande (1992) insistent sur la rapidité de l'échange de l'information.

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

2.2. Utilité de la performance non financière :

Selon Essid (2009) les indicateurs non financiers ont émergés lorsque les entreprises se sont rendues compte qu'il n'est pas suffisant plus de mesurer la performance financière et comptable, mais qu'il fallait aussi appréhender la performance des autres activités intangibles et incorporelles (recherche & développement, satisfaction des clients, qualité des produits, bien être des employés, etc.).

3. Performance non financière et mécanismes spontanés :

Les experts-conseils possèdent des mesures qui visent l'évaluation de la satisfaction et de l'engagement des employés. Habituellement, ces experts ne demandent pas directement aux employés d'exprimer leur opinion envers la réputation de leur entreprise. Néanmoins, les employés sont plus motivés lorsqu'ils savent qu'ils travaillent pour une entreprise qui a une bonne réputation. Egalement, La confiance a été reliée positivement à la satisfaction (Thoms, Dose, et Scott 2002), à la performance (Whitener et al. 1998), et à l'engagement (Gilbert et Tang 1998).

La théorie de Fukuyama (1994) estime que la confiance peut à la fois avoir une influence positive et une influence négative sur la performance d'une entreprise. Ainsi, sa théorie montre que la confiance est positivement liée au développement des grandes entreprises, tandis qu'elle est négativement liée au développement dans des structures familiales. De son côté, Dirks (1999) est le seul qui a étudié l'influence directe ou indirecte de la confiance sur la performance des groupes de travail.

La réputation des dirigeants est également un élément essentiel sur ce marché. Plusieurs chercheurs se sont intéressés à son rôle dans la prise de décisions. Il apparaît que les dirigeants ont tendance à prendre des décisions au profit de leurs employeurs actuels et que cela augmente la probabilité d'être sollicité par d'autres employeurs. les dirigeants sont pénalisés en cas de mauvaise performance (Fama 1980), soit en perdant leur position dans une entreprise donnée, soit en entachant leur réputation.

La surveillance mutuelle possède un pouvoir disciplinaire qui a été évoqué par Fama (1980); les salariés sont dans l'obligation d'améliorer la performance car la valeur de leur capital humain dépend de la performance réalisée par cette firme. Il s'agit d'un mécanisme de pression interne qui s'appuie sur l'évaluation faite par le marché de l'emploi.

Section 2 : Les variables additionnelles au modèle conceptuel.

A notre modèle conceptuel s'ajoute d'autres variables, que nous estimons importantes, à partir des travaux de Charreaux qui a estimé en premier lieu, que les mécanismes spontanés sont considérés comme des mécanismes de coordination entre soit les dirigeants et les actionnaires ou les dirigeants et les employés subalternes de l'entreprise,

Ensuite d'autres travaux ont considérés qu'il existe un lien entre les mécanismes spontanés de gouvernance d'entreprise et l'opportunisme, dans le sens où ces mécanismes contribuent à la réduction du comportement opportuniste des dirigeants.

Enfin, beaucoup de travaux ont évoqué le lien entre les mécanismes spontanés de la gouvernance et le contrôle des dirigeants, en effet, certains travaux ont supposé que les mécanismes sont des substituts du contrôle, d'autres ont montré que ces mécanismes sont des alternatives pour le contrôle, et pour certains ils sont au contraire, des freins pour le contrôle ou même ont un effet négatif sur le contrôle.

1. Opportunisme :

Des stratégies opportunistes sont mises en place par les dirigeants les moins efficaces sur le marché, ces derniers sont moins soucieux des intérêts de leurs actionnaires et désireux de conserver leur place à la tête de l'entreprise.

Dans la théorie des coûts de transaction, Williamson (1985) a défini : « *l'opportunisme est le comportement de l'individu qui subordonne ses principes (moraux/d'engagement) à ses intérêts momentanés en cherchant à exploiter l'information privée qu'il détient, éventuellement au détriment de la partie avec laquelle il contracte* ».

Dans la théorie des coûts de transaction développée par Williamson (1975b, 1985), le comportement opportuniste de la part des parties prenantes à une transaction est considéré comme l'une des formes du conflit d'intérêt. Dans ce contexte, l'opportunisme est un postulat plus fort que la simple poursuite des intérêts personnels de chacun au détriment des autres. L'opportunisme au sens de Williamson constitue une représentation extrême du comportement humain, celui-ci est motivé par la recherche de ses avantages personnels ce qui le pousse à tricher et à transgresser les règles éthiques. Il relève d'une démarche consciente (Williamson, 1985).

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

L'opportunisme repose sur le fait que les informations divulguées sont incomplètes, déformée ou falsifiée par un agent, ainsi sur ses capacités, ses intentions, et donc sur l'existence d'asymétries d'information entre les agents (Coriat et Weinstein 1995). Cette incomplétude peut favoriser les comportements "déviant" des acteurs en leur laissant la possibilité d'exercer leur opportunisme lorsque certaines situations non prévues dans le contrat se présentent.

Selon Gomez (1996), les individus adoptent un comportement opportuniste lorsqu'ils profitent de la latitude managériale qui leur est accordée dans les contrats pour gérer les affaires de leur mandant ce qui est logiquement plus favorable à la personne mandatée que le mandataire.

Les dirigeants désirant de s'enraciner profitent intentionnellement les failles de l'incomplétude des contrats en utilisant des ruses pour développer des stratégies qui rendent leur remplacement difficile par les actionnaires. L'opportunisme des dirigeants se traduit par leur volonté de modifier leur environnement pour accroître leur utilité et par conséquent prolonger la durée de leur mandat.

Il existe deux types d'opportunisme, l'opportunisme *ex ante* et l'opportunisme *ex post* :

- le premier intervient avant ou lors de la négociation d'un contrat. Dans ce cas, l'un des acteurs profite de l'asymétrie d'information pour diffuser des informations fausses ou omettre de transmettre des données importantes pour la conclusion du contrat. Cette forme d'opportunisme a été appelée "la sélection adverse" par Akerlof (1978).
- Le deuxième se manifeste lors de l'exécution du contrat. Un agent profite du coût du contrôle pour ne pas respecter ses engagements comme mentionné dans le contrat (Williamson 1985). Cette forme d'opportunisme est appelée "l'aléa moral" par Akerlof (1978).

Dans certaines situations, le conseil d'administration ne dévoile pas aux actionnaires les comportements opportunistes des dirigeants pour ne pas nuire à leur réputation. L'asymétrie d'information mise en œuvre par les dirigeants les encourage dans cette voie. En effet, si les administrateurs ont échoué dans la dissolution et dans le contrôle des stratégies d'enracinement utilisées par les dirigeants, il est fort probable qu'ils tenteront de couvrir leur inefficience en soutenant l'équipe managériale en place (Lagmango 2020).

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

La réputation du dirigeant peut être utilisée dans un sens positif pour l'ensemble des parties prenantes. Ici l'opportunisme a seulement servi au dirigeant pour s'enraciner, donc il se situe uniquement au début de la relation. L'enracinement légitime ne s'accompagne pas de comportements déviants de la part des dirigeants, mais plutôt, cet enracinement contribue à l'amélioration et l'accroissement de la performance de l'entreprise (Lagmango 2020).

L'opportunisme apparaît comme un comportement « déviant » dans la mesure où il résulte d'un calcul dans telle ou telle situation, en effet, le dirigeant pense qu'il a plus à gagner à agir de manière opportuniste qu'à coopérer et d'être loyal avec autrui. Il n'est donc pas systématiquement révélé dans des relations d'échange, néanmoins il apparaît comme un penchant naturel qui pousse les agents économiques à rechercher en priorité leur propre intérêt, même s'ils utilisent la tricherie ou la trahison. Cette recherche, précisé par Wathne et Heide (2000), peut d'ailleurs être effectuée de manière passive ou active :

- un agent économique fait preuve d'*opportunisme passif*, ou par omission, lorsqu'il était à son ou ses partenaire(s) une information conditionnant le devenir de leur(s) relation(s) comme, par exemple, sa faible adaptabilité ;
- un agent économique fait preuve d'*opportunisme actif* lorsqu'il utilise le mensonge volontairement ou qu'il présente de façon biaisée certains faits ou certaines données le concernant.

L'analyse stratégique initiée par Fulconis et Paché (2008) estiment que les comportements opportunistes peuvent s'apparenter à un espace discrétionnaire dont les agents économiques profitent pour *jouer avec les règles du jeu*. Une telle vision paraît erronée puisque l'infraction des règles du jeu par un acteur peut découler d'une tactique pour augmenter son impact, mais sans chercher à nuire directement à autrui. Or, un comportement opportuniste suggère une manipulation volontairement de l'autre partie prenante à la transaction pour entraver son développement (Fulconis et Paché 2008).

Si une telle manipulation est possible, c'est que la rationalité limitée des décideurs ne leur permet pas de percevoir automatiquement son existence et ses impacts néfastes. Notons toutefois que si une entreprise ne respecte pas ses engagements vis-à-vis de ses partenaires, elle ne fait pas nécessairement preuve d'opportunisme, c'est le cas lorsque ses agissements

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

apparemment déloyaux résultent d'une mauvaise connaissance des projets des partenaires en situation d'asymétrie informationnelle (Fulconis et Paché 2008).

Pour faire face à l'opportunisme, il faut s'appuyant sur des mécanismes de contrôle efficaces. Ces mécanismes sont regroupés en deux catégories distinctes : les mécanismes de contrôle formels, coûteux et d'une efficacité douteuse dans le cadre de contrats incomplets, et les « normes relationnelles » ou appelé encore les mécanismes informels, c'est la seule manière de protéger les agents économiques contre toute déviance comportementale sur le long terme. Les mécanismes formels et informels de lutte contre l'opportunisme peuvent évidemment être vus comme complémentaires plutôt que définitivement opposés (Poppo et Zenger 2002).

1.1.L'opportunisme et les mécanismes de contrôle formels :

Plusieurs recherches ont traité le sujet de l'opportunisme parce qu'il provoque inévitablement des effets négatifs ou contre-productifs en termes de performance économique ou organisationnelle. Dans cette perspective, l'opportunisme peut avoir un impact négatif, car il ne permet pas de maximiser les bénéfices d'une action commune à plusieurs partenaires (Joskow 1985), certains d'entre eux pouvant le subir, cherchent à en limiter la portée, le supprimer définitivement. À cette fin, il peut y avoir deux perspectives complémentaires :

- dans les travaux de Williamson (1975b; 1985), il est nécessaire d'effectuer le contrôle de l'opportunisme pré et post-contractuel. Ce contrôle peut d'ailleurs être à la fois *incitatif* qui explique clairement la nature des accords contractuels et des sanctions appliquées aux partenaires qui déroge (Rubin 1990), mais aussi *directif*, en éliminant sans pitié des partenaires jugés déloyaux ;
- dans les travaux de Ouchi (1980), en revanche, il est nécessaire de formaliser des procédures qui aboutissent à des échanges. C'est une action stratégique commune, cette stratégie stipule que si chacun participe au projet commun, c'est qu'il est convaincu de gagner plus que s'il n'y participait pas, ce qui devrait décourager toute attitude opportuniste potentielle.

Quelle que soit la perspective retenue, l'approche néo-institutionnelle recommande la mise en place des mécanismes de contrôle formels ce qui peut entraîner des coûts importants. Par exemple, le recours à des experts pour assurer le respect des conditions contractuelles

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

initialement convenues, afin d'éviter que certains partenaires n'obtiennent des parties indues de la valeur créée (ou de la rente) par leurs comportements inappropriés. En résumé, les mécanismes de contrôle traditionnellement évoqués dans la littérature sont, d'une part, la qualification, avec la mise en œuvre d'un processus efficace d'évaluation et de sélection des partenaires et, de l'autre, le pilotage et la surveillance des actions conduites par les partenaires après leur sélection. Ces mécanismes se complètent plus qu'ils ne s'opposent (Stump et Heide 1996), mais leur principale limite réside dans la minimisation de l'importance des voies alternatives: l'établissement de normes relationnelles.

1.2.La mise en place de normes relationnelles :

L'approche néo-institutionnelle de la firme favorise des modes de contrôle formels, cette approche a suscité de nombreuses critiques. Le plus important, ce sont ses caractéristiques qui ignorent à la fois la diversité des motivations humaines (Moschandreas 1997) et l'importance des processus d'intégration sociale entre individus ou entre entreprises (M. S. Granovetter 1973). En effet, cette intégration sociale dans une multiplicité de réseaux personnels limitera la diffusion et la multiplication de comportements déviants sous l'influence de la réputation, ainsi que l'intimité et l'intensité émotionnelle. Ceci est bien connu dans le monde des affaires, malgré l'influence réelle de la confiance interpersonnelle comme mécanisme efficace de contrôle de l'opportunisme prête à débat (Jap et Anderson 2003). D'ailleurs, Coase (2000) défend l'idée que les effets de réputation peuvent limiter les risques d'opportunisme sans avoir besoin de méthodes d'organisation très formelles.

Cet auteur Provan (1993) a expliqué que l'existence de processus d'encastrement social souligne l'importance de la mise en œuvre de normes relationnelles fondées sur l'équité, la transparence et la réciprocité pour limiter l'opportunisme, y compris en présence d'actifs hautement spécifiques et d'un faible nombre de parties prenantes. Pour cette raison, il est nécessaire de favoriser l'échange à long terme, en valorisant des effets de réputation (loyauté vs opportunisme) générés par l'interaction continue entre les agents économiques. L'économie des contrats, en particulier l'économie des contrats à long terme, aboutit à une conclusion similaire puisque, comme l'écrit Joskow (1987), « *un contrat de long terme, précisant ex ante les termes et conditions de réalisation d'un ensemble de transactions futures, donne la possibilité de se protéger ex post contre des problèmes de performance* ». Il est possible pour les partenaires de s'adapter et de trouver ensemble une solution harmonieuse des conflits d'intérêt grâce au « dialogue constructif » (Hibbard, Kumar, et Stern 2001), dont

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

l'intérêt principal est de neutraliser en partie les comportements opportunistes (Achrol et Gundlach 1999).

1.3. Quelle relation entre opportunisme et confiance?

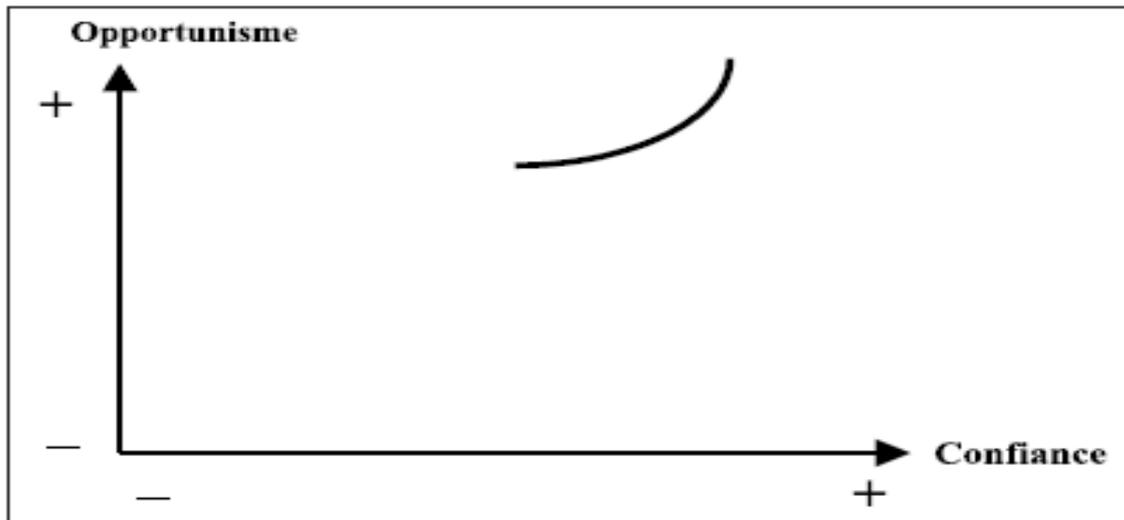
Depuis la contribution de Peter Smith Ring et Ven (1992), il est admis que la confiance est fondée sur des comportements prévisibles des partenaires ainsi que sur leurs niveau anticipés de bienveillance, autrement dit, sur leurs bonne volonté à apporter une réponse satisfaisante à ce qui leurs est demandé sans utiliser de tromperie ou de 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. En quelque sorte, des « jeux répétés » ont convaincu les parties en présence de la réalité de la logique coopérative.

Dans un article du chercheur Van de Ven (1996), 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 du contrat engendre 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 derniers 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 utiliser des ruses ou à des tromperies difficilement observables. Il est a 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* » (Fulconis et Paché 2008).

Figure3 : La relation entre opportunisme et confiance



Source : le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes (Fulconis et Paché 2008)

La théorie des coûts de transaction est la théorie la plus utilisée dans les travaux sur l'opportunisme (Heide et John 1992; Wathne et Heide 2000).

Dans le prolongement des travaux de Coase (1937), Williamson (1975b; 1985) a proposé une théorie à partir du concept des coûts de transaction. Cependant, il a justifié l'existence de la firme d'une manière différente à celle de Coase. L'opportunisme a été évoqué dans les travaux de Williamson. Ce dernier a revendiqué l'inclusion du concept de l'opportunisme dans la théorie des firmes (Williamson 1975b). En effet, selon Williamson, l'individu est considéré comme opportuniste par nature et sa rationalité est limitée. D'ailleurs, il a justifié l'existence de la firme L'existence de la firme par l'opportunisme des agents. Le marché, la hiérarchie (la firme est intégrée) et l'hybride sont des mécanismes alternatifs de gouvernance des transactions (Williamson 1991; 1996). Chacun de ces mécanismes régule les transactions à sa manière, par exemple la hiérarchie les régule par le contrôle (l'autorité formelle, les procédures, le contrôle budgétaire), le marché les régule essentiellement par des systèmes incitatifs (la concurrence) et l'hybride mélange entre le contrôle et l'incitation. De là, le marché limite peu l'opportunisme mais réduit les coûts d'agence (la rémunération ou le contrôle). La transaction à travers le marché implique des actifs spécifiques, cependant, la menace d'opportunisme est élevée car l'une des parties s'appuie sur le niveau élevé des coûts de transfert pour soumettre l'autre partie à ses conditions

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

La théorie des coûts de transaction considère que l'opportunisme est accentué par la rationalité limitée des acteurs et l'incomplétude des contrats puisqu'il est impossible de connaître et de prendre en compte l'ensemble des risques associés à une transaction ce qui laisse une zone d'incertitude susceptible d'être une source d'opportunisme.

Dans cette théorie, la recherche de l'intérêt personnel est une forme d'opportunisme, elle est contrainte par le respect des règles établies et des promesses alors que l'opportunisme ne l'est pas (Ghoshal et Moran 1996). L'opportunisme passe par diverses manœuvres frauduleuses pour obtenir un gain particulier (Williamson 1975). Plus spécifiquement, « *l'opportunisme peut se manifester par le mensonge, le vol, la transmission d'informations erronées ou induisant en erreur les partenaires, la manipulation, la triche, des efforts calculés pour tromper, déformer, déguiser, obscurcir ou confondre d'une autre manière* » (Williamson 1985).

L'opportunisme a une influence importante sur la performance des entreprises. Premièrement, des ressources considérables doivent être investies afin de se déployer d'une manière plus productive pour contrôler les partenaires. Deuxièmement, le coût d'opportunité correspond aux affaires non réalisées, qui apparaissent généralement chez les victimes d'acteurs opportunistes (Wathne et Heide 2000).

2. Le contrôle :

Le contrôle interne est un système incontournable au sein de l'entreprise qui présente l'ensemble des politiques et procédures adopté par la direction d'une entreprise. A partir de sa définition qui a été proposé par Le Turnbull guidance: « *Un système de contrôle interne englobe les politiques, procédures, tache, comportements et autres aspects d'une entreprise qui, combinés (Khenissi 2013) :*

- *facilitent l'efficacité et l'efficience des opérations en aident la société à atteindre ses objectifs, ceci inclut la protection des actifs.*
- *aident à assurer la qualité du reporting interne et externe, ce qui nécessite de conserver les enregistrements appropriés et de maintenir des processus généraux un flux d'informations pertinentes et fiable ;*
- *aident à assurer la conformité aux lois et règlements ainsi qu'aux politiques internes»*

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

Selon Ckouekam (2015) le contrôle est définie comme toute activité qui permet de suivre, de vérifier et d'évaluer le degré de conformité des actions réalisées par rapport aux prévisions et aux programmes, afin de combler les écarts et de faire des corrections nécessaires.

Le lien entre le contrôle des dirigeants et la gouvernance d'entreprise a pris de l'ampleur cet engouement est expliqué par le rôle croissant des investisseurs financiers dans le développement de l'économie.

Dans la théorie de l'agence, il est nécessité de mettre en œuvre une rémunération incitative, car il est considéré comme un moyen d'exercer un contrôle fort par les actionnaires sur les dirigeants (Khenissi 2014). Cette rémunération varie selon l'amélioration de la performance et donc à une augmentation de la richesse des actionnaires. (Khenissi 2013)

La base de cette théorie est la séparation entre la propriété et la décision, cette séparation a engendré un risque de conflit des intérêts des actionnaires par les dirigeants qui sont censés échapper à tout contrôle (Charreaux 1998b). Afin de résoudre ce problème, les actionnaires doivent mettre en place des instruments de contrôle leurs permettant d'inciter le dirigeant de se rallier à leurs intérêts.

Le contrôle exercé par les actionnaires peut varier selon l'importance de leur participation au capital social. En effet, l'actionnaire majoritaire est plus enclin à contrôler le dirigeant du fait de l'importance relative de son investissement par rapport aux actionnaires minoritaires.

2.1. Le lien entre le contrôle et la confiance :

Le tableau ci-dessous illustre le lien entre le contrôle et la confiance comme un mécanisme de gouvernance d'entreprise :

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

Tableau 03 : niveau de confiance, nature des liens et contrôle : deux hypothèses

La confiance (+++)	La confiance (+++)
Lien (+++)	Lien (+++)
Contrôle (+)	Contrôle (+++)
<p>Approche selon laquelle la confiance se substitue au contrôle.</p> <p>Implicitement, il nous semble que cette perspective considère la substitution entre confiance et contrôle en fondant l'analyse sur la relation entre deux individus</p>	<p>Approche selon laquelle la confiance renforce le contrôle.</p> <p>Cette approche considère la relation de confiance entre deux individus en considérant la pression d'une communauté d'individus.</p> <p>La pression des mécanismes de contrôle sociaux est renforcée lorsque le réseau est fermé.</p> <p>Il est possible de formuler l'hypothèse selon laquelle : dans les réseaux fermés la confiance est le mode de contrôle le plus adapté.</p>

Source : la confiance comme mode de contrôle social l'exemple des cabinets de conseil (Bornarel 2004)

La confiance réduit l'efficacité des mécanismes de contrôle traditionnels, les systèmes de coordination traditionnels influencent négativement la construction d'un climat de confiance. Selon cette logique, trois facteurs peuvent expliquer l'effet négatif du contrôle sur la confiance et sur l'efficacité et sur la fluidité de la coordination (Lassar et Zinn 1995) :

Le premier facteur est que le contrôle est générateur de défiance et de suspicion. Cette idée a été développée par Argyris, Brulhart (2005) qui estime que les mécanismes formels de contrôle forment une barrière au développement d'une confiance mutuelle, en effet, quand une des parties fait appel à des mécanismes de contrôle, l'autre partie la perçoit comme un manque de confiance, ce qui réduit à leur tour leur confiance envers leur partenaires

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

(Becheikh et Su 2001). L'enclenchement d'un processus cumulatif et auto-entretenu conduit à une perte totale du degré de confiance. selon Ghoshal et Moran (1996), la mise en place des contrats par l'une des parties suscite l'inquiétude chez l'autre partie ce qui affecte le climat de confiance préexistant et favorise les comportements opportunistes de l'une des parties du contrats.

Le deuxième facteur estime que la mise en place d'un cadre rigide par l'application d'un contrôle formel peut limiter la liberté d'échange des acteurs et leurs interactions. Selon Ghoshal et Moran (1996), la mise en place de dispositifs de contrôle annule le processus de socialisation et d'intégration.

Le troisième facteur, lors de la contractualisation de chacune des parties, la mise en lumière certaines clauses non couvertes par le contrat et l'incomplétudes du contrats peuvent susciter un comportement opportuniste chez l'une partie (Poppo et Zenger 2002).

Pour conclure, substitution de la confiance au contrôle formel en tant que mécanisme de coordination des échanges devient alors nécessaire et inévitable, plus efficace et moins coûteuse.

2.2. Le contrôle des dirigeants de l'entreprise est-elle une nécessité ?

Dans la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) et la théorie des droits de propriété de Berle et al (1932), le contrôle des dirigeants dans l'entreprise managériale est nécessaire sa gestion. Dans ce type d'entreprise, les intérêts des actionnaires et des dirigeants sont très souvent divergents, en effet, les actionnaires cherchent à réaliser le profit le plus élevé aux moindres risques, tandis que les dirigeants visent à satisfaire le triptyque prestige, pouvoir et rémunération de leurs compétences et de leurs efforts, alors contrôler les dirigeants contre les agissements défavorables devient nécessaire par le biais des actionnaires afin de rentabiliser le capital investi et de minimiser ainsi le risque résiduel. A partir de ces différents travaux, il est fondamental de contrôler pour mesurer l'efficacité d'une entreprise, également pour réduire le comportement opportuniste du dirigeant et enfin pour rentabiliser le capital investi par l'actionnaire.

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

2.3.Le contrôle par la gouvernance comme moyen pour réduire l'opportunisme du dirigeant :

Depuis les travaux de Berle et al. (1932) et ceux de Jensen et Meckling (1976) concernant la relation d'agence, l'accent a été mis sur le caractère opportuniste des dirigeants, ces derniers mettent en place des stratégies d'enracinement afin de pouvoir s'accaparer des richesses des actionnaires. De même, Parrat (2003) considère que les dirigeants peuvent contourner les mécanismes de gouvernance de la théorie de l'agence.

L'enracinement permet au dirigeant de s'affranchir totalement ou partiellement du contrôle des actionnaires afin de préserver leur position, d'accroître leur liberté d'action et de maximiser leur profit. C'est pour cela que les dirigeants ont tendance à développer des stratégies qui leur permettent d'agir sur leur environnement et d'augmenter leur pouvoir sur les actionnaires et sur l'ensemble des parties prenantes.

En effet, la gouvernance d'entreprise a émergé des différents courants théoriques comme celles de l'agence ou des coûts de transaction bien connues des marchés financiers et de leurs différents acteurs. La théorie de l'enracinement a été intégrée également dans le champ de la gouvernance d'entreprise dont les conclusions divergent largement de celles présentées par les théories de l'agence et des coûts de transaction.

Dans cette théorie, les dirigeants peuvent développer des stratégies et des tactiques pour garder leur place au sein de l'entreprise et évincer d'éventuels concurrents. En adoptant cette tactique, leur remplacement devient coûteux pour la firme à laquelle ils appartiennent, ce qui leur permet d'augmenter leur pouvoir ainsi que leur espace discrétionnaire et d'augmenter les différents avantages qu'ils perçoivent (liberté d'action, sécurité d'emploi, rémunération, avantages en nature...).

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

3. Collaboration :

3.1. La définition de la collaboration

La collaboration peut être définie comme « *le processus à travers lequel des organisations échangent des informations, changent leurs activités, partagent leurs ressources, améliorent les chances des bénéficiaires mutuels et partagent des risques, des avantages et des responsabilités* » (Huxham 1996).

A partir de cette définition, la collaboration provient d'une volonté de deux ou plusieurs parties de vouloir collaborer puisqu'elle ne peut pas se produire lorsque l'une des parties n'est pas prête à s'ouvrir à l'autre. De plus, la réussite de la collaboration est influencée par le degré de volonté et d'intégration des parties. En d'autres termes, si la collaboration est limitée, les bénéfices et le partage des risques seront restreints.

Josserand et al. (2004) définissent à leur tour la collaboration comme « *un masque placé sur la diversité sous le nom d'une culture convergente* ». L'idée de cette définition est que chaque individu possède des caractéristiques propres à lui et différentes des autres. Ainsi, pour une collaboration efficace, cela nécessite d'aller au-delà des divergences entre les individus afin de pouvoir s'unir. Ce qui permet de créer un cadre de collaboration commun qui dépasse les différentes cultures. Autrement dit, la collaboration peut être expliquée par « *le processus à travers lequel des parties, qui voient différents aspects d'un problème, peuvent explorer, de manière constructive, leurs différences et chercher des solutions qui vont au-delà de leur propre vision limitée de ce qui est possible* » (Josserand et al. 2004).

Selon Morin (2015), il admet que le fait de travailler en mode collaboratif a des avantages pour les entreprises, comme l'unification des connaissances et expertises et la création de synergies. Dans le même sens, Jacob et Poitras (2015) postulent que travailler en mode collaboratif est nécessaire dans un monde en mutation permanente, complexe et volatil. En effet, selon ces auteurs, le mode collaboratif permet de « *se donner des nouvelles capacités stratégiques et de mieux soutenir son modèle de recherche de rentes* ».

Mignon (1998) a confirmé l'importance de la collaboration en supposant que les entreprises aptes de mener une action collective réalisent des changements à une grande échelle. Cependant, les relations de collaboration nécessitent un investissement de l'ensemble des parties simultanément. C'est pourquoi il est fondamental de comprendre les avantages spécifiques de la collaboration et la raison de la concentration des entreprises là-dessus.

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

Jacob et Poitras (2015) décrivent cinq raisons qui favorisent la collaboration, premièrement, les parties qui collaborent ensemble sont amené à se concerter et se mettre d'accord et à s'échanger les idées des uns et des autres ce qui peut faire ressortir des idées innovatrices et d'améliorer les processus de travail. Au final, cela leur permet de trouver la meilleure solution des challenges communs. La collaboration favorise une meilleure coordination. Selon Jacob et Poitras (2015), Afin de collaborer, les individus doivent échanger des informations stratégiques, en effet, lorsque chacun détient ces informations, la productivité augmente et la perte de temps et d'argent sera réduite au minimum.

Ensuite, la collaboration entre des individus améliore premièrement l'efficacité les entreprises, deuxièmement, l'expertise est centralisée et les coûts sont réduits. A travers l'expertise de l'une des parties, il est possible de créer de nouveaux produits et/ou, ce qui constitue une autre raison pour collaborer.

La collaboration est considérée comme un élément important afin d'atteindre les objectifs d'une entreprise, cependant, il n'est pas évident de mettre en place et stimuler le système de collaboration. D'où l'importance de comprendre comment favoriser la collaboration au sein de l'entreprise.

Selon Jacob et Poitras (2015), « *une mauvaise collaboration est pire qu'aucune collaboration* », il est intéressant de savoir ce qui peut nuire à l'efficacité de la collaboration. D'après Morin (2015), il est important pour les individus qui de collaborent ensemble de prendre le temps de bien expliquer les objectifs et les résultats attendus.

L'importance de la communication a été mise en avant dans la définition de la collaboration faite par Huxham (1996), effectivement, dans l'intérêt mutuelle des deux parties, il est préférable et conseillé de partager les ressources et les informations. Pour se comprendre, il est nécessaire d'échanger des informations à travers une communication efficace car cet échange va au-delà de se passer physiquement des documents, mais plutôt à bien interpréter les données. C'est pour cette raison que le degré de compréhension est en relation direct avec la communication. Enfin, Nielsen (2004) confirme à son tour l'importance de la communication en la qualifiant comme la colle qui tient ensemble un canal d'échanges.

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

3.2.L'influence de la confiance interpersonnelle sur la collaboration :

Plusieurs recherches indiquent que la confiance interpersonnelle est un facteur qui influence directement les processus du groupe (McGregor 1967; Golembiewski et McConkie 1975; Mayer, Davis, et Schoorman 1995). Ces chercheurs Buckley et Casson (2010) considèrent que la confiance interpersonnelle est une condition principale dans la réussite de la collaboration.

Ainsi, il existe un effet significatif entre la confiance interpersonnelle et la collaboration, d'après la définition de la collaboration de Huxham (1996), elle met en lumière l'existence de la collaboration est conditionnée par le degré de capacité à collaborer ensemble entre deux ou plusieurs parties. Cette disposition de s'ouvrir à l'autre dépend de la confiance entre les parties. A son tour, Nielsen (2004) détermine la confiance comme un facteur accélérant les échanges et apportant de la collaboration entre les différentes parties. Selon Morin (2015) la collaboration nécessite une confiance solide pour avoir la capacité de remplir leurs tâches. Ceci est expliqué par le fait que les parties qui mènent une relation de confiance, disposent de plus d'informations sur le comportement de l'autre et le considèrent comme plus prévisible. Ainsi, la collaboration et les échanges se sont améliorés car l'incertitude perçue est réduite. Dans le même sens, Ring (1997) confirme que la confiance est une condition facilitant la construction des réseaux. Bien que Ring (1997) fasse référence à la confiance et à la collaboration inter-organisationnelle, donc il est également applicable aux relations interpersonnelles. Jacob et Poitras (2015) soutiennent l'idée qu'une forte relation de confiance doit s'établir entre les acteurs à un niveau interpersonnel afin de collaborer.

Cependant, malgré une relation de confiance, les diverses parties conservent toujours une certaine marge de manœuvre, donc il est préférable de parler d'un degré de confiance qui permet de développer ou de freiner la collaboration entre les différentes parties, plutôt que d'une absence ou d'une présence de confiance.

La réputation est liée à la confiance, elle a été identifiée comme un déterminant de la collaboration. Selon Granovetter (1985) lorsqu'il existe un manque d'expérience de l'une des parties, la confiance ne peut pas exister. Dans ce cas, les parties comptent sur la réputation de l'autre, cette dernière est la conséquence directe du comportement relationnel avec d'autres parties (Granovetter 1985). Dans le cas de la collaboration inter-organisationnelle, la réputation est déterminée essentiellement par les réseaux dans lesquels les entreprises

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

évoluent (Uzzi 1996), ce phénomène peut être transposé dans le cas de la collaboration interpersonnelle. Lorsque l'on connaît moins bien l'autre personne ou lorsque l'autre personne a une mauvaise réputation, on préfère collaborer avec quelqu'un d'autre. Ainsi, nous constatons que cette forme de réputation se rapproche également de la confiance reposant sur la connaissance.

Enfin, La confiance interpersonnelle a un effet sur la collaboration. Ainsi, un lien direct a été démontré entre la confiance interpersonnelle et la collaboration selon ses chercheurs (Golembiewski et McConkie 1975; Mayer, Davis, et Schoorman 1995; McGregor 1967; Buckley et Casson 2010). Le système collaboratif contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise. La confiance interpersonnelle joue un rôle de déterminants dans la collaboration.

Section 3 : Le cadre conceptuel et hypothèses de recherche

La revue de littérature en gouvernance d'entreprise a permis de repérer les variables incontournables de notre modèle conceptuel, dans cette section, nous présenterons le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche et les justifications des liens entre les hypothèses.

Il est à noter que notre modèle de recherche n'a pas la vocation d'aborder chaque concept dans les détails, mais de clarifier l'influence de la confiance sur l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

1. Cadre conceptuel de la recherche :

A travers toute cette revue de littérature, et en se basant sur les travaux précédents des chercheurs, nous avons développé notre cadre conceptuel intégral, en effet, le point de départ était que les scandales financiers ont prouvé l'inefficacité des mécanismes formels de contrôle, suite à ce dysfonctionnement, des chercheurs se sont intéressés aux travaux sur les mécanismes de gouvernance d'entreprise. Une des recherches réalisées par Williamson et par Charreaux à travers laquelle une typologie des mécanismes de gouvernance a été proposée, cette typologie englobe les mécanismes intentionnels et spontanés de gouvernance d'entreprise.

Afin de mieux comprendre le rôle de la confiance dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise et afin de développer notre modèle, nous nous sommes inspirés des travaux de recherches antérieurs, nous citons quelques-unes d'elles :

Ireche et Mezhouda (2009) ont évoqué dans leur article l'importance de la confiance dans le domaine de la gestion des entreprises. En contribuant à l'allégement des mécanismes de gouvernance, elle en favorise la réduction des coûts. L'objectif de leur 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 leur objectif, une étude empirique menée à l'aide d'un questionnaire soumis à 21 dirigeants d'entreprises. Les résultats montrent que les transactions entre propriétaires et managers sont à considérer en fonction du degré de confiance accordée par les premiers et du degré d'honnêteté perçue des seconds. Il s'agit donc des transactions qui diffèrent selon la nature du couple confiance/honnêteté.

Charreaux (1998a) a estimé que la confiance est censée jouer un rôle important pour expliquer les écarts de performance entre les différents systèmes économiques nationaux. Cet article vise à analyser ce rôle en s'appuyant sur la théorie de la gouvernance des entreprises.

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

Après avoir proposé une définition de la confiance comme un mécanisme de la gouvernance, précisé les caractéristiques de ce dernier et analysé son impact sur la latitude managériale, le lien existant entre la confiance et la création de valeur partenariale a été exploré.

Cheriet et Gorini (2014) ont constaté que l'asymétrie de taille entre partenaires a des effets ambigus sur le choix des mécanismes de pilotage et partant sur les issues des alliances stratégiques (Performance). L'objet de leur travail est de proposer un cadre intégrateur à travers cinq propositions de recherche afin de faire le lien entre le contrôle et la confiance d'une part, l'instabilité et la performance d'autre part, tout en soulignant le rôle modérateur de l'asymétrie de taille. Ainsi, deux résultats importants sont obtenus de la discussion théorique : l'intégration de la performance comme variable dépendante; et les effets positifs dominants des mécanismes informels de contrôle sur les issues des alliances stratégiques. Des recommandations méthodologiques ont été faites afin de tester le modèle proposé.

La confiance est associée à toute forme de coopération et de transaction, selon Charreaux (1998a) il s'agit d'un mécanisme d'accompagnement, et d'allègement de la gestion des entreprises, autrement dit, elle facilite la collaboration et la coopération entre les dirigeants et leurs subordonnés ce qui contribue à une meilleure gouvernance, ce mécanisme permet d'améliorer la performance (Zaheer, Rehman, et Saif 2008).

Plusieurs chercheurs ont évoqué le lien entre la confiance et le contrôle, en effet, pour Gosse, Sargis, Roussel, et Sprimont (2002), Van de Ven (1996) Dyer (1997) la confiance est un substitut du contrôle, pour d'autres, la confiance renforce le contrôle en réduisant le conflit d'intérêt et le comportement opportuniste et en délimitant l'espace discrétionnaire des dirigeants.

Compte tenu de ces travaux et de toute cette revue de littérature, notre cadre conceptuel a fait l'objet de plusieurs orientations et choix:

- Parmi les mécanismes spontanés, nous avons choisi le réseau informel de confiance (la confiance interpersonnelle ou dite encore la confiance entre les individus d'un niveau hiérarchique différent) ;
- L'échantillon de cette étude se compose des directeurs de filiale (ou directeurs d'agence bancaire), d'administrateurs (membres du CA), et d'auditeurs, ce choix c'est appuyé sur l'article de Charreaux (1997a) qui estime que les réseaux de confiance régissent les rapports entre le dirigeant et ses subordonnés (réseau vertical),

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

- Nous avons choisi la performance non financière car dans la définition de Essid (2009), il considère que la performance est une affaire de perception entre les individus, dans notre cas, nous avons voulu mesurer l'effet de la confiance sur la performance entre le dirigeant et ses subalternes, donc cette performance est mesurée par le climat de travail (satisfaction, engagement, flexibilité et communication) ;

Après avoir présenté le cadre conceptuel de la recherche et justifié les choix que nous avons pris lors de notre étude, nous passons à la présentation des hypothèses de la recherche.

2. Justification des hypothèses de recherche :

A partir du modèle conceptuel de la recherche, nous développons dans cette partie nos hypothèses de recherche :

2.1. Les liens directs :

Arshad Zaheer, Rehman, et Saif (2008) montrent que la confiance a une influence positive directe sur la performance de l'échange. Plus précisément, la confiance favorise la satisfaction des membres de la relation (Morgan et Hunt 1994). Egalement, Anderson et Narus (1990), Doucette (1996) rapportent un lien positif significatif entre la confiance et la satisfaction. Lee et Kim (1999) ont montré que la confiance a une forte relation positive avec la satisfaction. La confiance peut avoir des implications en termes d'engagement (Donada et Nogatchewsky 2007) et renforce l'engagement (Morgan et Hunt 1994). La confiance a un effet direct sur l'engagement (Belliato et al. 2010). Ainsi, les hypothèses suivantes ont été proposées :

H1 : la confiance a un effet positif sur la satisfaction.

H2 : la confiance a un effet positif sur l'engagement.

La confiance peut se construire dans l'exercice même de la relation et dans la conduite des échanges, la flexibilité est l'un des éléments sur laquelle l'entreprise peut s'appuyer pour développer solidement la confiance de l'autre et donc favoriser une coopération fructueuse et durable. Nielsen (2004) affirme que la confiance a été établie pour accroître la coopération et améliorer la flexibilité. Ainsi, l'hypothèse suivante a été proposée :

H3 : la confiance a un effet positif sur la flexibilité.

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

La confiance se traduit par le respect des normes relationnelles telle que le partage de l'information, elle peut aussi avoir une influence sur la qualité de l'interaction telle que la communication (Donada et Nogatchewsky 2007), en effet, selon Smith et Barclay (1997) la confiance affecte positivement la communication et par conséquent la performance. De leurs côtés, McAllister (1995) montre dans leurs études que le fait d'avoir une relation de confiance avec quelqu'un rend la communication plus riche.

De plus, Karsenty (2011) démontre qu'un manque de confiance a trois conséquences pour la communication. Premièrement, les individus ont tendance à éviter les personnes concernées. Dès lors que la confiance est faible, les individus ont tendance à limiter la transmission d'informations, voire à ne plus communiquer. Ainsi, ils donnent des informations essentielles, tandis que dans une relation de confiance, les individus ont plus tendance à donner également des conseils. Nous pouvons formuler notre hypothèse de la manière suivante :

H4 : la confiance a un effet positif sur la communication.

Charreaux (1997a) a estimé que les mécanismes spontanés de gouvernance d'entreprise dont la confiance sont des mécanismes d'accompagnement, de coopération et de collaboration, de plus plusieurs auteurs montrent qu'il existe un lien entre la confiance et la collaboration (Mayer, Davis, et Schoorman 1995; McGregor 1967). Hwang et Burgers (1997) postulent même que la confiance est une condition importante pour la collaboration. Hackman et Morris (1975) expliquent à leur tour que la confiance sert à effacer quelques obstacles émotionnels et interpersonnels, ce qui mène à un meilleur fonctionnement du groupe. Enfin, Wintrobe et Breton (1986) considèrent l'usage de la confiance comme une source d'efficacité. De ce fait, nous pouvons énoncer l'hypothèse suivante :

H5 : la confiance a un effet positif sur la collaboration

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 (1994), 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 du dirigeant, selon Nooteboom, Casson, et Godley (2000), Zucker (1986), la confiance contribue à restreindre les comportements opportunistes. Selon Williamson (1975b) la confiance réduit l'opportunisme.

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

Donc nous pouvons émettre l'hypothèse qui stipule que la confiance a effet négatif sur l'opportunisme :

H6 : La confiance a un effet négatif sur l'opportunisme.

Charreaux (1998a) conceptualise la confiance comme un mécanisme de contrôle et plus particulièrement comme une alternative du contrôle (Donada et Nogatchewsky 2007), d'autres ont montré que la confiance n'est pas un mécanisme de contrôle, mais un substitut pour le contrôle (Rousseau et al. 1998; Zucker 1986). Selon Brulhart et Favoreu (2006) la confiance et le contrôle sont positivement reliés, elle permet un raffinement des dispositifs de contrôle (Donada et Nogatchewsky 2007), elle facilite le contrôle. Donc nous avons choisi de formuler cette hypothèse de la manière suivante :

H7 : la confiance a un effet positif sur le contrôle.

2.2.Les effets indirects :

Comme nous l'avons déjà cité, d'un côté que la relation de confiance peut influencer la collaboration de manière positive. Ainsi Wintrobe et Breton (1986) expliquent que la confiance est construite sur la recherche de l'entente entre plusieurs individus. Bornarel (2004) explique que les individus ont souvent tendance à faire confiance à quelqu'un en fonction de sa position. Et d'un autre côté, la confiance a un effet positif sur la performance. La collaboration à son tour influence positivement la performance (Ramayah, Lee, et In 2011) en contribuant à l'amélioration de la performance (Sanders et Premus 2005).

H8 : la collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la performance non financière.

H8a : la collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la satisfaction ;

H8b : la collaboration sert comme médiateur entre la confiance et l'engagement ;

H8c : la collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la flexibilité ;

H8d : la collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la communication.

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

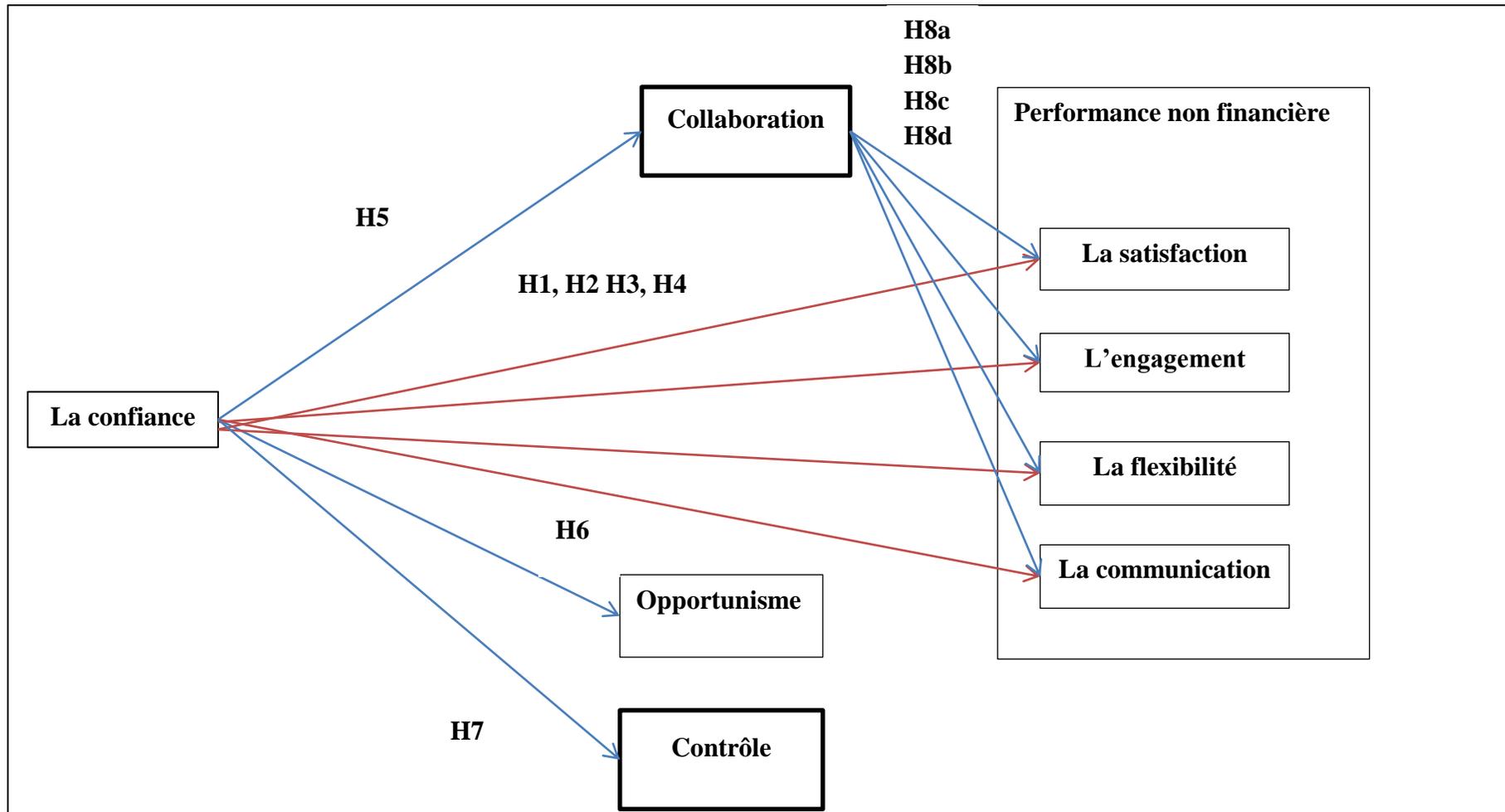
L'ensemble des hypothèses sont représentées dans le tableau suivant :

Tableau 04 : récapitulatif des hypothèses de recherche.

	les hypothèses de recherche
H1	La confiance a un effet positif sur la satisfaction
H2	La confiance a un effet positif sur l'engagement
H3	La confiance a un effet positif sur la flexibilité
H4	La confiance a un effet positif sur la communication
H5	La confiance a un effet positif sur la collaboration
H6	La confiance a un effet négatif sur l'opportunisme
H7	La confiance a un effet positif sur le contrôle
H8	La collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la performance non financière.
H8a	La collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la satisfaction ;
H8b	La collaboration sert comme médiateur entre la confiance et l'engagement ;
H8c	La collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la flexibilité ;
H8d	La collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la communication.

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure04 : Le cadre conceptuel de la recherche



Source : élaboré par nous-mêmes

Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance

Conclusion du chapitre :

Dans ce dernier chapitre de la première partie théorique, nous avons présenté la notion de la performance non-financière, cette performance est conceptualisée par les variables suivantes : la satisfaction, l'engagement, la flexibilité et la communication, nous avons par la suite établie le lien entre les mécanismes spontanés de la gouvernance d'entreprise et la performance non financière en mettant en lumière le rôle des mécanismes spontanés dans la performance non-financière., nous avons développé des variables additionnelles à notre étude que nous avons détecté sur la base d'une revue de littérature dédiée à la gouvernance d'entreprise. Et enfin, nous avons présenté le modèle conceptuel et les hypothèses de la recherche après avoir présenté la revue de littérature.

Dans la prochaine et deuxième partie, nous allons nous intéresser à la partie empirique, nous allons choisir les échelles de mesures des variables afin de pouvoir tester les hypothèses de recherche, et la méthodologie utilisée pour l'étude, et enfin nous allons traiter les données recueillies à l'aide des outils statistiques développés dans la partie méthodologique, et analyser et interpréter les résultats de la recherche.

Chapitre 4 : **La méthodologie de la recherche**

Section 1 : présentation des échelles de mesure des variables

Section 2 : méthodologie de la recherche de l'étude empirique

Introduction du chapitre :

La revue de la littérature précédente suggère qu'il existe un lien entre les variables présentées dans notre modèle. La présente étude s'appuie sur la littérature existante pour identifier la relation entre les variables de notre modèle.

Après avoir défini les aspects conceptuels associés à une recherche exploratoire, formulé les hypothèses et élaboré un modèle approprié à notre recherche, il est impératif de se pencher dès à présent sur les aspects beaucoup plus pratiques. Le choix d'une méthodologie appropriée pour mener efficacement et à bonne fin une telle investigation. La méthodologie de recherche porte sur les principales méthodes et procédures sélectionnées dans le but de mesurer de façon acceptable les variables de notre étude.

Étant donné la diversité importante des méthodes et la complexité croissante des sujets de recherche, le choix d'une méthode appropriée requiert une démarche de réflexion spécifique. Celle-ci doit, dès lors, prendre en compte les différents facteurs qui influencent ce choix.

Ce chapitre a pour objectif d'établir les principes méthodologiques qui guident la confrontation de la construction théorique à la réalité du terrain. À cette fin, il convient, dans un premier temps, d'exposer les principales échelles de mesure recensées dans la littérature et en justifiant le choix des échelles de mesure sélectionnées qui seront adaptées au contexte de la recherche. Et enfin en dernier lieu de présenter les outils et la méthodologie de recherche utilisée.

Section 1 : Présentation des échelles de mesure des variables

Le modèle de notre recherche est constitué de huit variables. Une variable explicative (variables indépendantes), six variables à expliquer (variables dépendantes), et d'une variable médiatrice. Toutes les variables sont mesurées de façon subjective en utilisant les échelles multi-items du type de Likert à cinq points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Dans cette section nous présenterons les échelles de mesure des variables choisies pour notre modèle conceptuel.

1. Choix des échelles de mesure :

Le choix des échelles de mesure à utiliser est une question que les chercheurs estiment très importante dans la mesure où la qualité de ces échelles détermine la validité et la fiabilité des mesures et donc l'exploitabilité des données produites. Ce choix, fait dans la limite des échelles qui nous ont été disponibles, a été guidé ici par six principaux critères qui sont :

- *L'adaptation de l'échelle* à notre modèle et plus spécialement au schéma directif et aux objectifs de notre travail. L'angle de vue pris pour mesurer une variable dépend de ce que nous allons faire de cette mesure.
- *La réputation de l'échelle* qui s'évalue par la fréquence de son utilisation, par d'autres travaux et par la renommée des chercheurs qui l'ont développé.
- *Les qualités psychométriques de l'échelle* qui s'apprécient essentiellement par l'indicateur alpha de Cronbach (supérieur à 0.7) mesurant la fiabilité de l'échelle. Ces qualités s'évaluent aussi par les tests de validité convergente et de validité discriminante mais ces informations sont généralement absents des rapports des chercheurs.
- *La solidité des soubassements théoriques de l'échelle*. Il faut aussi apprécier les théories qui sont à la base de la construction des items. La solidité des soubassements théoriques favorise pour la validité interne de l'échelle.
- *La longueur de l'échelle* évaluée par le nombre d'items qui la constituent. Étant donné la complexité et la lourdeur de notre modèle, nous essayerons de prendre des échelles constituées de 3 à 6 items avec un seuil de 10 items là où la première restriction s'avère intenable. Ce choix est fait dans l'objectif de limiter la longueur et la lourdeur du questionnaire. À défaut de quoi, le taux de retour risque d'être trop faible.

- *La clarté des énoncés des items* : Ce critère permet de sélectionner les items les plus aisément compréhensibles, ce qui rend les possibilités de l'utilisation du questionnaire plus larges par rapport à la composition de l'échantillon.

2. Echelle de mesure de la confiance :

Pour mesurer la variable la confiance interpersonnelle, nous avons retenu l'échelle de mesure composée de six items de (H. Lee et Choi 2003), cette échelle de réponse est de type Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Tableau 05 : Echelle de mesure de la confiance interpersonnelle

(H. Lee et Choi 2003)	<p>Item 1: ... are generally trustworthy.</p> <p>Item 2:... have reciprocal faith in other members' intentions and behaviors.</p> <p>Item 3:... have reciprocal faith in others' ability.</p> <p>Item 4:... have reciprocal faith in others' behaviors to work toward organizational goals.</p> <p>Item 5:... have reciprocal faith in others' decision toward organizational interests than individual interests.</p> <p>Item 6:... have relationships based on reciprocal faith.</p>
<p>Adaptée et traduite.</p> <p>« Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec les déclarations suivantes»</p>	<p>Item 1: Le dirigeant est digne de confiance.</p> <p>Item 2: J'ai confiance dans les intentions et les comportements du dirigeant.</p> <p>Item 3: J'ai confiance dans les capacités du</p>

	<p>dirigeant.</p> <p>Item 4: J'ai confiance dans l'attitude du dirigeant pour atteindre les objectifs organisationnels.</p> <p>Item 5: J'ai confiance dans les décisions du dirigeant privilégiant les intérêts organisationnels plutôt que les intérêts individuels.</p> <p>Item 6: Nous entretenons une relation basée sur une confiance réciproque.</p>
--	---

Source : élaboré par nous-mêmes

3. Echelle de mesure de la collaboration :

La collaboration a été mesurée par une échelle comprenant cinq éléments prise du travail de Lee et Choi (2003) permettant de d'évaluer la mesure dans laquelle le dirigeant et ses subordonnés s'entraident activement dans leurs travail.

Tableau 06: Echelle de mesure de la collaboration

Lee et Choi (2003)	<p>Item 1: Our organization members are satisfied by the degree of collaboration.</p> <p>Item 2: Our organization members are supportive.</p> <p>Item 3: Our organization members are helpful.</p> <p>Item 4: There is a willingness to collaborate across organizational units within our organization.</p> <p>Item 5: There is a willingness to accept responsibility for failure</p>
Adaptée et traduite.	Item 1: Je suis satisfait du degré de

<p>« Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec les déclarations suivantes»</p>	<p>collaboration avec le dirigeant.</p> <p>Item 2: Le dirigeant et moi sommes solidaires l'un de l'autre</p> <p>Item 3: Le dirigeant et moi, nous nous entraïdons</p> <p>Item 4: Il existe une volonté de collaborer entre moi et le dirigeant.</p> <p>Item 5: Il y a une volonté d'accepter la responsabilité de l'échec.</p>
---	--

Source : élaboré par nous-mêmes

4. Echelle de mesure de l'opportunisme :

Pour mesurer la variable opportunisme, nous avons opté pour l'échelle de mesure de Carson, Madhok, et Wu (2006) . Cette échelle de réponse est de type Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Tableau 07: Echelle de mesure de l'opportunisme.

<p>(Carson, Madhok, et Wu 2006)</p>	<p>Item 1 : The contractor sometimes exaggerated the necessity of changes it wanted to the development plan or budget.</p> <p>Item 2 : The contractor sometimes altered facts to get what it wanted.</p> <p>Item 3 : The contractor would try to renegotiate to its own advantage.</p> <p>Item 4 : The contractor exaggerated the costs they actually incurred.</p> <p>Item 5 : Cost estimates provided by the contractor tended to escalate as the project progressed.</p>
-------------------------------------	--

Chapitre 4 : la méthodologie de la recherche

	<p>Item 6 : The contractor was less and less cooperative as the project progressed.a</p> <p>Item 7 : It was hard to get the contractor to accept changes without our making certain concessions and compromises.a</p>
<p>Adaptée et traduite.</p> <p>« Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec les déclarations suivantes»</p>	<p>Item 1 : Le dirigeant exagère parfois sur la nécessité d'apporter des réajustements. (plan de développement, budget..)</p> <p>Item 2 : Le dirigeant modifie parfois les faits pour obtenir ce qu'il voulait.</p> <p>Item 3 : Le dirigeant tente de renégocier à son propre avantage.</p> <p>Item 4 : Le dirigeant exagère sur les couts réellement engagés.</p> <p>Item 5 : les estimations de couts fournies par le dirigeant ne cessent d'augmenter avec le temps.</p> <p>Item 6 : Le dirigeant se montre de moins en moins coopératif avec le temps.</p> <p>Items 7 : Le dirigeant fait tout ce qui est en son pouvoir pour tirer un plus grand profit de notre relation.</p>

Source : élaboré par nous-mêmes

5. Echelle de mesure de la variable « contrôle » :

Afin de mesurer le contrôle, nous avons retenu cinq items de l'échelle de mesure de Long, Bendersky, et Morrill (2011). En utilisant une échelle de réponse est de type Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Tableau 08 : Echelle de mesure du contrôle

<p>(Long, Bendersky, et Morrill 2011)</p>	<p>Item 1: My supervisor primarily monitors how well I execute standardized rules and procedures when I do my work.</p> <p>Item 2: My supervisor emphasizes the need for employees to follow rules and procedures in doing their job.</p> <p>Item 3: My supervisor rewards employees who accurately follow rules and procedures in doing their jobs.</p> <p>Item 4: Whether I succeed or not in this organization is largely determined by how well I execute formal rules and procedures.</p> <p>Item 5: In doing my job, I spend most of my time executing rules and procedures.</p>
<p>Adaptée et traduite. « Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec les déclarations suivantes »</p>	<p>Item 1: le dirigeant est surveillé principalement la façon dont il applique les règles et procédures du travail.</p> <p>Item 2: le dirigeant insiste sur la nécessité de suivre les règles et procédures dans l'exercice de ses fonctions.</p> <p>Item 3: le dirigeant est récompensé quand il respecte scrupuleusement les règles et procédures dans l'exercice de ses fonctions.</p> <p>Item 4: la réussite ou l'échec au sein de l'entreprise est conditionné par la façon dont le dirigeant exécute les règles et procédures formelles.</p> <p>Item 5: En faisant son travail, le dirigeant passe la plupart de son temps à exécuter des règles et des procédures.</p>

Source : élaboré par nous-mêmes

6. Echelle de mesure de la performance non financière :

a. Echelle de mesure de la satisfaction :

Pour mesurer la variable satisfaction, nous avons opté pour l'échelle de mesure composée de cinq items de Kone (2011), cette échelle de réponse est de type Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Tableau 09: Echelle de mesure de la satisfaction

(Kone 2011)	<p>Item 1: Ma relation avec la CMDT est un grand succès</p> <p>Item 2: Je suis très mécontent des résultats de ma relation avec la CMDT</p> <p>Item 3: Je considère ma relation avec la CMDT comme étant exceptionnelle</p> <p>Item 4: Ma relation avec la CMDT m'apporte plus que ce que j'en attends</p> <p>Item 5: Ma relation de partenariat avec la CDMT est profitable</p>
<p>Adaptée.</p> <p>« Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec les déclarations suivantes»</p>	<p>Item 1: Notre relation est un grand succès</p> <p>Item 2: Je suis mécontent de ma relation avec le dirigeant</p> <p>Item 3: Je considère notre relation comme étant exceptionnelle</p> <p>Item 4: Notre relation est plus grande que mes attentes</p> <p>Item 5: Notre relation est profitable pour notre travail</p>

Source : élaboré par nous-mêmes

b. Echelle de mesure de l'engagement :

La variable engagement a été mesuré à travers sept items, tirée de Goo et al. (2009)₂, cette échelle de réponse est de type Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Tableau 10: Echelle de mesure de l'engagement

(Goo et al. 2009)	<p>Item 1: Both parties are willing to commit resources to sustain the relationship.</p> <p>Item 2: If we requested it, SP would be willing to make further investment to support our needs.</p> <p>Item 3: We are willing to put more effort and investment in building our business relationship with SP.</p> <p>Item 4: Even if they could, SP would not drop our organization as a service recipient (client) because they like being associated with us.</p> <p>Item 5: We want to remain a customer to SP because we genuinely enjoy our relationship with them.</p> <p>Item 6: The continuation of a relationship with SP is very important to us.</p> <p>Item 7: SP expects the relationship with us to continue for a long time.</p>
<p>Adaptée et traduite.</p> <p>« Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec les déclarations suivantes »</p>	<p>Item 1: Nous sommes prêts à engager plus de ressources pour maintenir notre relation.</p> <p>Item 2: Le dirigeant serait prêt à investir plus</p>

Chapitre 4 : la méthodologie de la recherche

	<p>pour répondre à nos besoins.</p> <p>Item 3: Nous sommes prêts à déployer plus d'efforts et à investir davantage dans notre relation.</p> <p>Item 4: Le dirigeant tient à notre entreprise car il aime collaborer avec nous.</p> <p>Item 5: Je veux continuer à travailler avec Le dirigeant car j'aime vraiment notre relation.</p> <p>Item 6: La durabilité de notre relation est très importante pour notre travail.</p> <p>Item 7: Le dirigeant s'attend à ce que notre relation se poursuive pendant une longue période.</p>
--	--

Source : élaboré par nous-mêmes

c. Echelle de mesure de la flexibilité :

Afin de mesurer la variable flexibilité, nous avons retenu trois items, tirée de Subramani et Venkatraman (2003), cette échelle de réponse est de type Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Tableau 11: Echelle de mesure de la flexibilité

(Subramani et Venkatraman 2003)	<p>Item 1: Flexibility in response to changes is characteristic of our relationship.</p> <p>Item 2: Our relationship is flexible in accommodating one another if special problems/needs arise.</p> <p>Item 3: Our firm and RetGo expect to make adjustments in the ongoing relationship to cope with changing circumstances.</p>
<p>Adaptée et traduite.</p> <p>« Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec les déclarations suivantes»</p>	<p>Item 1: la flexibilité aux changements est une caractéristique de notre relation</p> <p>Item 2: en cas de problèmes /besoins particuliers qui surviennent, notre relation est flexible</p> <p>Item 3: notre relation se réajuste face à l'évolution des circonstances</p>

Source : élaboré par nous-mêmes

d. Echelle de mesure de la communication :

Enfin, pour la variable communication, elle a été mesurée par trois items, tirée de Rai et al. (2012), cette échelle de réponse est de type Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».

Tableau 12 : Echelle de mesure de la communication

(Rai et al. 2012)	<p>Item 1: Our vendor and we provide each other with sufficient information to perform the process.</p> <p>Item 2: Our vendor and we effectively exchange information with each other.</p> <p>Item 3: Our vendor and we communicate well with each other and discuss at eye level.</p>
<p>Adaptée et traduite.</p> <p>« Veuillez indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord avec les déclarations suivantes. »</p>	<p>Item 1: Nous fournissons mutuellement des informations suffisantes pour effectuer notre travail.</p> <p>Item 2: Nous échangeons efficacement des informations entre nous.</p> <p>Item 3: Nous communiquons bien entre nous et nous nous disons les choses clairement.</p>

Source : élaboré par nous-mêmes

Ces items ont été formulés de façon concise et précise et sur la base des échelles pertinentes déjà validées. Le tableau suivant présente la récapitulation des variables principales de notre modèle de recherche ainsi que les échelles de mesures utilisées.

Tableau 13 : Les variables latentes du modèle de recherche

Variable	Définition	Source	Nombre d'items	dimensionnalité	Echelle	code
La confiance	La mesure dans laquelle les dirigeants et leurs subordonnés entretiennent une confiance réciproque en termes d'intention et de comportements	(H. Lee et Choi 2003)	6	Unidimensionnel	Likert	confiance
La collaboration	La mesure dans laquelle les dirigeants et leurs subordonnés s'entraident activement dans leur travail.	(H. Lee et Choi 2003)	5	Unidimensionnel	Likert	collab
L'opportunisme	La mesure dans laquelle le dirigeant a un comportement déviant et non adéquat avec l'intérêt de l'entreprise	(S. J. Carson, Madhok, et Wu 2006)	7	Unidimensionnel	Likert	opportunisme
Le contrôle	La mesure dans laquelle le contrôle formel est effectuée	(Long, Bendersky, et Morrill 2011)	5	Unidimensionnel	Likert	Contrôle

La satisfaction	La mesure dans laquelle les cadres sont satisfaits de leurs dirigeants	(Kone 2011)	5	Unidimensionnel	Likert	satisfaction
L'engagement	Durabilité (désir de poursuivre une relation en raison d'un effet positif envers le partenaire), contribution (volonté d'être profondément impliqué dans la relation par l'investissement de capitaux et d'efforts) et cohérence (confiance dans la stabilité de la relation).	(Goo et al. 2009)	7	Unidimensionnel	Likert	engagement
La flexibilité	la volonté d'aller au-delà des conditions précisées dans les contrats, selon les circonstances	(Subramani et Venkatraman 2003)	3	Unidimensionnel	Likert	flexibilité
La communication	Degré de partage ou d'échange proactif d'informations significatives et opportunes entre les dirigeants et leurs subordonnés.	(Rai et al. 2012)	3	Unidimensionnel	Likert	communic

Source : élaboré par nous-mêmes

Section 2 : Méthodologie de la recherche de l'étude empirique

Après avoir défini les concepts associés à une recherche exploratoire, formulé les hypothèses et élaboré un modèle approprié à notre recherche, il est impératif de se pencher sur les aspects beaucoup plus pratiques.

L'option pour une approche quantitative pour répondre à ces questionnements s'impose, dans la mesure où elle est en adéquation avec l'objectif de vérification des hypothèses de recherche (Evrard et al. 2009).

1. Le positionnement épistémologique :

Le positionnement épistémologique doit être présent dans notre recherche car « elle permet d'asseoir la validité et la légitimité de la recherche »(Thietart 2014a), Le terme épistémologie est construit à partir de deux termes grecs, le premier, «épistèmê» signifiant science et « logos » signifiant discours.

Trois grands paradigmes orientent les recherches en sciences de Gestion, à savoir : le positivisme (et post-positivisme), le constructivisme et l'interprétativisme (Martinet, 2013). Le tableau ci- dessous présente les principales postures épistémologiques

Tableau 14: Principales postures épistémologiques.

	Post-positivisme	Constructivisme	Interprétativisme
Epistémologie	Distance et impartialité du chercheur Objectivité du chercheur	Proximité du chercheur ; Subjectivité du point de vue	
		Co-construction de la réalité	Interprétation de la réalité
Axiologie (rôle des valeurs)	L'influence des valeurs peut être contrôlée	Les valeurs lient la recherche Les chercheurs discutent activement des biais et interprétations	
Ontologie (nature de la réalité)	Réalisme critique. Une seule réalité. Réalité externe probable et imparfaitement appréhendée	Relativisme ontologique Réalité multiple	
		Réalité construite	Réalité interprétée
Liens de causalité	Causes identifiables dans un sens probabiliste Importance de la validité interne	Difficile de distinguer les causes des effets. Crédibilité des descriptions importantes	

Possibilité de généralisation	Position nomothétique aménagée Validité externe importante	Idiographie Importance de la transférabilité des résultats
Raisonnement majoritairement	Hypothético-déductif	Inductif
Objectifs	Expliquer la réalité	Construire Comprendre
Méthodes	Essentiellement Quantitative	Qualitative

Source : (Carrier-Vernhet 2012)

1.1. L'orientation post-positiviste de notre recherche :

Le positivisme représente la forme traditionnelle de la recherche (Creswell 2009) et revendique un positionnement réaliste. Pour les positivistes, la réalité est objective, universelle et a une essence propre. Dès lors, les outils méthodologiques doivent permettre de tirer des lois générales (Mucchielli 2004).

Notre travail s'inscrit dans une approche post-positiviste appelée aussi hypothético-déductive. Cette approche repose sur le respect de quatre grandes étapes. La première consiste à retenir un cadre théorique et à déterminer les concepts permettant de répondre aux questions de recherche, et ce à partir de la revue de la littérature. La deuxième étape consiste à déterminer les limites des études existantes en observant et en analysant les modèles. Dans une troisième phase, un nouveau modèle et de nouvelles hypothèses sont proposés. Enfin, des tests empiriques sont effectués pour confirmer ou réfuter les hypothèses émises en s'appuyant sur des méthodes d'analyse statistique qui permettent de mettre en évidence de relations causales. Ainsi, l'architecture générale de la thèse s'inscrit dans cette démarche (Giordano et Jolibert 2012).

Certains auteurs avancent que le paradigme positiviste se fonde sur trois principes, comme rappelé par (Ratsimandresy 2012) :

- La vérifiabilité des hypothèses, c'est-à-dire qu'une hypothèse n'a de sens que si elle peut être vérifiée empiriquement (Evrard et al. 2009) ;
- La confirmabilité des hypothèses, qui signifie qu'une proposition ne peut être confirmée que par des observations, des expériences ou par d'autres théories ;

- La réfutabilité des hypothèses pose qu'une théorie est considérée comme momentanément vraie, jusqu'à ce qu'elle soit infirmée par de nouvelles hypothèses.

1.2. Le mode de raisonnement hypothético-déductif :

La logique hypothético-déductive, généralement associée au domaine de la preuve ou de la déduction, se trouve adaptée pour un positionnement positiviste ou post-positiviste (Thietart 2014a). Selon Soler (2009), elle consiste à formuler les hypothèses et à en déduire des conclusions en utilisant des outils spécifiques adaptés.

Cette logique de raisonnement permet de « prédire des effets » et de vérifier des « hypothèses » en se basant sur des règles et des théories existantes (David, 1999), contrairement aux logiques complémentaires, à savoir « inductive » et « abductive », qui passent du particulier et des faits observés vers les lois (Thietart 2014a).

2. Structure et administration du questionnaire :

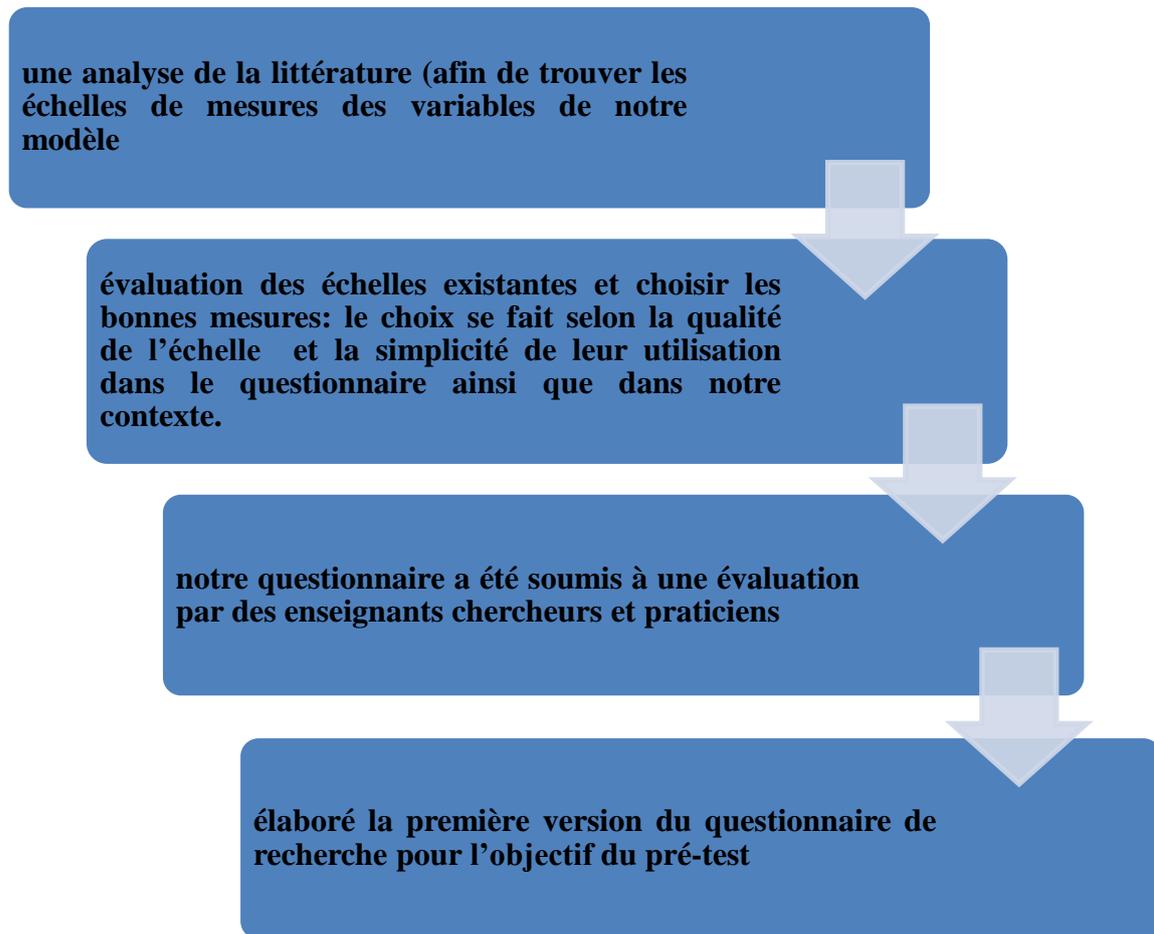
L'instrument principal de recherche dans notre étude est le questionnaire. Les items sont développés à partir d'études antérieures relatives à la performance et à la gouvernance d'entreprise.

La méthode de collecte des données par questionnaire appelé aussi l'enquête par sondage (Naresh K. Malhotra 2011), peut être définie comme étant « *un instrument de collecte et de mise en forme de l'information, fondé sur l'observation de réponses à un ensemble de questions posées à un échantillon d'une population* » (Blais et Durand 2003).

La méthode d'enquête par questionnaire permet à une personne seule, l'enquêteur, de s'adresser à un très large public dans une durée de temps limité. Dans une enquête, les informations sont recueillies grâce à l'administration d'un questionnaire soumis à des personnes. Elle a pour objectif d'opérationnaliser les concepts élaborés au moment où est posée la question de recherche et où sont élaborées les hypothèses qui lui sont reliées (Blais et Durand 2003). Ce qui caractérise donc l'enquête, c'est le recours à des questions. Par la suite, les réponses fournies sont enregistrées par le chercheur. L'enquête par questionnaire fait référence à la présence d'un échantillon d'une population.

La construction du questionnaire de recherche se compose de 4 étapes. La figure ci-dessous illustre ces étapes :

Figure 05: les étapes de construction du questionnaire



Source : élaboré par nous-mêmes

Compte tenu du nombre de construits (07), qui doivent être mesurés dans notre modèle, le questionnaire sera relativement long (voir annexe 01).

Thietart (2014) soutient l'idée que toute enquête par questionnaire se doit de respecter trois étapes afin d'obtenir un bon nombre de données pertinentes et exploitables : la construction initiale du questionnaire, un pré-test et enfin l'administration définitive du questionnaire.

Le pré-test est une étape nécessaire et importante dans le cadre du processus de construction et de validation d'un questionnaire (Boudreau, Gefen, et Straub 2001). Le pré-test consiste à vérifier le questionnaire auprès d'un petit échantillon d'individus pour améliorer la qualité du questionnaire (Malhotra 2004). L'objectif de cette phase est de détecter les erreurs commises, de s'assurer de la compréhension des questions ainsi que d'évaluer la durée de réponse (Evrard, Pras, et Roux 2003; Jolibert et Jourdan 2006). Le

processus du pré-test du questionnaire consiste premièrement, à la vérification de la traduction et de compréhension du questionnaire par des docteurs en Management. Deuxièmement, la validation des échelles de mesures utilisées ainsi que la qualité globale du questionnaire de recherche. Troisièmement, procéder à la collecte finale

Le questionnaire adopte des échelles multi-items. Cela se justifie par le fait que la plupart des concepts dans cette recherche sont difficiles à cerner avec un seul item. Les items ont été modifiés compte tenu du contexte de notre étude. Les variables des mécanismes de gouvernance, le contrôle, la collaboration, l'opportunisme et les variables de performance sont mesurées en utilisant des échelles de type Likert ayant cinq niveaux (1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord). Nous avons fait le choix de l'appliquer sur cinq échelons afin de faciliter l'administration pour les répondants. Les autres variables de contrôle sont soit des variables ordinales, soit des variables nominales.

2.1. Structure du questionnaire :

Le questionnaire de notre étude comprend 3 parties :

1-La première partie est une introduction aux répondants dans laquelle nous mentionnons la caractéristique et l'objectif général de la recherche ainsi que nos engagements sur la politique d'utilisation d'information des répondants.

2-La deuxième partie : c'est le corps du questionnaire : les questions (*items* des échelles de mesure) ont été présentées dans le questionnaire sous trois thématiques :

- Thématique 1 : porte sur la variable « **confiance** » comme mécanisme spontané de gouvernance d'entreprise ;
- Thématique 2 : porte sur la variable « **collaboration** »;
- Thématique 3 : porte sur la variable « **opportunisme** »;
- Thématique 4 : porte sur la variable « **contrôle** » ;
- Thématique 5 : est constituée des 4 variables liées à « **la performance non financière** ».

3-La troisième partie : est dédiée aux questions signalétiques, elles ont été posées à la fin du questionnaire, elles permettent une description de l'individu (selon des critères socio-économique, ou de l'entreprise)

2.2.Administration du questionnaire

Pour cette enquête quantitative, nous avons choisi dans un premier temps de pré tester nos instruments de mesure et notre questionnaire sur quelques manager, afin d'avoir un aperçu le plus proche possible de la qualité du questionnaire en situation réelle.

Ce pré-test nous permet de :

- S'assurer que l'adaptation des échelles existantes est satisfaisante ;
- Vérifier la compréhension des items ;
- Epurer les mesures de l'échelle proposée dans ce travail ;
- Epurer la liste des items initiaux et de ne retenir que les items qui sont suffisamment corrélés à leur facteur, sans être significativement reliés à d'autres facteurs.

Dans un second temps et pour la collecte finale, elle s'est déroulée entre le 17 juillet et le 21 décembre 2020 et nous a permis de recueillir 300 réponses exploitables pour l'analyse.

3. Mode d'administration :

Les médias de recueil sont la troisième composante de l'enquête, il s'agit du mode de communication entre le questionnaire et la personne interrogée. Le mode de recueil influencera la rédaction du questionnaire.

Parmi les alternatives du mode d'administration du questionnaire, nous retrouvons : le face à face, l'enquête par voie postale, l'enquête par téléphone et l'enquête par internet. La longueur relative du questionnaire et les considérations de cout, de temps et de cette crise sanitaire que traverse notre pays, nous ont poussés à exclure le face à face. Les enquêtes par voie postale et par téléphone ont été exclues car elle comporte un risque élevé de non réponse. Nous avons donc opté pour l'enquête par internet.

Toutefois, selon Evrard et al. (2009), le taux de réponse est souvent faible pour prétendre à une représentativité des répondants. Il existe néanmoins une possibilité de relance dès lors qu'on observe une absence de réaction du répondant.

3.1. Internet en tant qu'outil de collecte des données

L'accès à internet a conduit au développement de ce média de recueil. Il peut être administré d'une double manière (Gavard-Perret et al. 2008), soit par mail, soit en ligne (dans ce cas, le répondant doit se connecter à un site où les questions lui seront posées) la seconde voie est la plus développée, elle tend à devenir largement prédominante. (Evrard et al. 2009)

L'enquête en ligne permet de développer une présentation graphiquement soignée et interactive, garantit l'anonymat des répondants (Gavard-Perret et al. 2008), malgré les avantages des enquêtes par Internet, elle peut présenter des inconvénients. En effet, certains chercheurs pensent que l'usage d'internet induit forcément des erreurs d'échantillonnage dans la mesure où l'on ne s'intéresse qu'à la population ayant accès à Internet (Cole 2005).

Dans l'enquête par internet, le chercheur a la possibilité de créer un questionnaire en ligne et de le faire remplir par ses répondants, le destinataire du message peut répondre dans le corps du message si le nombre d'items est particulièrement limité ou bien en cliquant sur le lien proposé dans le corps du message, ce lien renvoie au questionnaire en ligne. Nous avons opté pour la deuxième méthode qui nous paraît présenter un grand nombre d'avantages. L'envoi du message a été fait le réseau social « linkedin » et pour son aspect professionnel. Les résultats sont actualisés en temps réel et les données sont exportées au format Excel.

4. Le codage des items :

Le codage des items permet de systématiser les variables pour faciliter leur utilisation à des fins analytiques. Ainsi, le tableau ci-dessous reprend les différents codes retenus dans le cadre de notre étude :

Tableau 14: codage des items

Item	Code
La confiance	
Item 1: Le dirigeant est digne de confiance.	Confiance1
Item 2: J'ai confiance dans les intentions et les comportements du dirigeant.	Confiance 2
Item 3: J'ai confiance dans les capacités du dirigeant.	Confiance 3
Item 4: J'ai confiance dans l'attitude du dirigeant pour atteindre les objectifs organisationnels.	Confiance 4
Item 5: J'ai confiance dans les décisions du dirigeant privilégiant les intérêts organisationnels plutôt que les intérêts individuels.	Confiance 5
Item 6: Nous entretenons une relation basée sur une confiance réciproque.	Confiance 6
Collaboration	
Item 1: Je suis satisfait du degré de collaboration avec le dirigeant.	Collab 1
Item 2: Le dirigeant et moi sommes solidaires l'un de l'autre	Collab 2
Item 3: Le dirigeant et moi, nous nous entraïdons	Collab 3
Item 4: Il existe une volonté de collaborer entre moi et le dirigeant.	Collab 4
Item 5: Il y a une volonté d'accepter la responsabilité de l'échec.	Collab 5
Opportunisme	
Item 1 : Le dirigeant exagère parfois sur la nécessité d'apporter des réajustements. (plan de développement, budget)	Opportun 1
Item 2 : Le dirigeant modifie parfois les faits pour obtenir ce qu'il voulait.	Opportun 2
Item 3 : Le dirigeant tente de renégocier à son propre avantage.	Opportun 3
Item 4 : Le dirigeant exagère sur les couts réellement engagés.	Opportun 4
Item 5 : les estimations de couts fournies par le dirigeant ne cessent d'augmenter avec le temps.	Opportun 5
Item 6 : Le dirigeant se montre de moins en moins coopératif avec le temps.	Opportun 6
Items 7 : Le dirigeant fait tout ce qui est en son pouvoir pour tirer un plus grand profit de notre relation.	Opportun 7
Le contrôle	
Item 1: le dirigeant est surveillé principalement la façon dont il applique les	Contrôle 1

Chapitre 4 : la méthodologie de la recherche

règles et procédures du travail.	
Item 2: le dirigeant insiste sur la nécessité de suivre les règles et procédures dans l'exercice de ses fonctions.	Contrôle 2
Item 3: le dirigeant est récompensé quand il respecte scrupuleusement les règles et procédures dans l'exercice de ses fonctions.	Contrôle 3
Item 4: la réussite ou l'échec au sein de l'entreprise est conditionné par la façon dont le dirigeant exécute les règles et procédures formelles.	Contrôle 4
Item 5: En faisant son travail, le dirigeant passe la plupart de son temps à exécuter des règles et des procédures.	Contrôle 5
Satisfaction	
Item 1: Je suis mécontent de ma relation avec le dirigeant	Satisfaction1
Item 2: Notre relation est un grand succès	Satisfaction2
Item 3: Notre relation est plus grande que mes attentes	Satisfaction3
Item 4: Je considère notre relation comme étant exceptionnelle	Satisfaction4
Item 5: Notre relation est profitable pour notre travail	Satisfaction5
Engagement	
Item 1: Nous sommes prêts à engager plus de ressources pour maintenir notre relation.	Engagement1
Item 2: Le dirigeant serait prêt à investir plus pour répondre à nos besoins.	Engagement2
Item 3: Nous sommes prêts à déployer plus d'efforts et à investir davantage dans notre relation.	Engagement3
Item 4: Le dirigeant tient à notre entreprise car il aime collaborer avec nous.	Engagement4
Item 5: Je veux continuer à travailler avec Le dirigeant car j'aime vraiment notre relation.	Engagement5
Item 6: La durabilité de notre relation est très importante pour notre travail.	Engagement6
Item 7: Le dirigeant s'attend à ce que notre relation se poursuive pendant une longue période.	Engagement7
Flexibilité	
Item 1: la flexibilité aux changements est une caractéristique de notre relation	Flexibilité 1
Item 2: en cas de problèmes /besoins particuliers qui surviennent, notre relation est flexible	Flexibilité 2
Item 3: notre relation se réajuste face à l'évolution des circonstances	Flexibilité 3
Communication	

Item 1: Nous fournissons mutuellement des informations suffisantes pour effectuer notre travail.	Communic 1
Item 2: Nous échangeons efficacement des informations entre nous.	Communic 2
Item 3: Nous communiquons bien entre nous et nous nous disons les choses clairement.	Communic 3

Source : élaboré par nous-mêmes

5. Les caractéristiques de l'échantillon :

Pour mener à bien les analyses par des équations structurelles, les données doivent satisfaire aux conditions de quantités de données. La taille de l'échantillon est une condition décisive pour que les tests du modèle structurel soient fiables. Les modèles d'équations structurelles, comme l'analyse factorielle, sont des techniques basées sur de grands échantillons. Afin d'utiliser les équations structurelles, la taille de l'échantillon doit être « raisonnable ». Kline (1998) considère qu'avec moins de 100 observations, les modèles d'équations structurelles ne sont pas « tenables », à moins qu'ils ne soient d'une très grande simplicité. Loehlin (1992) recommande une taille d'échantillon de 200 observations.

6. Profil de la population étudiée :

Tableau 16: Profil de la population enquêtée

variable	Modalité	N	%
Le genre	Homme	184	61,3%
	Femme	116	38,7%
Le genre du supérieur	Homme	229	76,3%
	Femme	71	23,7%
Expérience professionnelle	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%
Age	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%
Nature de l'entreprise	Publique	81	27%
	Privée	219	73%
Emploi actuel	-Directeur de filiale ou (directeur d'agence bancaire)	43	14,33%
		79	26,33%
	-Membre du CA/ CS/ directoire (administrateurs)	178	59,33%
	-Auditeur		

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

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 privées et publiques algériennes dont plus de 82 % ont une expérience professionnelle supérieure à 4 ans ; et plus de 97 % sont âgés plus de 26. De plus 73% des personnes interrogées travaillent dans le secteur privé. 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 hiérarchiques "Hommes".

7. Préparation des données :

Les données collectées doivent être bien préparées et structurées afin d'assurer la qualité des analyses effectuées et procéder à l'interprétation des résultats (Evrard, Pras, et Roux 2003). Cette préparation consiste à examiner la qualité des données qui est nécessaire aux analyses multi-variées en corrigeant ou transformant les données inadéquates.

Pour mener à bien cette étape, le traitement des données se fera à l'aide du logiciel SPSS version 24, cette préparation se fait en plusieurs étapes (Evrard et al. 2009) :

- traiter les valeurs manquantes ;
- vérifier l'engagement de la population enquêtée ;
- rechercher les données aberrantes ;
- détecter les valeurs extrêmes (ces valeurs sont très différentes des autres) ;
- effectuer un examen de la normalité des distributions.

7.1. Traitement des valeurs manquantes :

Les études empiriques utilisant la méthode du questionnaire pour collecter les données rencontrent souvent le problème de la valeur manquante (Fichman et Cummings 2003). Une valeur manquante est le résultat de la non-réponse des répondants (par exemple, le répondant n'a pas répondu à une question et ceci crée une valeur manquante dans les données recueillies) (Malhotra 2004). Ceci est susceptible d'impliquer des biais, de nuire à l'efficacité des estimations à cause d'une réduction de la taille de l'échantillon et peut aboutir à l'impossibilité d'utiliser des méthodes d'analyse qui requièrent des données complètes (Rubin, 2004), donc, il y a deux stratégies pour corriger les valeurs manquantes, soit par une élimination des questionnaires incomplets, soit par un remplacement des valeurs manquantes.

Nous n'avons pas rencontré de valeurs manquantes lors de l'analyse des données de notre échantillon. Cela s'explique compte tenu du mode d'administration du questionnaire (par internet), ou nous avons la possibilité d'obliger le répondant à renseigner toutes les questions pour qu'il puisse valider et envoyer le questionnaire. A cet effet, notre base de données ne contient désormais aucune valeur manquante.

7.2. Traitement des valeurs aberrantes et extrêmes :

Il est primordiale de vérifier l'existence des valeurs (ou observations) aberrantes et extrêmes dans notre jeu de données pour procéder à l'analyse multi-variée, ces valeurs sont dites extrêmes si elles sont des observations très différentes des autres (R. B. Kline 2005). La présence de ces valeurs peut aboutir à des déformations sérieuses des résultats, peut provoquer des incohérences dans la base de données (Chandon 2006) et peut également engendrer une influence importante sur certaines statistiques telles que la tendance centrale et la dispersion.

Il est donc nécessaire d'examiner les données présentant des observations aberrantes et extrêmes (Montgomery, Peck, et Vining 2001). Ces valeurs sont dues à l'erreur de saisie des données ou celles de la variabilité du phénomène étudié.

En raison d'utilisation de l'échelle de Likert dans notre questionnaire, les notes attribuées sont dans un intervalle de 1 à 5. Donc, dans le cas où il y a des valeurs aberrantes ou extrêmes, cela est dû à l'erreur de saisie ou de codification. Nous examinons les valeurs aberrantes ou extrêmes par les statistiques descriptives des variables, comme le minimum, le maximum. Les valeurs extrêmes peuvent être détectées en calculant la distance de Mahalanobis entre individus correspondants et le centre de gravité. Tukey (1977) propose deux représentations graphiques de la détermination de valeurs aberrantes et extrêmes :

- la technique des « boîtes à moustache » ;
- la technique des « graphiques tige et feuille ».

7.3. Analyse de la normalité des distributions :

Après avoir purifié nos données par le traitement des valeurs manquantes et les valeurs aberrantes, un autre test est important dans l'étape de vérification des données, est celui de la normalité de la distribution, en effet, les tests statistiques ainsi que les estimations des paramètres demandent à ce que les variables étudiées suivent une loi normale.

Chapitre 4 : la méthodologie de la recherche

La normalité de la distribution est une condition importante pour assurer l'exactitude des résultats générés par plusieurs techniques comme le modèle des équations structurelles.

Afin de vérifier cette condition, plusieurs techniques statistiques et graphiques peuvent être utilisées. Les coefficients de symétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) sont utilisés pour confirmer la condition de normalité des distributions. Le coefficient de symétrie et celui d'aplatissement comparent la forme d'une distribution observée à celle de la loi normale (Jolibert et Jourdan 2006).

Tableau 17: La présentation de la normalité des données

Construit	Items retenus	Moyenne	Ecart type	Skewness	Kurtosis
Confiance	Confiance1	3,66	1,100	-,700	-,097
	Confiance2	3,56	1,130	-,620	-,304
	Confiance3	3,76	1,123	-,749	-,224
	Confiance4	3,63	1,139	-,732	-,157
	Confiance5	3,51	1,236	-,584	-,642
	Confiance6	3,71	1,164	-,692	-,379
Collaboration	Collaboration1	3,57	1,153	-,668	-,216
	Collaboration2	3,48	1,233	-,607	-,540
	Collaboration3	3,63	1,185	-,720	-,325
	Collaboration4	3,70	1,175	-,864	,025
	Collaboration5	3,57	1,173	-,710	-,279
Opportunisme	Opportunisme1	2,89	1,150	,097	-,748
	Opportunisme2	2,96	1,373	,104	-1,213
	Opportunisme3	2,84	1,289	,242	-,973
	Opportunisme4	2,41	1,206	,591	-,547
	Opportunisme5	2,47	1,195	,545	-,548
	Opportunisme6	2,36	1,190	,550	-,623
	Opportunisme7	2,88	1,290	,112	-1,033

Chapitre 4 : la méthodologie de la recherche

Contrôle	Contrôle 1	3,58	1,036	-,488	-,314
	Contrôle 2	3,85	1,065	-,795	,101
	Contrôle 3	2,98	1,259	-,144	-,963
	Contrôle 4	3,23	1,184	-,296	-,753
	Contrôle 5	3,85	1,124	-,861	,031
Satisfaction	Satisfaction1	3,50	1,181	-,583	-,445
	Satisfaction2	3,28	1,206	-,375	-,764
	Satisfaction3	3,03	1,239	-,174	-,977
	Satisfaction4	2,84	1,272	,160	-,995
	Satisfaction5	3,56	1,194	-,658	-,358
Engagement	Engagement1	3,11	1,095	-,198	-,643
	Engagement2	3,16	1,237	-,258	-,955
	Engagement3	3,25	1,197	-,311	-,782
	Engagement4	3,32	1,237	-,454	-,705
	Engagement5	3,26	1,333	-,411	-,993
	Engagement6	3,61	1,201	-,812	-,181
	Engagement7	3,50	1,164	-,677	-,264
Flexibilité	Flexibilité1	3,55	1,070	-,518	-,221
	Flexibilité2	3,52	1,077	-,586	-,122
	Flexibilité3	3,45	1,119	-,653	-,180
Communication	Communication1	3,74	1,121	-,821	,092
	Communication2	3,68	1,184	-,730	-,314
	Communication3	3,62	1,286	-,627	-,748

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Les résultats des tests de la normalité de la distribution, ont montré que tous les items suivent une loi normale. En effet, pour tous les items le coefficient de symétrie est compris

entre -2 et +2, également, pour tous les items, le coefficient d'aplatissement est compris entre -7 et +7. (Jolibert et Jourdan 2009)

8. Validation des instruments de mesure :

Afin de tester le modèle proposé, il est primordial d'assurer une bonne qualité de l'instrument de mesure. Ces instruments de mesure sont issus d'échelles empruntées à la littérature. Il convient de s'assurer de la validité des instruments de mesure avant de s'intéresser à celle des liens qui structurent le modèle.

8.1. Procédure de purification des instruments de mesure :

Notre processus de purification des instruments de mesure passe par plusieurs étapes, à savoir :

- Analyser les corrélations de chaque variable par une analyse factorielle avec l'échelle globale comprenant tous les items ;
- Calculer l'alpha de Cronbach et l'indice de Rhô de Jöreskog qui permettent d'évaluer le degré de cohérence interne d'une échelle;
- Supprimer des items qui ont une très faible contribution factorielle (moins de .50).
- L'Analyse Factorielle Confirmatoire.

8.1.1. Analyse factorielle exploratoire

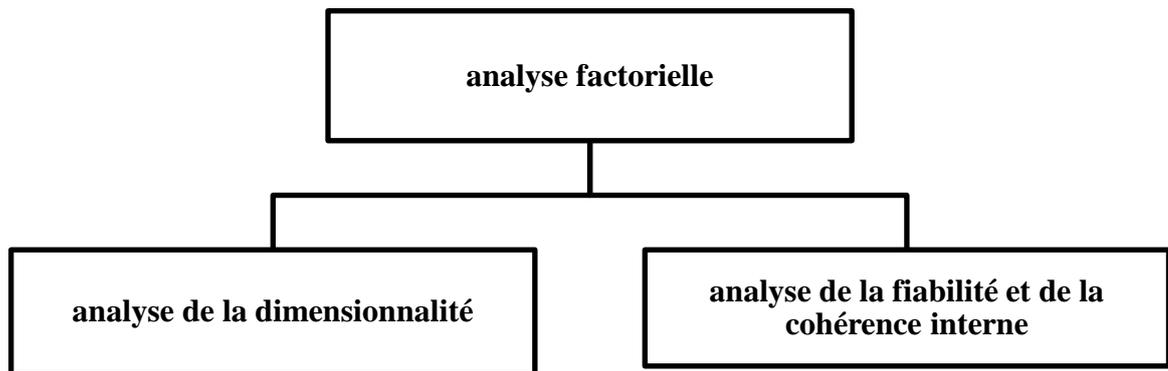
L'analyse factorielle exploratoire permet d'analyser la structure de nos variables latentes en ayant recours à un certain nombre d'indicateurs statistiques et d'épurer également notre modèle afin de ne garder pour l'analyse confirmatoire que les variables manifestes significatives

Cette analyse vise à identifier les facteurs ou dimensions composant les différents construits étudiés. Cette technique permet de tester la dimensionnalité de chaque construit. Chaque facteur extrait et retenu (selon le critère de la valeur propre > 1) doit avoir une cohérence interne et être aisément nommé et interprété par rapport aux items qui lui sont reliés. « *Autrement dit, il faut s'assurer que chaque item, censé a priori mesurer un facteur, le mesure effectivement* » (Igalens et Roussel 1998). Cette analyse factorielle exploratoire a été réalisée afin d'étudier la structure factorielle de chaque construit. A cet effet, nous nous

sommes basées sur la procédure recommandée par Jolibert et Jourdan (2009), Evrard et al. (2009).

Les construits que nous souhaitons utiliser dans notre modèle ont déjà fait l'objet de plusieurs mises en œuvres dans la littérature du management. Il s'agit donc d'adapter les échelles existantes à notre contexte en y intégrant des items plus spécifiques à notre problématique.

Figure 05 : Etape de l'analyse exploratoire



Source : élaboré par nous-mêmes

8.1.1.1.ACP :

L'analyse en composante principale (ACP) implique que les variables forment une combinaison linéaire exacte des facteurs (Evrard et al. 2009). Elle présente l'avantage d'être facile à utiliser et à interpréter, d'où sa large utilisation. Son inconvénient est qu'elle ne tient pas en compte les erreurs de mesure.

L'objectif majeur de l'étude de la dimensionnalité des construits a pour mission principale « *la structuration des variables; c'est-à-dire la réduction des colonnes de la matrice des données* » (Evrard, Pras, et Roux 2003). L'analyse factorielle est donc une méthode descriptive admettant de réduire à un petit nombre de facteurs un tableau de données.

Un deuxième objectif est de prendre part à la purification l'instrument de mesure tel que défini dans le paradigme de Churchill. Il s'agit de « *condenser les échelles du questionnaire d'enquête en éliminant des items. Cette procédure, dite d'épuration, vise finalement à réduire l'erreur aléatoire quand on mesure une variable du modèle d'analyse* » (Igalens et Roussel 1998). En vue de déterminer la structure factorielle des échelles, nous aurons recours à des

analyses en composantes principales (ACP). En effet, cette méthode permet d'extraire les dimensions sous-jacentes au construit, en gardant les principaux facteurs correspondants aux différentes facettes du construit étudié (Roussel 1996). Avant de réaliser les analyses factorielles, il est indispensable de s'interroger sur les conditions d'application de cette méthode et de confirmer qu'elles sont remplies dans le cas d'espèce.

Avant de lancer une analyse en composante principale, il est nécessaire d'analyser la matrice de corrélation afin d'évaluer si les données sont « factorisables » pour permettre de lancer une analyse factorielle. Autrement dit, il faut vérifier si les données forment un ensemble suffisamment cohérent (Evrard et al. 2009).

- **L'analyse de la valeur propre** : le nombre de facteurs à conserver est celui qui restitue une variance supérieure à $100/p$ (avec p le nombre d'items). Sachant que lorsque la matrice de départ est la matrice de corrélation, la règle est de retenir les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1 (Evrard et al. 2009) ;

- **La variance minimum** : le nombre de facteurs à retenir se fait également en fonction de la variance expliquée restituée par le ou les facteurs (Evrard et al. 2009) . Le seuil peut être fixé par le chercheur, il est recommandé de fixer le seuil de variance cumulée à 60 % (soit 0.6).

- **Test de sphéricité de Bartlett** : il vérifie que les corrélations entre les variables ne sont pas nulles. Dans le cas contraire, cela rendrait toute factorisation impossible. L'hypothèse nulle du test de sphéricité de Bartlett est que les variables sont indépendantes les unes des autres, c'est à dire que leur matrice de corrélations contient des 1 sur la diagonale et des 0 partout ailleurs (matrice identité). La significativité associée à ce test permet de conclure si la situation réelle est proche de cette situation théorique, ce test est significatif à un seuil ($p < 0.05$), soit le rejet de l'hypothèse nulle et donc les variables sont corrélées entre elles. (Thietart 2014)

-**Indice de KMO : Le test de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)** : cet indice s'intéresse aux corrélations partielles (c'est à dire spécifiques à chaque paire de variables et en contrôlant les liens avec toutes les autres) qu'il compare aux corrélations. Jugé inacceptable s'il est inférieur à 0,5. Il est d'autant meilleur qu'il est proche de 1. (Evrard et al. 2009).

Un niveau de KMO élevé (proche de 1) pour l'échelle indique qu'il existe une solution factorielle statistiquement acceptable qui représente les relations entre les variables. Les seuils d'acceptabilité préconisés par Kaiser sont les suivants : (Naresh K. Malhotra et al. 2007)

- $0.8 < KMO$: Excellent
- $0.7 < KMO$: Bien
- $0.5 < KMO$: Moyen
- $KMO < 0.5$: Inacceptable

- **Evaluation des communautés** : il s'agit d'un traitement préliminaire à effectuer. Cet indicateur permet d'évaluer la qualité de représentation d'un item dans l'échelle : un item qui est inférieur à 0.5 indique qu'il est mal expliqué par le facteur latent retenu (Jolibert et Jourdan 2009). Il doit être supérieur à 0.5 sinon il faut l'éliminer de l'échelle.

- **Analyse de la contribution factorielle** : la règle usuelle est de garder les items ayant une contribution factorielle supérieure à 0.5 car ils contribuent le mieux à former ce facteur (Evrard et al. 2009).

8.1.2. Test de la fiabilité

Nous allons maintenant détailler le processus mis en œuvre pour apprécier la fiabilité de nos échelles. L'échelle est considérée comme fiable si elle fournit les mêmes résultats lorsqu'elle est utilisée plusieurs fois dans le temps (Evrard et al. 2009). Il s'agit de « *son degré de reproductibilité des résultats lorsque l'on applique une nouvelle fois l'instrument dans des conditions identiques* » (Vermette 1991).

Deux indices sont disponibles pour évaluer la fiabilité d'une échelle de mesure dans cette étude : l'alpha de Cronbach et le r (rhô) de Jöreskog.

Le coefficient alpha de Cronbach est largement proposé par les différents logiciels d'analyse de données. Il informe sur le degré d'homogénéité des items de l'échelle, soit la cohérence interne de l'échelle (Jolibert et Jourdan 2009). Ce coefficient varie entre 0 et 1 : (Evrard et al. 2009) :

- Coefficient alpha > 0.9 : Excellent ;
- Coefficient alpha > 0.8 : Bien
- Coefficient alpha > 0.7 : Moyen ;
- $0.5 < \text{Coefficient alpha} < 0.6$: Acceptable.

Dans l'analyse exploratoire, l'indicateur est acceptable entre 0.5 et 0.6 (Jolibert et Jourdan 2009).

Le deuxième indice étant le Rhô de Jöreskog, est moins répandu mais il est jugé supérieur à l'alpha de Cronbach grâce à son indépendance à l'égard du nombre d'items et plus adapté aux équations structurelles. Ce coefficient varie entre 0 et 1 :

- Le coefficient > 0.9 : fiabilité très élevée
- Le coefficient > 0.8 : bonne fiabilité
- Le coefficient > 0.7 : fiabilité adéquate

Cependant, la mesure de la fiabilité d'une échelle n'est pas suffisante, elle doit être complétée par une mesure de validité.

Calcul du coefficient *Rhô* de Jöreskog :

$$\text{Rhô de Jöreskog} = \frac{(\text{Somme des contributions factorielles standardisées})^2}{((\text{Somme des contributions factorielles standardisées})^2 + (\text{Somme des erreurs de mesure des indicateurs}))}$$

Calcul du coefficient *rhô* de convergence :

$$\text{Rhô de convergence} = \frac{(\text{Somme des contributions factorielles standardisées au carré})}{((\text{Somme des contributions factorielles standardisées au carré}) + \text{Somme des erreurs de mesure des indicateurs})}$$

8.1.3. La validité :

La validation des échelles de mesure est une condition nécessaire de la qualité des résultats de la recherche. La validité de trait ou de construit consiste à savoir si les indicateurs construits constituent une bonne représentation du phénomène à étudier. Il s'agit de tester la capacité des instruments à mesurer précisément et uniquement les construits analysés. Pour évaluer cette validité nous pouvons étudier la validité convergente et la validité discriminante. (Evrard et al. 2009) présentent deux types que nous allons adopter dans le cadre de notre recherche, à savoir :

- La validité convergente : elle est satisfaite lorsque la variance partagée entre un construit et ses items est supérieure à 50%. Autrement dit, le carré de la contribution factorielle R^2 (Loading) doit être supérieur à 0,50 (ce coefficient représente le pourcentage de la variance de l'item restitué par le construit).
- La validité discriminante : elle est satisfaite lorsque la corrélation entre le construit et un autre construit dans le modèle doit être inférieure à la racine carrée de l'AVE du

construit. Ceci consiste à vérifier que la mesure d'une variable théorique est bien spécifique et qu'elle représente bien ce construit et pas un autre. La validité discriminante peut être également testée en comparaison de la variance que chaque dimension (variable latente) partage avec ses mesures et la variance qu'elle partage avec les autres dimensions. Pour une validité discriminante satisfaisante, la valeur de l'AVE du construit doit être supérieure à la valeur de MSV et ASV. Ainsi, le modèle «non contraint » où les corrélations laissées libres, est bien meilleur qu'un modèle «contraint » où la corrélation entre les variables est fixée à 1. Il suffit de comparer plusieurs modèles pour montrer que le modèle retenu est le meilleur, en indiquant la spécificité de la mesure de chaque variable latente.

8.2. Analyse factorielle Confirmatoire (AFC) :

L'analyse factorielle confirmatoire permet d'apprécier l'adéquation de l'ajustement du modèle spécifié aux données collectées à partir des différents indices statistiques de référence qui dépendent à la fois du logiciel utilisé, de la méthode d'estimation retenue et de la taille de l'échantillon (Jolibert et Jourdan 2006).

Les modèles d'équations structurelles s'appliquent aux études confirmatoires ou recherches hypothético-déductives. Outre leur utilisation pour l'analyse confirmatoire des structures des échelles, les équations structurelles sont le plus souvent utilisées pour tester les relations causales entre les variables dites latentes, indépendantes et dépendantes, et plus largement les hypothèses. Cette méthode est considérée comme étant plus polyvalente que d'autres méthodes multi-variées (régressions) justement, car elle permet de mesurer simultanément les effets d'une variable indépendante (à expliquer) sur plusieurs variables dépendantes (explicatives).

Le modèle d'équation structurelle permet de représenter un construit par de multiples mesures et les erreurs liées à celles-ci sont modélisés aussi. La signification des résultats du modèle d'équation structurelle consiste à évaluer attentivement de nombreux résultats. En effet, les chercheurs doivent évaluer les statistiques de tests multiples et une foule d'indices d'ajustement pour déterminer si le modèle représente avec précision les relations entre les construits et les variables. Egalement, le modèle d'équation structurelle permet d'inclure plusieurs variables dépendantes et indépendantes dans un seul modèle et une variable peut être dépendante et indépendante en même temps.

Généralement deux analyses sont mises en œuvre : (1) L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) permettant le test du modèle de mesure qui met en relation chacune des variables latentes avec les indicateurs qui lui sont associés et (2) le test du modèle structurel mettant en relation les variables latentes entre elles, et testant ainsi la validité des hypothèses théoriques.

L'AFC est « une méthode d'analyse des données qui permet de vérifier la validité des structures factorielles proposées » (Igalens et Roussel 1998). Elle constitue en cela une preuve additionnelle de la validité des mesures utilisées. Autrement dit, il s'agit de tester l'ajustement entre la construction théorique mettant en relation les différentes variables latentes étudiées et les indicateurs qui lui sont associés et les données observées empiriquement pour indiquer la manière par laquelle les variables latentes étudiées sont mesurées par les indicateurs utilisés (Igalens et Roussel 1998).

Pour mener l'analyse factorielle confirmatoire de nos échelles de mesure à partir de l'échantillon final obtenu, nous avons utilisé le logiciel d'équations structurelles AMOS (version 24). Rappelons que notre méthode d'analyse s'appuie et suit pas à pas les préconisations et la méthodologie de (Campoy et al. 2002). Chaque échelle étudiée est alors considérée comme un modèle de mesure, ce qui permet d'estimer la qualité d'ajustement entre les données et le modèle théorique de la mesure. Cette méthode permet alors :

- D'approfondir l'analyse de la fiabilité de la mesure par le calcul du rhô de Joreskog. Cela est effectivement nécessaire puisque l'alpha (α) de Cronbach est sensible au nombre d'items (Peterson 1994) alors que le rhô (ρ) de Joreskog en est moins dépendant et constitue ainsi un meilleur indicateur (Anderson et Gerbing 1988).
- De tester la validité convergente et discriminante de la mesure. Longtemps étudiée à partir de la matrice Multi-Traits Multi-méthodes (MTMM), la validité convergente et discriminante peut aujourd'hui être appréciée à partir de la procédure développée par (Fornell et Larcker 1981).
- D'évaluer la qualité de l'ajustement du modèle de mesure aux données ; c'est-à-dire d'évaluer la proximité entre le phénomène théorique et celui observé.

L'ajustement du modèle global peut être appréhendé par trois familles d'indices : les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie. Campoy et al. (2002) recommandent

notamment de choisir deux indices absolus, deux indices incrémentaux, et un ou deux indices de parcimonie.

Tableau 18 : Les normes retenues de l'AFE pour l'ajustement des construits

Les normes retenues de l'AFE pour l'ajustement des construits		
Les indices d'ajustement absolus		
Indice	Critère d'évaluation	Rôle
Chi-deux	Le plus faible possible	Indique la bonne adéquation des données collectées (Campoy et al. 2002). Il est le plus utilisé mais reste influencé par la taille de l'échantillon
SRMR Standardized Root Mean Square Residual'	< 0.08 (idéalement < 0.05)	Représente l'appréciation moyenne des résidus standardisés (adapté à la méthode ML).
RMSEA Root Mean Square Error of Approximation	< 0.08 ou idéalement < 0.05	Exprimé en degré de liberté et mesure la différence moyenne (par dl) attendue dans la population totale (Byrne 2013; Campoy et al. 2002) (adapté à la méthode ML). Il est sensible à la taille de l'échantillon ainsi qu'à la complexité du modèle (Byrne 2013).
AGFI Goodness of Fit Index et GFI Adjusted Goodness of Fit	> 0.9	Le GFI représente la part relative de la covariance expliquée par le modèle (Byrne 2013) (l'équivalent du R ²). L'AGFI est l'équivalent du GFI normé. Il rejette le modèle pour des populations inférieures à 250 (pour la méthode ML) (Jolibert et Jourdan 2009). Cet indice sera interprété dans notre recherche avec prudence
Les indices incrémentaux		

Chapitre 4 : la méthodologie de la recherche

CFI Comparative Fit Index	> 0.9	Mesure la diminution relative du manque d'ajustement entre le modèle testé et le modèle de base (Campoy et al. 2002). Il est plus recommandé que le NFI car il est plus pratique et n'est pas sensible à la taille de l'échantillon (Byrne 2013).
NFI Normed Fit Index	>0.8	Mesure la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé lorsque le modèle nul est pris pour référence (Campoy et al. 2002). Il est sensible à la taille de l'échantillon (Byrne 2013).
TLI Tucker Lewis Index	>0.9	Compare le manque d'ajustement du modèle théorique à celui du modèle de bas (Campoy et al. 2002) . Il est sensible à la taille de l'échantillon (Byrne 2013).
Les indices de parcimonie		
Chi-deux normé (Chi-deux/ddl)	< 3	Indique le degré de parcimonie « absolu » et permet d'identifier les modèles « sous-estimés » ou « surestimés ». Il peut être utilisé pour comparer entre plusieurs modèles celui qui a la meilleure parcimonie (Campoy et al. 2002). C'est un indice pratique et subjectif de mesure de la qualité d'ajustement d'un modèle (Byrne 2013).

Source : (Campoy et al. 2002; Jolibert et Jourdan 2009; Byrne 2013)

Chapitre 4 : la méthodologie de la recherche

L'analyse factorielle confirmatoire va permettre l'adéquation du modèle de mesure aux données observées. À défaut d'ajustement d'un indice, une modification d'indice peut être testée : soit en rendant libres certains paramètres préalablement fixés, soit en corrélant les termes d'erreur des variables observées (Byrne 2013). Cependant de telles modifications ne peuvent être acceptées que si elles sont théoriquement justifiées (Jolibert et Jourdan 2009; Anderson et Gerbing 1988; R. B. Kline 2005).

Dans la partie suivante, nous présentons les résultats des tests réalisés en phase exploratoire, au niveau du pré-test, suivie par la phase confirmatoire, au niveau de l'échantillon final, pour chaque construit de notre modèle.

Conclusion du chapitre :

Le présent chapitre décrit les choix méthodologiques ainsi que la présentation des différentes échelles de mesure des variables de notre modèle de recherche et la justification des hypothèses de recherche.

En ce qui concerne la méthodologie, nous pouvons conclure que l'on s'est fondé sur une méthodologie hypothético-déductive. Dans un premier temps, nous avons, suite à la revue de la littérature, défini des hypothèses. Puis, nous avons vérifié la pertinence de ces hypothèses à travers une étude exploratoire. Enfin, nous avons testé les hypothèses dans une étude quantitative et confirmatoire.

La méthode d'équations structurelles était employée comme la méthode d'analyse des données. Le chapitre suivant va présenter en détail le processus et le résultat de la validation de modèle mesures et le test des hypothèses.

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

Section 1 : Purification des instruments de mesure

Section 2 : Validation du modèle de recherche

**Section 3 : Test des hypothèses de recherche et discussions,
apports, limites et pistes de recherche futures**

Introduction du chapitre :

Après avoir clairement défini les concepts mobilisés dans cette recherche, justifié les hypothèses qui structurent le modèle théorique de ce travail, présenté la phase de recueil de données et les choix méthodologiques qui permettront de les traiter, les résultats de la recherche peuvent être exposés.

Ce chapitre est donc consacré à la présentation des résultats des tests des hypothèses de recherche. Ces analyses permettront de répondre à la problématique et aux questions de recherche de ce travail.

Nous allons commencer par suivre le processus de validation classique en présentant la structure factorielle des échelles, obtenue à l'aide de l'AFE, et par la suite une AFC pour confirmer la fiabilité et la validité des échelles adoptées.

Section 1 : Purification des instruments de mesure

Nous présentons les résultats des tests réalisés en phase exploratoire, suivie par la phase confirmatoire pour chaque construit de notre modèle.

Une analyse factorielle exploratoire a été réalisée afin d'étudier la structure factorielle de chaque construit. A cet effet, nous nous sommes basées sur la procédure recommandée par Jolibert et Jourdan (2009), Evrard et al. (2009) qui est la suivante :

1- Analyse factorielle exploratoire :

1-1- Résultats de purification de l'instrument de mesure de la variable confiance :

Tableau 19 : indice KMO et test de Bartlett de la confiance

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,884
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1485,571
	ddl	15
	Signification	,000

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 20 : résultat de l'ACP sur les items mesurant la confiance – la variance totale expliquée-

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,511	75,178	75,178	4,511	75,178	75,178
2	,515	8,584	83,762			
3	,334	5,569	89,330			
4	,271	4,524	93,855			
5	,235	3,909	97,764			
6	,134	2,236	100,000			
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 21: résultat de l'ACP sur les items mesurant la confiance – qualité de représentation -

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
1- Le dirigeant est digne de confiance	1,000	,768
1- J'ai confiance dans les intentions et les comportements du dirigeant	1,000	,812
1- J'ai confiance dans les capacités du dirigeant	1,000	,783
1- J'ai confiance dans les intentions et les comportements du dirigeant	1,000	,729
1- J'ai confiance dans les décisions du dirigeant privilégiant les intérêts organisationnels plutôt que les intérêts individuels	1,000	,721
1- Nous entretenons une relation basée sur une confiance réciproque	1,000	,697
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 22: résultat de l'ACP sur les items mesurant la confiance – matrice des composantes -

Matrice des composantes^a	
	Composante
	1
1- Le dirigeant est digne de confiance	,876
1- J'ai confiance dans les intentions et les comportements du dirigeant	,901
1- J'ai confiance dans les capacités du dirigeant	,885
1- J'ai confiance dans les intentions et les comportements du dirigeant	,854
1- J'ai confiance dans les décisions du dirigeant privilégiant les intérêts organisationnels plutôt que les intérêts individuels	,849
1- Nous entretenons une relation basée sur une confiance réciproque	,835
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composantes extraites.	

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 23: résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la confiance

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	6

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

En référence au test de sphéricité de Bartlett, nous concluons à la corrélation entre les items puisque l'hypothèse nulle H0 selon laquelle la matrice est une matrice identité est rejetée. Le test KMO atteste aussi de la corrélation des items puisque sa valeur est de 0.884 > 0,50, le seuil en dessous duquel l'inter-corrélation entre les variables est inacceptable (Kaiser, 1974). Ce résultat signifie donc que les données sont factorisables. La variance totale expliquée permet de dégager une composante principale selon le critère de Kaiser (valeur propre égale à 4,511 > 1) qui restituent 75,178% de la totalité de l'information. C'est ce qui témoigne donc de l'unidimensionnalité du construit de la confiance. En effet, tous les items sont bien représentés dans la solution factorielle retenue puisque les indices de communalités sont tous supérieurs à 0,5 et varient entre 0,835 et 0,901. Enfin l'échelle représente une fiabilité très satisfaisante ($\alpha = 0,933$) (Evrard et al. 2009).

1-2- Résultats de purification des instruments de mesure de la variable collaboration :

Tableau 24: indice KMO et test de Bartlett de la collaboration

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,901
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1534,867
	ddl	10
	Signification	,000

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 25: résultat de l'ACP sur les items mesurant la collaboration – la variance totale expliquée-

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,186	83,715	83,715	4,186	83,715	83,715
2	,329	6,580	90,295			
3	,192	3,833	94,129			
4	,159	3,183	97,311			
5	,134	2,689	100,000			
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.						

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 26: résultat de l'ACP sur les items mesurant la collaboration – qualité de représentation -

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
4 - Je suis satisfait du degré de collaboration avec le dirigeant	1,000	,849
4 – Le dirigeant et moi, sommes solidaires l'un de l'autre	1,000	,843
4 – Le dirigeant et moi, nous nous entraisons	1,000	,863
4 - Il existe une volonté de collaborer entre moi et mon dirigeant	1,000	,879
4 - Il y a une volonté d'accepter la responsabilité de l'échec	1,000	,751
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 27: résultat de l'ACP sur les items mesurant la collaboration – matrice des composantes -

Matrice des composantes ^a	
	Composante
	1
4 - Je suis satisfait du degré de collaboration avec le dirigeant	,922
4 – Le dirigeant et moi, sommes solidaires l'un de l'autre	,918
4 – Le dirigeant et moi, nous nous entraisons	,929
4 - Il existe une volonté de collaborer entre moi et mon dirigeant	,938
4 - Il y a une volonté d'accepter la responsabilité de l'échec	,867
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composantes extraites.	

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 28 : résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la collaboration

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	5

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Le test de Kaiser-Meyer-Olkin montre que les données sont factorisables avec un indice de KMO de 0,901. D'après les résultats de l'ACP, l'échelle de la collaboration est unidimensionnelle. En effet, la variance totale expliquée permet de dégager une composante principale selon le critère de Kaiser (valeur propre 4,186 > 1) qui restituent 83,715 % de la totalité de l'information.

La qualité de représentation des items qui traduit la part d'inertie de l'information retrouvée pour chaque item est bonne puisqu'elle est supérieure à 0,7 pour les 5 items.

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

L'indice alpha de Cronbach supérieure à 0,5 et d'une valeur de 0,951 témoigne de bonne cohérence interne de l'échelle de mesure. Les items mesurent effectivement le même construit (Evrard et al. 2009).

1-3- Résultats de purification des instruments de mesure de la variable opportuniste :

Tableau 29 : indice KMO et test de Bartlett de l'opportuniste

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,854
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1061,734
	ddl	21
	Signification	,000

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 30 : résultat de l'ACP sur les items mesurant l'opportuniste – la variance totale expliquée-

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,043	57,759	57,759	4,043	57,759	57,759
2	,847	12,106	69,865			
3	,641	9,150	79,015			
4	,574	8,204	87,220			
5	,455	6,495	93,715			
6	,233	3,333	97,048			
7	,207	2,952	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 31: résultat de l'ACP sur les items mesurant l'opportunisme – qualité de représentation -

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
5 – Le dirigeant exagère parfois sur la nécessité d'apporter des réajustements. (Plan de développement, budget)	1,000	,338
5 - Le dirigeant modifie parfois les faits pour obtenir ce qu'il voulait	1,000	,751
5 - Le dirigeant tente de renégocier à son propre avantage	1,000	,708
5 - Le dirigeant exagère sur les coûts réellement engagés	1,000	,703
5 - Les estimations de coûts fournies par le dirigeant ne cessent d'augmenter avec le temps	1,000	,633
5 - Le dirigeant se montre de moins en moins coopératif avec le temps	1,000	,537
5 - Le dirigeant fait tout ce qui est en son pouvoir pour tirer un plus grand profit de notre relation	1,000	,373
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 32: résultat de l'ACP sur les items mesurant l'opportunisme – matrice des composantes -

Matrice des composantes ^a	
	Composante
	1
5 – Le dirigeant exagère parfois sur la nécessité d'apporter des réajustements. (Plan de développement, budget)	,581
5 - Le dirigeant modifie parfois les faits pour obtenir ce qu'il voulait	,867
5 - Le dirigeant tente de renégocier à son propre avantage	,841
5 - Le dirigeant exagère sur les coûts réellement engagés	,838
5 - Les estimations de coûts fournies par le dirigeant ne cessent d'augmenter avec le temps	,795
5 - Le dirigeant se montre de moins en moins coopératif avec le temps	,733
5 - Le dirigeant fait tout ce qui est en son pouvoir pour tirer un plus grand profit de notre relation	,611
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composantes extraites.	

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 33: résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'opportunisme

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	7

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Le calcul de l'indice de KMO pour évaluer la prédisposition d'une variable à être factorisable est, dans le cas de la variable l'opportunisme, satisfaisant (KMO= 0,854). D'après les résultats de l'ACP, l'échelle de l'opportunisme est unidimensionnelle. En effet, la variance totale expliquée permet de dégager une composante principale selon le critère de Kaiser (valeur propre 4,043 > 1) qui restituent 57,759 % de la totalité de l'information.

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

L'indice alpha de Cronbach supérieure à 0,5 et d'une valeur de 0,874 témoigne de bonne cohérence interne de l'échelle de mesure. Les items mesurent effectivement le même construit (Evrard et al. 2009).

1-4- Résultats de purification des instruments de mesure de la variable contrôle :

Tableau 34 : indice KMO et test de Bartlett de contrôle

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,685
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	240,174
	ddl	6
	Signification	,000

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 35: résultat de l'ACP sur les items mesurant le contrôle – la variance totale expliquée-

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,157	53,925	53,925	2,157	53,925	53,925
2	,786	19,642	73,567			
3	,658	16,453	90,019			
4	,399	9,981	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 36: résultat de l'ACP sur les items mesurant le contrôle – qualité de représentation –

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
le dirigeant est surveillé principalement la façon dont il applique les règles et procédures du travail.	1,000	,589
le dirigeant insiste sur la nécessité de suivre les règles et procédures dans l'exercice de ses fonctions.	1,000	,662
le dirigeant est récompensé quand il respecte scrupuleusement les règles et procédures dans l'exercice de ses fonctions.	1,000	,496
la réussite ou l'échec au sein de l'entreprise est conditionné par la façon dont le dirigeant exécute les règles et procédures formelles.	1,000	,410
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 37: résultat de l'ACP sur les items mesurant le contrôle – matrice des composantes –

Matrice des composantes^a	
	Composante
	1
le dirigeant est surveillé principalement la façon dont il applique les règles et procédures du travail.	,767
le dirigeant insiste sur la nécessité de suivre les règles et procédures dans l'exercice de ses fonctions.	,814
le dirigeant est récompensé quand il respecte scrupuleusement les règles et procédures dans l'exercice de ses fonctions.	,704
la réussite ou l'échec au sein de l'entreprise est conditionné par la façon dont le dirigeant exécute les règles et procédures formelles.	,640
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composantes extraites.	

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 38: résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la variable contrôle

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,705	4

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Le test de Kaiser-Meyer-Olkin montre que les données sont factorisables avec un indice de KMO de 0,685. D'après les résultats de l'ACP, l'échelle de la variable contrôle est unidimensionnelle. Ainsi, la variance totale expliquée permet de dégager une composante principale selon le critère de Kaiser (valeur propre 2,157 > 1) qui restituent 54 % de la totalité de l'information. La qualité de représentation des items qui traduit la part d'inertie de l'information retrouvée pour chaque item est bonne.

L'item 5 a été supprimé du fait que sa contribution factorielle est inférieure à 0.5.

Enfin l'indice alpha de Cronbach d'une valeur de 0,705 témoigne d'une bonne cohérence interne de l'échelle de mesure.

1-5- **Résultats de purification des instruments de mesure de la variable satisfaction :**

Tableau 39 : indice KMO et test de Bartlett de la satisfaction

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,886
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1371,634
	ddl	10
	Signification	,000

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 40: résultat de l'ACP sur les items mesurant la satisfaction – la variance totale expliquée-

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	4,016	80,311	80,311	4,016	80,311	80,311
2	,422	8,433	88,744			
3	,257	5,132	93,876			
4	,183	3,662	97,538			
5	,123	2,462	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 41: résultat de l'ACP sur les items mesurant la satisfaction – qualité de représentation –

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
6 - Je suis content de ma relation le dirigeant	1,000	,848
6 - Notre relation est un grand succès	1,000	,872
6 - Notre relation est plus grande que mes attentes	1,000	,855
6 - Je considère notre relation comme étant exceptionnelle	1,000	,678
6 - Notre relation est profitable pour notre travail	1,000	,764

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

Tableau 42: résultat de l'ACP sur les items mesurant la satisfaction – matrice des composantes –

Matrice des composantes^a	
	Composante
	1
6 - Je suis content de ma relation le dirigeant	,921
6 - Notre relation est un grand succès	,934
6 - Notre relation est plus grande que mes attentes	,924
6 - Je considère notre relation comme étant exceptionnelle	,823
6 - Notre relation est profitable pour notre travail	,874
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composantes extraites.	

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 43: résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la satisfaction

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	5

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

Le test KMO montre que les données sont factorisables avec un indice de KMO de 0,886. D'après les résultats de l'ACP, l'échelle de la satisfaction est unidimensionnelle. Ainsi, la variance totale expliquée permet de dégager une composante principale selon le critère de Kaiser (valeur propre 4,016 > 1) qui restituent 80,311 % de la totalité de l'information. La qualité de représentation des items qui traduit la part d'inertie de l'information retrouvée pour chaque item est bonne puisqu'elle est supérieure à 0,5 pour les 5 items. L'indice alpha de Cronbach supérieure d'une valeur de 0,937 témoigne de l'excellente cohérence interne de l'échelle de mesure (Evrard et al. 2009).

1-6- Résultats de purification des instruments de mesure de la variable engagement :

Tableau 44: indice KMO et test de Bartlett de l'engagement

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,928
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1716,016
	ddl	21
	Signification	,000

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 45: résultat de l'ACP sur les items mesurant l'engagement – la variance totale expliquée-

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	5,100	72,856	72,856	5,100	72,856	72,856
2	,560	8,003	80,858			
3	,397	5,676	86,535			
4	,331	4,733	91,267			
5	,240	3,432	94,699			
6	,216	3,086	97,785			
7	,155	2,215	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 46 : résultat de l'ACP sur les items mesurant l'engagement – qualité de représentation -

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
7- Nous sommes prêts à engager plus de ressources pour maintenir notre relation	1,000	,694
7- Le dirigeant serait prêt à investir plus pour répondre à nos besoins	1,000	,790
7- Nous sommes prêts à déployer plus d'efforts et à investir davantage dans notre relation	1,000	,831
7- Le dirigeant tient à notre entreprise car il aime collaborer avec nous	1,000	,749
7- Je veux continuer à travailler avec le dirigeant car j'apprécie vraiment notre relation	1,000	,794
7- La durabilité de notre relation est très importante pour notre travail	1,000	,627
7- Le dirigeant s'attend à ce que notre relation se poursuive pendant une longue période	1,000	,615
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.		

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 47: résultat de l'ACP sur les items mesurant l'engagement – matrice des composantes -

Matrice des composantes^a	
	Composante
	1
7- Nous sommes prêts à engager plus de ressources pour maintenir notre relation	,833
7- Le dirigeant serait prêt à investir plus pour répondre à nos besoins	,889
7- Nous sommes prêts à déployer plus d'efforts et à investir davantage dans notre relation	,912
7- Le dirigeant tient à notre entreprise car il aime collaborer avec nous	,865
7- Je veux continuer à travailler avec le dirigeant car j'apprécie vraiment notre relation	,891
7- La durabilité de notre relation est très importante pour notre travail	,792
7- Le dirigeant s'attend à ce que notre relation se poursuive pendant une longue période	,784
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composantes extraites.	

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 48: résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de l'engagement

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	7

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

D'après les résultats de l'ACP, l'échelle de l'engagement est unidimensionnelle. En effet, la variance totale expliquée permet de dégager une composante principale selon le critère de Kaiser (valeur propre 5,100 > 1) qui restituent 72,856 % de la totalité de l'information. Le test KMO montre que les données sont factorisables avec un indice égal à 0,928.

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

La qualité de représentation des items qui traduit la part d'inertie de l'information retrouvée pour chaque item est bonne puisqu'elle est supérieure à 0,5 pour les 7 items. Enfin, l'indice alpha de Cronbach supérieure à 0,5 et d'une valeur de 0,937 témoigne de l'excellente cohérence interne de l'échelle de mesure (Evrard et al. 2009).

1-7- Résultats de purification des instruments de mesure de la variable flexibilité :

Tableau 49: indice KMO et test de Bartlett de la flexibilité

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,717
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	513,188
	ddl	3
	Signification	,000

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 50: résultat de l'ACP sur les items mesurant la flexibilité– la variance totale expliquée-

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,437	81,249	81,249	2,437	81,249	81,249
2	,360	11,991	93,240			
3	,203	6,760	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 51: résultat de l'ACP sur les items mesurant la flexibilité – qualité de représentation -

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
8- La flexibilité aux changements est une caractéristique de notre relation	1,000	,786
8- En cas de problèmes /besoins particuliers qui surviennent, notre relation est flexible	1,000	,870
8- Notre relation se réajuste face à l'évolution des circonstances	1,000	,782

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 52: résultat de l'ACP sur les items mesurant la flexibilité – matrice des composantes -

Matrice des composantes^a	
	Composante
	1
8- La flexibilité aux changements est une caractéristique de notre relation	,887
8- En cas de problèmes /besoins particuliers qui surviennent, notre relation est flexible	,932
8- Notre relation se réajuste face à l'évolution des circonstances	,884
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composantes extraites.	

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 53: résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la flexibilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	3

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

En référence au test de sphéricité de Bartlett, nous concluons à la corrélation entre les items puisque l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle la matrice est une matrice identité est rejetée. Le test KMO atteste aussi de la corrélation des items puisque sa valeur est de 0,717 > 0,50, le seuil en dessous duquel l'inter-corrélation entre les variables est inacceptable (Kaiser, 1974). Ce résultat signifie donc que les données sont factorisables. La variance totale expliquée permet de dégager une composante principale selon le critère de Kaiser (valeur propre égale à 2,437 > 1) qui restituent 81,249 % de la totalité de l'information. C'est ce qui témoigne donc de l'unidimensionnalité du construit de la flexibilité. En effet, tous les items sont bien représentés dans la solution factorielle retenue puisque les indices de communalités sont tous supérieurs à 0,5 et varient entre 0,883 et 0,932. Enfin l'échelle représente une fiabilité satisfaisante ($\alpha = 0,884$) (Evrard et al. 2009).

1-8- Résultats de purification des instruments de mesure de la variable communication :

Tableau 54: indice KMO et test de Bartlett de la communication

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,752
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	797,340
	ddl	3
	Signification	,000

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 55: résultat de l'ACP sur les items mesurant la communication– la variance totale expliquée-

Variance totale expliquée						
Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,665	88,832	88,832	2,665	88,832	88,832
2	,217	7,222	96,054			
3	,118	3,946	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 56: résultat de l'ACP sur les items mesurant la communication– qualité de représentation-

Qualités de représentation		
	Initiales	Extraction
9- Nous échangeons mutuellement des informations suffisantes pour effectuer notre travail	1,000	,890
9- Nous échangeons efficacement des informations entre nous	1,000	,918
9- Nous communiquons bien entre nous et nous nous disons les choses clairement	1,000	,857

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 57: résultat de l'ACP sur les items mesurant la communication – matrice des composantes -

Matrice des composantes ^a	
	Composante
	1
9- Nous échangeons mutuellement des informations suffisantes pour effectuer notre travail	,943
9- Nous échangeons efficacement des informations entre nous	,958
9- Nous communiquons bien entre nous et nous nous disons les choses clairement	,926
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.	
a. 1 composantes extraites.	

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Tableau 58: résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle de mesure de la communication

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	3

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

Le calcul de l'indice de KMO pour évaluer la prédisposition d'une variable à être factorisable est, dans le cas de la variable la qualité des messages, satisfaisant (KMO= 0,752). D'après les résultats de l'ACP, l'échelle de la communication est unidimensionnelle. En effet, la variance totale expliquée permet de dégager une composante principale selon le critère de Kaiser (valeur propre 2,665 > 1) qui restituent 88,832 % de la totalité de l'information.

La qualité de représentation des items qui traduit la part d'inertie de l'information retrouvée pour chaque item est bonne puisqu'elle est supérieure ou avoisine 0,5 pour les 3 items.

L'indice alpha de Cronbach supérieure à 0,5 et d'une valeur de 0,935 témoigne bonne cohérence interne de l'échelle de mesure. Les items mesurent effectivement le même construit (Evrard et al. 2009).

Tableau 59: synthèse de l'analyse exploratoire

Construit	Items retenu	Contribution factorielle	Indice KMO	Alpha de Cronbach
confiance	Confiance1	0,876	0,884	0,993
	Confiance2	0,901		
	Confiance3	0,885		
	Confiance4	0,854		
	Confiance5	0,849		
	Confiance6	0,835		
collaboration	Collaboration1	0,922	0,901	0,951
	Collaboration2	0,918		
	Collaboration3	0,929		
	Collaboration4	0,938		
	Collaboration5	0,867		
opportunisme	Opportunisme1	0,581	0,854	0,874
	Opportunisme2	0,867		
	Opportunisme3	0,841		
	Opportunisme4	0,838		
	Opportunisme5	0,795		
	Opportunisme6	0,733		
	Opportunisme7	0,611		
Contrôle	Contrôle 1	0,767	0,685	0,705

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

	Contrôle 2	0,814		
	Contrôle 3	0,704		
	Contrôle 4	0,640		
satisfaction	Satisfaction1	0,921	0,886	0,937
	Satisfaction2	0,934		
	Satisfaction3	0,924		
	Satisfaction4	0,823		
	Satisfaction5	0,874		
Engagement	Engagement1	0,833	0,928	0,937
	Engagement2	0,889		
	Engagement3	0,912		
	Engagement4	0,865		
	Engagement5	0,891		
	Engagement6	0,792		
	Engagement7	0,784		
flexibilité	Flexibilité1	0,887	0,717	0,884
	Flexibilité2	0,932		
	Flexibilité3	0,883		
communication	Communication1	0,943	0,752	0,935
	Communication2	0,958		
	Communication3	0,926		

Source : élaboré par nous-mêmes à l'aide du SPSS

2- L'analyse factorielle confirmatoire :

Après avoir présenté la structure factorielle des différents instruments de mesure, dans le cadre de l'analyse factorielle exploratoire, nous allons entamer une analyse factorielle confirmatoire en appliquant la méthode d'analyse par équations structurelles. Cette méthode, à la différence de l'analyse factorielle (ACP ou AFC) qui définit une structure factorielle a posteriori, définit la structure factorielle a priori, que nous allons confirmer par la suite (Campoy et al. 2002).

Cependant, il convient avant tout de s'assurer de la multi-normalité des variables et de la taille suffisante de l'échantillon (Roussel et al., 2002). La première condition (normalité de la distribution de chaque variable) est nécessaire étant donné la méthode d'estimation employée (la méthode de maximum de vraisemblance). Cette condition est vérifiée dans cette étude puisque les coefficients d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis) sont satisfaisants. En revanche, la condition de multi-normalité (prise en compte simultanément de toutes les variables d'un même construit) doit être vérifiée à l'aide de la méthode des équations structurelles.

L'analyse factorielle confirmatoire a été appliquée à l'échantillon final sur le logiciel AMOS (version 24).

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 (Hair et al. 2010). La validité convergente est, également vérifiée si la valeur du CR (Composite Reliability) > 0.70 (Hair et al. 2010).

Quant à la validité discriminante elle est obtenue lorsque la racine carrée de l'AVE est supérieure à la variance partagée entre les construits latents (mesurée par les corrélations entre construits).

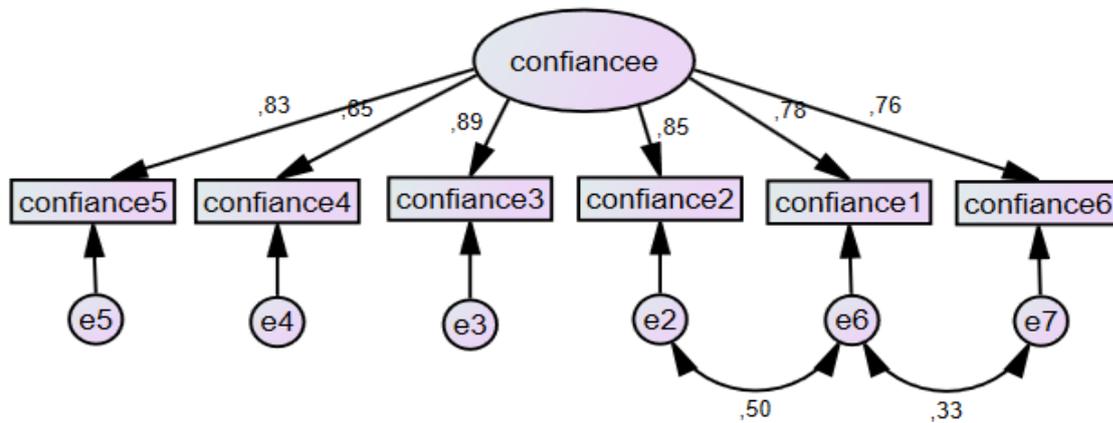
2-1- La structure et la cohérence interne des instruments de mesure

L'ensemble des échelles de notre questionnaire a été testé à nouveau pour vérifier leur cohérence interne et leur structure. Une analyse factorielle confirmatoire a été appliquée sur l'ensemble des items des variables de notre modèle.

2.1.1. L'échelle de mesure de la confiance :

La fiabilité de l'échelle de la confiance est confirmée : car le coefficient Rhô de Jöreskog est supérieur à 0.7 (Hair et al. 2010), tout comme sa validité convergente : Rhô de convergence est supérieur à 0.5 (Hair et al. 2010).

Figure 07 : Modèle de mesure de la confiance



Source : élaboré par AMOS

Tableau 60: Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la confiance

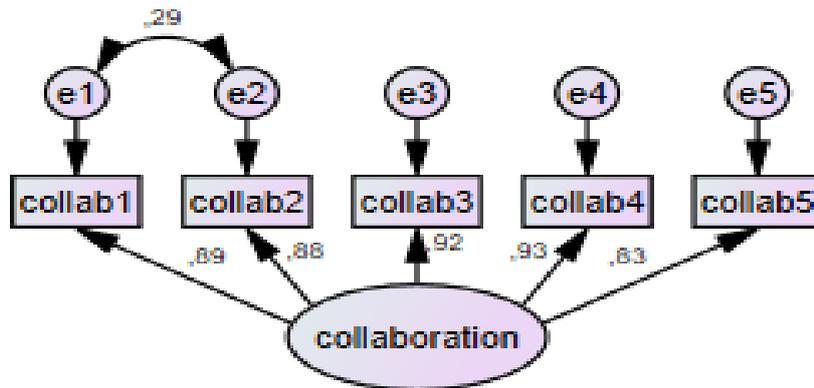
Construit	Coefficient Rho de joreskog	Coefficient Rho de convergence
Confiance	0,929	0,685

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

2.1.2. l'échelle de mesure de la collaboration :

Le Rho de Joreskog montre une bonne cohérence interne globale de l'échelle. Par ailleurs l'indices de validité convergente est bon ce qui plaide en faveur de la validité et confirment les résultats obtenus.

Figure 08: Modèle de mesure de la collaboration



Source : élaboré par AMOS

Tableau 61: Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la collaboration

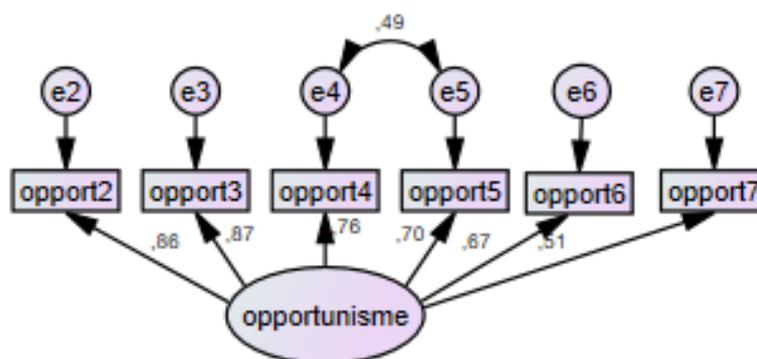
Construit	Coefficient Rho de joreskog	Coefficient Rho de convergence
collaboration	0,950	0,792

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

2.1.3. L'échelle de mesure de l'opportunisme :

La fiabilité de l'échelle de l'opportunisme est confirmé : car le coefficient *Rhô* de Jöreskog est supérieur à 0.8, tout comme sa validité convergente : *Rhô* de convergence est supérieur à 0.5.

Figure 09: Modèle de mesure de l'opportunisme



Source : élaboré par AMOS

Tableau 62: Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de l'opportunisme

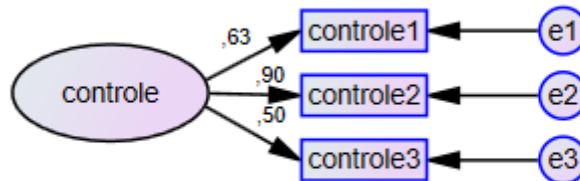
Construit	Coefficient Rho de joreskog	Coefficient Rho de convergence
opportunisme	0,874	0,544

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

2.1.4. L'échelle de mesure de la variable contrôle :

La fiabilité de l'échelle de la variable contrôle est confirmée : car le coefficient *Rh* de Jöreskog est supérieur à 0.7, et sa validité convergente : *Rh* de convergence est égale à 0.5.

Figure 10: Modèle de mesure de la variable contrôle



Source : élaboré par AMOS

Tableau 63 : Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la variable contrôle

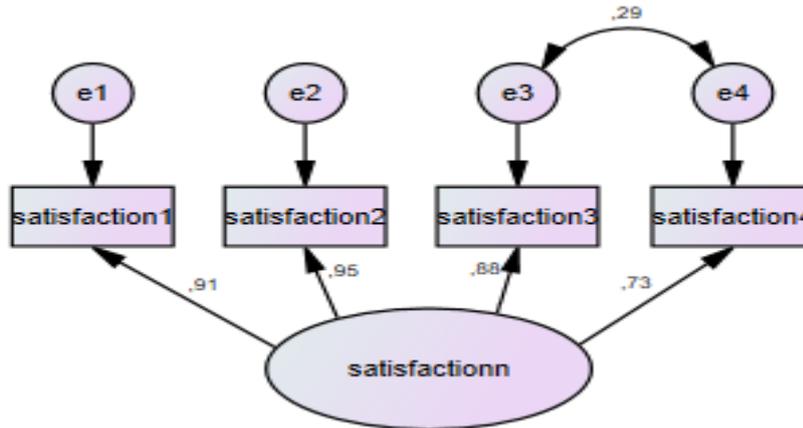
Construit	Coefficient Rho de joreskog	Coefficient Rho de convergence
Contrôle	0,727	0,5

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

2.1.5. L'échelle de mesure de la satisfaction :

Les coefficients *Rh* de Jöreskog ainsi que *Rh* de convergence sont bien supérieurs aux seuils critiques (>0.7). Cela confirme la fiabilité et la validité convergente des instruments de mesure.

Figure 11: Modèle de mesure de la satisfaction



Source : élaboré par AMOS

Tableau 64 : Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la satisfaction

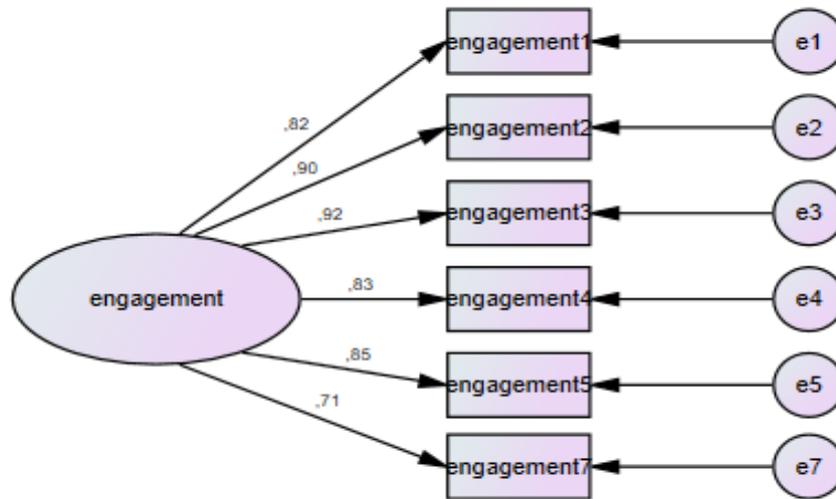
Construit	Coefficient Rho de joreskog	Coefficient Rho de convergence
opportunisme	0,927	0,762

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

2.1.6. L'échelle de mesure de l'engagement :

L'appréciation des coefficients *Rh* de Jöreskog ainsi que *Rh* de convergence est tout à fait satisfaisante : les coefficients sont bien supérieurs aux seuils critiques (>0.7), ce qui confirme la fiabilité et la validité convergente des instruments de mesure.

Figure 12 : Modèle de mesure de l'engagement



Source : élaboré par AMOS

Tableau 65: Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de l'engagement

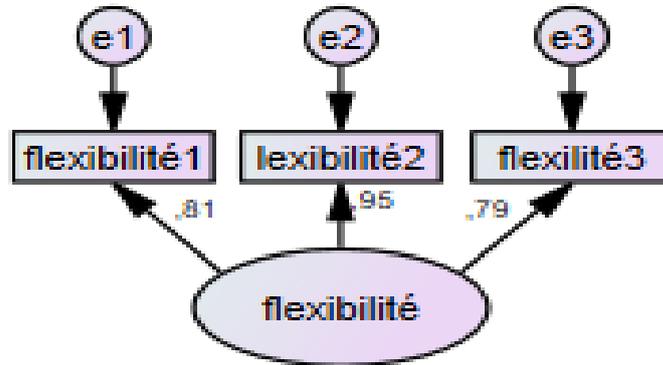
Construit	Coefficient Rho de joreskog	Coefficient Rho de convergence
engagement	0,935	0,707

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

2.1.7. L'échelle de mesure de la flexibilité :

La fiabilité de l'échelle de la flexibilité est confirmée : car le coefficient Rhô de Jöreskog est supérieur à 0.7 (Hair et al. 2010), tout comme sa validité : Rhô de convergence est supérieur à 0.5 (Hair et al. 2010).

Figure 13: Modèle de mesure de la flexibilité



Source : élaboré par AMOS

Tableau 66: Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la flexibilité

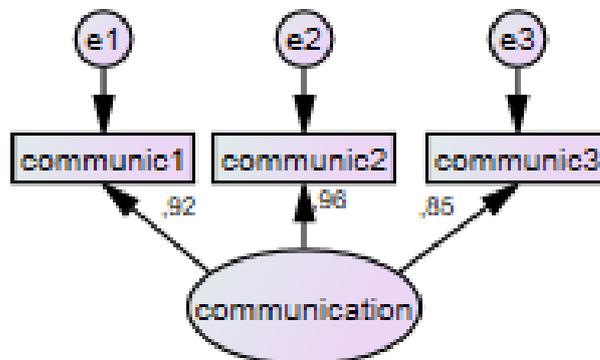
Construit	Coefficient Rho de joreskog	Coefficient Rho de convergence
flexibilité	0,887	0,725

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

2.1.8. l'échelle de mesure de la communication :

Les calculs des rhôs de Joreskög > 0,7 et des rhôs de validité convergente (AVE > 0,5) attestent, respectivement, d'une bonne fiabilité et validité de la mesure. (Hair et al. 2010)

Figure 14: Modèle de mesure de la communication



Source : élaboré par AMOS

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

Tableau 67: Résultats du test de fiabilité et la validité de l'échelle de la communication

Construit	Coefficient Rho de joreskog	Coefficient Rho de convergence
communication	0,935	0,829

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

Tableau 68 : synthèse de fiabilité et de validité des construits

Construit	Items retenus	Loading	CR	AVE
Confiance	Confiance1	,783	0,929	0,685
	Confiance2	,849		
	Confiance3	,891		
	Confiance4	,846		
	Confiance5	,828		
	Confiance6	,760		
Collaboration	Collaboration1	,886	0,950	0,792
	Collaboration2	,884		
	Collaboration3	,916		
	Collaboration4	,933		
	Collaboration5	,827		
opportunisme	Opportunisme2	,865	0,927	0,762
	Opportunisme3	,868		
	Opportunisme4	,756		
	Opportunisme5	,695		
	Opportunisme6	,510		

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

	Opportunisme7	,669		
Contrôle	Contrôle1	,63	0,727	0,5
	Contrôle	,90		
	Contrôle	,50		
Satisfaction	Satisfaction1	,907	0,927	0,762
	Satisfaction2	,954		
	Satisfaction3	,880		
	Satisfaction4	,735		
Engagement	Engagement1	,816	0,935	0,707
	Engagement2	,898		
	Engagement3	,920		
	Engagement4	,834		
	Engagement5	,853		
	Engagement7	,708		
Flexibilité	Flexibilité1	,809	0,887	0,725
	Flexibilité2	,946		
	Flexibilité3	,790		
Communication	Communication1	,918	0,935	0,829
	Communication2	,959		
	Communication3	,850		

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

Tableau 69: Indicateurs d'ajustement des modèles de mesure

Construit	Indice absolus						Indice incrémentaux			Indice parcimonie
	Chi-deux	Ddl	AGFI	GFI	SRMR	RMSEA	CFI	NFI	TLI	Chi-deux normé
Confiance	20,261	7	0,933	0,978	,0184	0.08	0,991	0,986	0,981	2,894
Opportunisme	22,554	8	0,941	0,978	0,029	0,078	0,985	0,977	0,972	2,819
Collaboration	11,044	4	0,947	0,986	0,013	0,077	0,995	0,933	0,989	2,761
Contrôle	0,439	1	0,994	0,999	0,015	0,000	1,000	0,998	1,009	0,439
Satisfaction	1,258	1	0,979	0,998	0,006	0,029	1,000	0,999	0,999	1,258
Engagement	26,322	9	0,930	0,970	0,023	0,080	0,988	0,980	0,982	2,925
Flexibilité	0,339	1	0,995	0,999	0,005	0,000	1,000	0,999	1,004	0,339
Communication	3,633	1	0,952	0,992	0,011	0,094	0,997	0,995	0,990	3,633

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

Section 2 : Validation du modèle de recherche

Pour examiner le modèle de mesure et le modèle de structure, la méthode des équations structurelles est retenue. Nous estimons les paramètres par la méthode du maximum de vraisemblance (avec Amos 24), en travaillant sur la matrice des variances-covariances. La modélisation par équations structurelles permet une meilleure analyse des variables médiatrices en détournant les problèmes liés aux erreurs de mesure, à la multi-colinéarité et aux relations non linéaires (Evrard et al. 2009).

Nous avons estimé le modèle de mesure global suivant les recommandations de (Hair et al. 2010).

1- Validation de modèle de mesure :

Les tests de médiation peuvent être influencés par les problèmes de multi-colinéarité entre variables indépendantes. (Evrard et al., 2009). La multi-colinéarité biaise les estimations des coefficients de régression et crée des erreurs standards sur ces derniers, ce qui entraîne d'importantes difficultés quant à la détermination de la contribution de chaque variable. Il est donc recommandé d'examiner pour chaque variable le facteur d'inflation de variance ou VIF. Si la VIF présente une valeur inférieure à 3, nous n'avons pas vraiment de problème de multi-colinéarité de cette variable avec les autres.

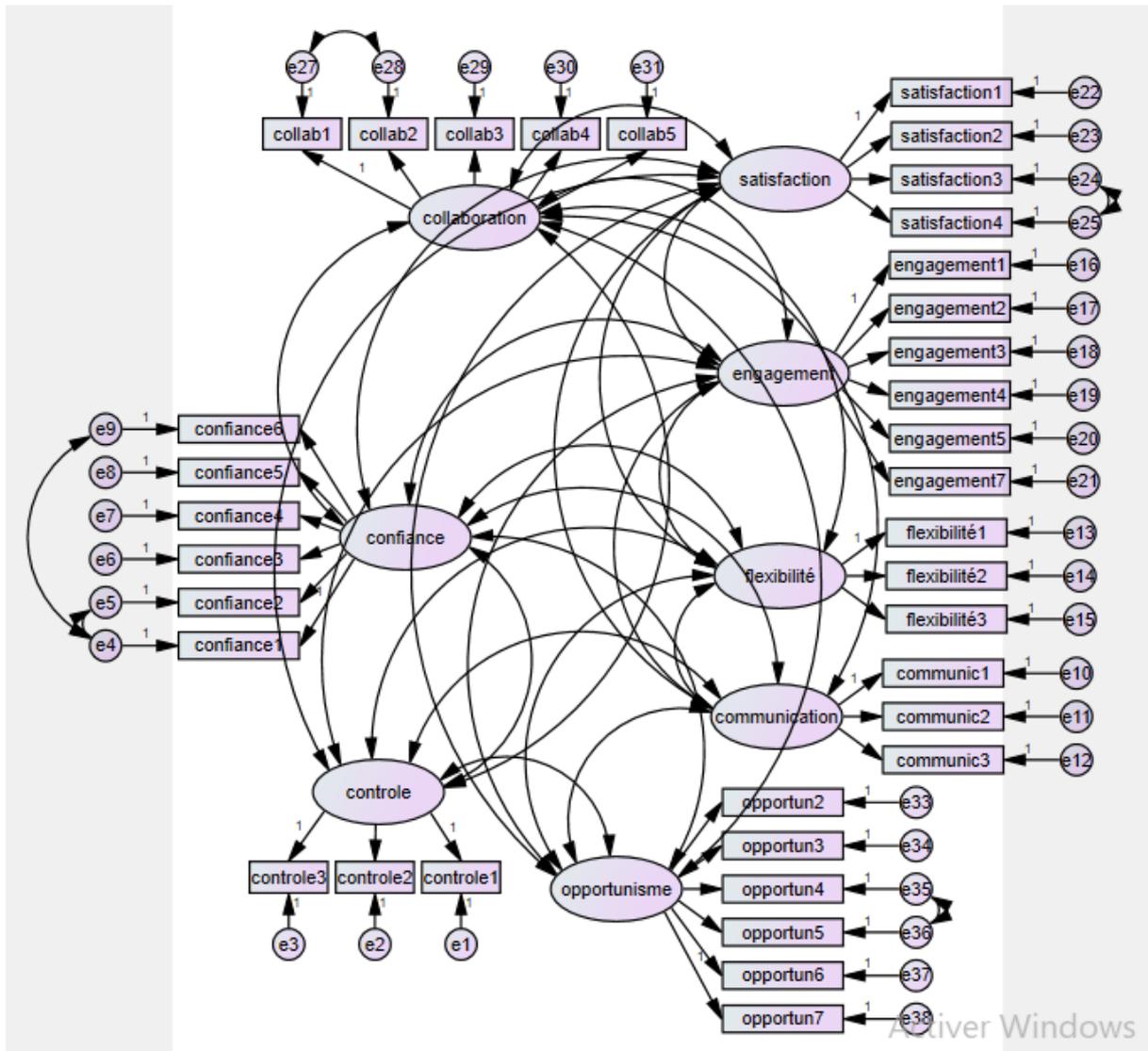
Les résultats suivants indiquent une validité discriminante et convergente satisfaisante des construits de notre modèle. Sauf pour la variable contrôle qui l'AVE est inférieure à 0,5 nous pouvons expliquer ceci par le nombre d'items de cette variable qui est réduit (trois items).

Tableau 70 : Validité des instruments de mesure

	C R	AV E	MS V	MaxR(H)	contr ole	confia nce	communica tion	flexibil ité	engagem ent	satisfact ion	collaborat ion	opportuni sme
Contrôle	0,72 1	0,470	0,346	0,772	0,686							
confiance	0,93 0	0,691	0,687	0,934	0,588	0,831						
communica tion	0,93 9	0,837	0,727	0,944	0,552	0,798	0,915					
flexibilité	0,88 8	0,727	0,685	0,908	0,499	0,779	0,765	0,852				
engagement	0,93 5	0,707	0,672	0,944	0,532	0,793	0,773	0,818	0,841			
satisfaction	0,92 7	0,762	0,672	0,946	0,515	0,827	0,815	0,828	0,834	0,873		
collaboratio n	0,95 1	0,796	0,740	0,955	0,543	0,835	0,853	0,777	0,880	0,816	0,892	
opportunis me	0,87 4	0,543	0,418	0,905	-0,313	-0,626	-0,553	-0,566	-0,607	-0,636	-0,647	0,737

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

Figure 15: modèle structurel de la recherche



Source : élaboré par AMOS

L'analyse de la matrice de corrélation des variables montre que les valeurs des coefficients de corrélations sont inférieures au seuil suggéré de .50 (Evrard et al. 2009). Et que les valeurs les valeurs calculées des VIFs pour les 8 variables latentes sont comprises entre 0.686 et 0.915. L'impact de la multi-colinéarité des variables n'est donc pas problématique dans le cas de cette recherche.

2- Ajustement du modèle de structure :

Le test du Chi Deux sera utilisé car il constitue un bon indicateur sous les conditions suivantes : échantillons larges, normalité et indépendance des variables, estimation par la méthode du maximum de vraisemblance. Compte tenu de la relative parcimonie de notre modèle de recherche, nous sélectionnons des indices, d'une part, ajustés en fonction des degrés de liberté du modèle comme l'AGFI (Jöreskog et Sörbom 1993), NFI et le CFI (Bentler 1990) intègrent les degrés de liberté. D'autre part, ces indices devront être partiellement insensibles à la taille de l'échantillon. Marsh et al. (1998) préconisent l'utilisation du TLI (Tucker – Lewis Index). Ces indices doivent généralement être supérieurs à 0.9 lorsque la taille de l'échantillon excède 250 (Hu et Bentler 1995). Browne et Cudeck (1992) conseillent également d'observer les résidus et particulièrement le SRMR et le RMSEA afin d'avoir une indication plus précise sur le degré d'ajustement entre le modèle théorique et les données empiriques. Le RMSEA est considéré comme convenable lorsqu'il est proche de 0.05, acceptable en deçà de 0.08 et inacceptable à partir de 0.1 (Browne et Cudeck 1992).

Tableau 71 : Les indices d'ajustement du modèle de structure

Indice	mesure	valeur	Critère d'évaluation	Interprétation
Indice absolus	CMIN	963,910	--	--
	DF	527	--	--
	SRMR	0,060	<0.08	Excellent
	RMSEA	0,053	<0.06	Excellent
Indice incrémentaux	CFI	0,956	>0.95	Excellent
	TLI	0,951	>0,9	Excellent
	NFI	0,909	>0,9	Excellent
Indice parcimonie	CMIN/DF	1,829	entre 1 et 3	Excellent

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

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

À la lumière des résultats obtenus, nous concluons que l'ajustement du modèle est valide. Nous avons d'une part, des indices incrémentaux conformes aux normes indiquées par la littérature et, d'autre part, l'indice de parcimonie qui est excellent (il est compris entre 1 et 3) et, enfin, les indices absolus qui sont très satisfaisants (RMSEA inférieur à 0.06 et le SRMR est inférieure à 0,08).

Au final, nous concluons, à partir des résultats obtenus, que l'ajustement du modèle final est tout à fait satisfaisant. Les différents indices appréciés sont conformes aux seuils préconisés par la littérature.

Section 3 : Test des hypothèses de recherche et discussions, apports, limites et pistes de recherche futures

Afin de tester nos hypothèses de recherche, qui renvoient dans l'ensemble à des relations de cause à effet entre les variables du modèle, nous avons appliqué des analyses de régression et des méthodes d'équations structurelles.

Tout d'abord, nous allons apprécier les deux tests suivants :

- **Examen du test (CR) (le Critical Ratio)** : c'est l'équivalent du test t de Student, ce test permet d'examiner s'il existe une relation significative entre la variable explicative et la variable à expliquer. Ainsi, une relation est significative si la valeur absolue du CR est supérieure à 1.96.
- **Examen de la significativité** : cet examen permet de rejeter l'hypothèse nulle qui stipule l'absence de lien entre deux variables. Le test est significatif si $p < 0.05$ (soit un intervalle de confiance de 95 %).
- **Les coefficients de régression** (le poids factoriel de chaque variable) : ils permettent d'évaluer le poids de l'influence d'une variable explicative sur une autre à expliquer.

Les hypothèses ont été formulées, d'une part, afin de comprendre et d'étudier l'effet de la confiance sur la performance non financière, le contrôle et l'opportunisme, et d'autre part, d'analyser l'effet médiateur de la collaboration sur la relation entre la confiance et la performance non financière.

1. Les hypothèses relatives aux liens directes entre la confiance comme un mécanisme de gouvernance et la performance non financière :

À partir du cadre théorique, nous avons formulé les hypothèses suivantes concernant les effets de la confiance et la performance non financière :

H1 : la confiance a un effet positif sur la satisfaction.

H2 : la confiance a un effet positif sur l'engagement.

H3 : la confiance a un effet positif sur la flexibilité.

H4 : la confiance a un effet positif sur la communication.

Tableau 72 : Test des hypothèses du lien entre la Confiance et la Performance non financière.

	Coefficient de régression (Beta)	C.R.	P
Satisfaction <--- confiance	1,190	15,210	***
Engagement <--- confiance	,874	12,165	***
Flexibilité <--- confiance	,831	11,332	***
Communication <--- confiance	,929	12,522	***

(*** = 0,001)

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

L'examen des tests de significativité statistique (P) confirme le lien entre la performance non financière qui est mesurée par les variables (satisfaction, engagement, flexibilité et communication) et la confiance, ($p < 0.005$ et $CR > 1.96$).

L'hypothèse H1 : nous confirmons que **la Confiance a un effet positif sur la Satisfaction** dans les entreprises algériennes (**beta = 1,190, $p < 0.01$**). Cela rejoint les apports des recherches de Morgan et Hunt (1994) Anderson et Narus (1990), Doucette (1996), Lee et Kim (1999) qui ont montré que la Confiance a une forte relation positive avec la satisfaction L'hypothèse H1 est donc **validée**.

L'hypothèse H2 : **la Confiance influence positivement l'Engagement** (**beta = 0,874, $p < 0.01$**). Cela rejoint les résultats des autres recherches, notamment, celles de Donada et Nogatchewsky (2007), Morgan et Hunt (1994), Belliato et al. (2010) qui démontrent que la confiance a un effet direct et positif sur l'engagement. L'hypothèse H2 est donc **validée**.

L'hypothèse H3 : **La Confiance a une influence positive sur la Flexibilité** (**beta = 0,831 $p < 0.01$**). En effet cela rejoint le résultat obtenu par l'étude de Nielsen (2004) qui affirme l'existence du lien positif entre la Confiance et la Flexibilité. L'hypothèse H3 est donc **validée**.

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

L'hypothèse H4 : la Confiance influence positivement la Communication (beta = 0.929, p < 0.01). cela rejoint les résultats des études précédentes comme celles de Donada et Nogatchewsky (2007); Smith et Barclay (1997); McAllister (1995), Karsenty (2011), ces études ont montré que la confiance affecte positivement la communication. Nous concluons que l'hypothèse H4 est **validée**.

2. Les hypothèses relatives au lien direct entre la Confiance comme un mécanisme de gouvernance et la Collaboration :

L'hypothèse a été formulée de la manière suivante :

H5 : la Confiance a un effet positif sur la Collaboration.

Tableau 73 : Test d'hypothèse du lien entre la Confiance et la Collaboration

	Coefficient de régression (Beta)	C.R.	P
Collaboration <--- confiance	0,988	14,891	***

(*** = 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 la Collaboration : $p < 0.01$ et $CR > 1.96$.

L'hypothèse H5 : au regard des résultats obtenus (**beta = 0,988, p < 0.01**), nous confirmons le lien positif entre la Confiance et la Collaboration. **La Confiance influence positivement la Collaboration.** Cela rejoint les apports des recherches de Golembiewski et McConkie (1975), Mayer, Davis, et Schoorman (1995) McGregor (1967) qui considèrent que la Confiance a une influence positive sur la Collaboration. L'hypothèse H5 est **validée**.

3. Les hypothèses relatives aux liens directes entre la Confiance comme un mécanisme de gouvernance et l'Opportunisme :

Nous avons formulé l'hypothèse relative à la relation entre la Confiance et l'Opportunisme de la manière suivante :

H6 : la Confiance a un effet négatif sur l'Opportunisme.

Tableau 74 : Test d'hypothèse du lien entre la Confiance et l'Opportunisme

	Coefficient de régression (Beta)	C.R.	P
Opportunisme <--- confiance	-0,597	-9,378	***

(*** = 0,001)

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

L'hypothèse H6 relative à l'influence négative de la Confiance sur l'Opportunisme est infirmée, en effet nous ne pouvons pas rejeter l'hypothèse nulle (**CR= -9,378 < 1,96**), à la différence des études de Barney et Hansen (1994), Williamson (1975b) Nooteboom, Casson, et Godley (2000) Zucker (1986) 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 H6 est **rejetée**.

4. Les hypothèses relatives au lien direct entre la Confiance comme un mécanisme de gouvernance et le Contrôle :

L'hypothèse a été formulée de la manière suivante :

H7 : la Confiance a un effet positif sur le Contrôle.

Tableau 75 : Test d'hypothèse du lien entre la Confiance et la Contrôle

	Coefficient de régression (Beta)	C.R.	P
Contrôle <--- confiance	0,559	7,696	***

(*** = 0,001)

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

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

Les tests de significativité statistique confirment le rejet de l'hypothèse nulle et l'existence du lien entre la variable Confiance et le Contrôle : $p < 0.01$ et $CR > 1.96$.

L'hypothèse H7 : au regard des résultats obtenus (**beta = 0,559, p < 0.01**), 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 Favoreu (2006), Donada et Nogatchewsky (2007) qui considèrent que la Confiance a une influence positive sur le Contrôle. L'hypothèse H7 est **validée**.

5. Test des effets médiateurs

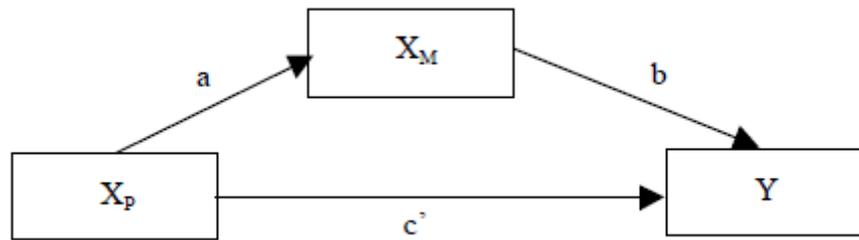
Actuellement, le concept de médiation est très répandu dans la littérature en sciences humaines, en sciences sociales ainsi qu'en psychologie. Il existe plusieurs méthodes pour tester la médiation dans la littérature (Preacher et Hayes 2008). Trois approches générales pour tester la médiation sont : l'approche des étapes causales de Baron et Kenny (1986), Preacher et Hayes (2004) qui sont basées sur une suite de régressions visant à « expliquer » par une troisième variable l'association observée entre X et Y: repose sur la différence entre l'effet total et l'effet direct. L'approche du produit de coefficient. Ainsi, certaines méthodes modernes sont toujours basées sur une suite de régressions mais ce qui a évolué est la manière d'estimer la signification de l'effet indirect. L'heure est aujourd'hui à la méthode du bootstrap, formulée en 2008 par Preacher et Hayes et explicitée en 2010 par Zhao, Lynch et Chen. C'est donc cette méthode que nous adopterons dans notre travail.

Selon Baron et Kenny (1986) une variable médiatrice définit « *un mécanisme génératif à travers lequel une variable indépendante principale est capable d'influencer une variable dépendante donnée (...)* Une variable agit en tant que médiatrice dans la mesure où elle rend compte de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (...) les variables médiatrices déterminent comment et pourquoi ces effets se produisent ».

Baron et Kenny (1986) distinguent deux types de médiation : la médiation parfaite et la médiation partielle, d'une autre manière, statistiquement, il y a médiation parfaite lorsque le lien entre XP et Y, précédemment significatif, ne l'est plus en contrôlant les effets (a) et (b). La médiation est partielle, l'effet (c') doit être inférieur à l'effet initial (c) obtenu en l'absence de la variable médiatrice.

La figure qui suit illustre le mécanisme de la médiation :

Figure 16: effet de médiation



X_p : variable indépendante

Source : (ASSÂAD et PATRICE 2003)

X_m : variable médiatrice

Y : variable dépendante

Il s'agit de voir l'effet de médiation de la collaboration dans le lien entre la confiance et la performance non financière et aussi l'effet médiateur de l'opportunisme dans le lien entre la confiance et la performance non financière. Ces variables intermédiaires peuvent s'avérer très utiles pour notre analyse. Elles améliorent la compréhension du processus liant la variable indépendante ou explicative et les variables dépendantes à expliquer (les intentions comportementales). L'analyse des effets indirects (analyses de médiation) est effectuée selon la procédure du bootstrap.

Rappelons l'hypothèse H8 formulée à partir du cadre théorique :

H8 : la Collaboration sert comme médiateur entre la Confiance et la Performance non financière.

H8a : la Collaboration sert comme médiateur entre la Confiance et la Satisfaction ;

H8b : la Collaboration sert comme médiateur entre la Confiance et l'Engagement ;

H8c : la Collaboration sert comme médiateur entre la Confiance et la Flexibilité ;

H8d : la Collaboration sert comme médiateur entre la Confiance et la Communication.

Tableau 76 : Tests de l'effet médiateur de la Collaboration sur la relation de la Confiance et Performance non financière

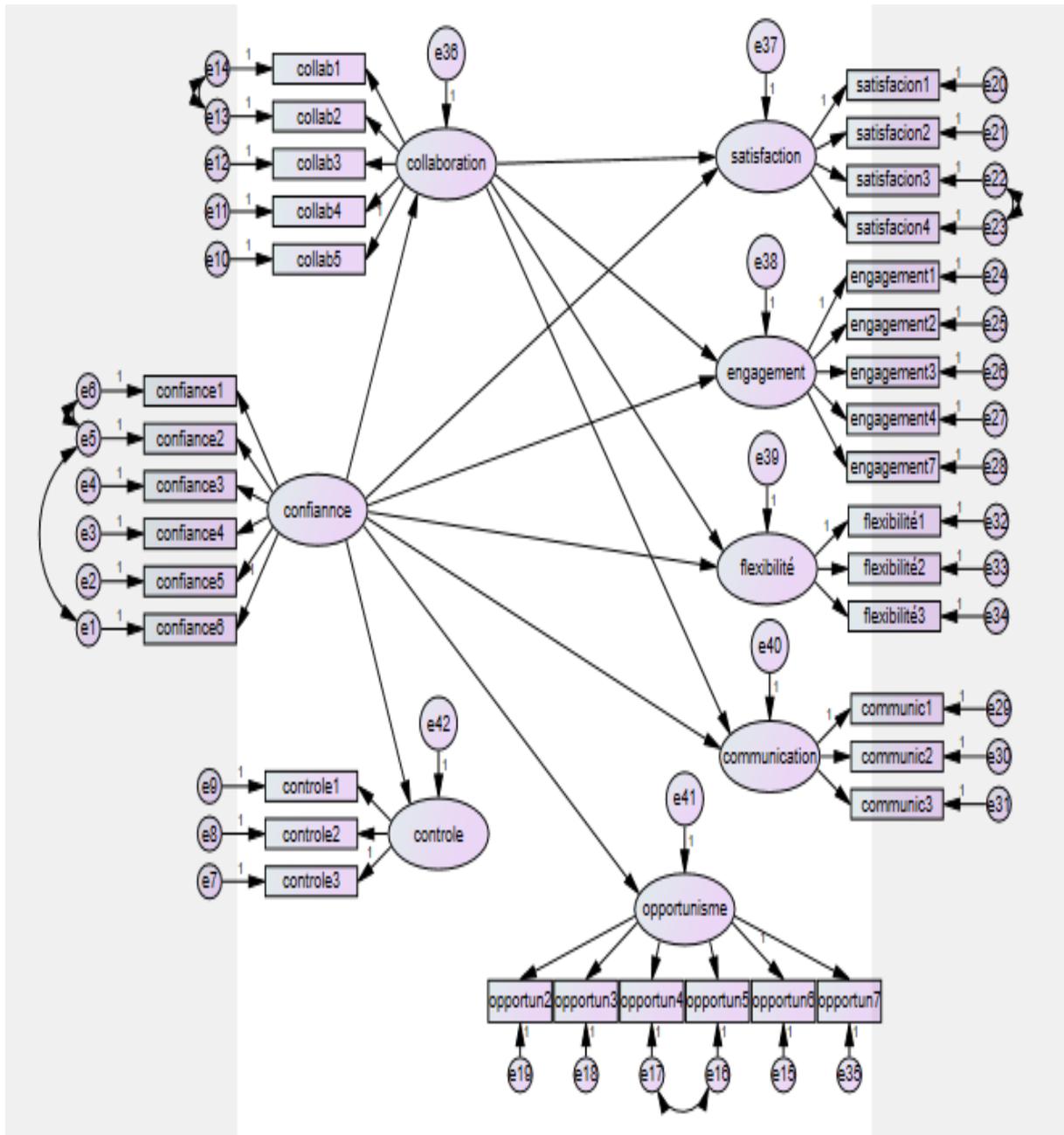
Effet médiateur	β	Lower	Upper	P	Statut
Confiance-collaboration-satisfaction	0,244	0,427	0,782	0,018 (**)	confirmée
Confiance-collaboration-engagement	0,142	0,439	0,804	0,013 (**)	confirmée
Confiance-collaboration-flexibilité	0,392	0,158	0,563	0,018 (**)	confirmée
Confiance-collaboration-communication	0,308	0,439	0,664	0,004 (**)	confirmée

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

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

Les résultats montrent un effet médiateur significatif de la collaboration dans le lien entre la confiance et la satisfaction ($\beta = 0,244$; $p = 0,018$), et dans le lien entre la confiance et l'engagement ($\beta = 0,142$; $p = 0,013$) et dans le lien entre la confiance et la flexibilité ($\beta = 0,392$; $p = 0,018$) et enfin dans lien entre la confiance et la communication ($\beta = 0,308$; $p = 0,004$). Les valeurs des intervalles de confiance (H8a : [0,427, 0,782] ; H8b : [0,439, 0,804] ; H8c : [0,158, 0,563] ; H8d : [0,439, 0,664]) excluent la valeur 0. Ce qui nous permet de valider les hypothèses sur les effets médiateurs H8a, H8b, H8c, H8d.

Figure 17 : Le modèle structurel des relations directes et médiation entre les variables de notre modèle



Source : élaboré par AMOS

6. Discussions des résultats de l'étude :

Les résultats de l'étude exposés dans le chapitre précédent sont présentés sous la forme d'une succession d'hypothèses mises à l'épreuve à des tests statistiques. A ce stade-là, il convient de s'en tenir à la validation factuelle des hypothèses de la recherche. A présent, nous discutons ces résultats et les mettons en perspective. Le tableau suivant rappelle les hypothèses et les résultats associés de l'étude empirique :

Tableau 77: Récapitulation des résultats de test des hypothèses

N°	Hypothèses	Résultats
Les effets directs		
H1	la confiance a un effet positif sur la satisfaction	Confirmée
H2	la confiance a un effet positif sur l'engagement	Confirmée
H3	la confiance a un effet positif sur la flexibilité.	Confirmée
H4	la confiance a un effet positif sur la communication	Confirmée
H5	la confiance a un effet positif sur la collaboration	Confirmée
H6	la confiance a un effet négatif sur l'opportunisme	Non Confirmée
H7	La confiance a un effet positif sur le contrôle	confirmée
Les effets indirects (médiateurs)		
H8	la collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la performance non financière	Confirmée
H8a	la collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la satisfaction	Confirmée
H8b	la collaboration sert comme médiateur entre la confiance et l'engagement	Confirmée
H8c	la collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la flexibilité	Confirmée
H8d	la collaboration sert comme médiateur entre la confiance et la communication	Confirmée

Source : élaboré par nous-mêmes

6.1. Discussion des résultats des hypothèses relatives au lien de la Confiance et la Performance non financière H1, H2, H3, H4 :

Les résultats du test d'hypothèses ne révèlent aucune contradiction avec ceux des chapitres théoriques de la première partie. En effet, nos résultats convergent avec certains apports empiriques concernant le lien entre la Confiance et la Performance non financière. En effet, l'étude de Fukuyama (1994) développe l'idée que la confiance est un facteur fondamental de la performance. Selon lui, la confiance entre acteurs économiques est un facteur central de la réussite des entreprises. La confiance alimente la performance de l'entreprise. A ce dernier niveau elle permet de réduire les coûts de transaction, de contrôler les risques des systèmes complexes et de limiter le recours coûteux à des mécanismes formels de contrôle ; il est considéré comme un outil important dans le fonctionnement de l'organisation, de plus, une capitale confiance élevée est un atout stratégique pour l'entreprise, un avantage concurrentiel difficile à imiter. Zaheer, Rehman, et Saif (2008) montrent que la confiance a une influence positive directe sur la performance de l'échange. Plus précisément, la confiance favorise la satisfaction des membres de la relation (Morgan et Hunt, 1994). Egalement, Anderson et Narus (1990), Doucette (1996), Lee et Kim (1999) ont prouvé un lien positif et significatif entre la confiance et la satisfaction. La confiance a tendance à améliorer la satisfaction. Rawlins (2008) indique que la confiance est un indicateur important d'une relation satisfaisante entre le dirigeant et son entreprise. Compte tenu de ces résultats, nous validons donc H1.

La Confiance a un lien avec l'Engagement (Donada et Nogatchewsky 2007), elle permet de renforcer l'engagement (Morgan et Hunt 1994). En effet, selon Vatteville (2009) un dirigeant fidèle ressent un sentiment d'appartenance fort reposant sur un partage des buts et des valeurs avec son entreprise. Son intention de rester n'est pas simplement fondée sur un calcul économique, elle résulte d'un engagement assis sur la confiance. La confiance est un outil de gestion permettant de mobiliser et d'impliquer le personnel, selon Fukuyama (1994) la confiance va favoriser l'engagement collectif. Donc nous validons l'hypothèse H2

Les résultats montrent un effet positif de la Confiance sur la Flexibilité, en effet, plus la confiance est renforcée plus le dirigeant est moins rigide et plus flexible, ce qui permet une meilleure performance. Ces résultats sont appuyés par des recherches précédentes, en effet, pour SAKO (1991) la confiance est utile à la flexibilité, ainsi, la confiance contribue au développement de la relation et à sa flexibilité (Doz 1996; Young-Ybarra et Wiersema 1999),

Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion

des chercheurs comme Peter Smith Ring et Ven (1992), Dyer et Chu (2000) ont montré que la confiance favorise la flexibilité de la relation, la confiance est source d'amélioration de la qualité de la coopération (flexibilité). Donc, nous validons l'hypothèse H3

Les travaux de Watzlawick, Beavin, et Jackson (1972) avaient révélé qu'une Communication réussie dépend tout autant de la nature de la relation qui s'établit entre des individus que des contenus échangés. C'est aussi une relation où la confiance existe et dans laquelle les interlocuteurs ont un certain plaisir à communiquer ensemble. Hardy, Lawrence, et Phillips (1998) ont exploré le rôle de la confiance dans la communication et le rôle de la communication dans la confiance. Ils ont décrit la confiance « *comme un processus de communication* » où le dirigeant et ses cadres renforcent la confiance en créant un sens commun. Par conséquent, une communication essentiellement pertinente, opportune et fiable permet de comprendre les valeurs, les perceptions et les attentes des uns et des autres. Nous pouvons donc confirmer l'hypothèse H4.

6.2. Discussion des résultats de l'hypothèse relative à la relation entre la Confiance et la Collaboration H5 :

Quant à l'influence de la Confiance sur l'efficacité de la Collaboration, nous constatons qu'il existe un effet entre ces deux variables. (Fukuyama 1994) met en avant le rôle de la confiance pour expliquer la capacité à coopérer et collaborer de façon spontanée, c'est-à-dire sur la base de valeurs partagées, informelles, plutôt que sous l'empire de règles édictées par des institutions telles que les contrats formels. La confiance facilite la coordination et favorise donc la collaboration et elle-même considérée comme un facteur qui influence la collaboration. (Hwang et Burgers 1997) postulent que la confiance est une condition importante pour la collaboration. (Hackman et Morris 1975) expliquent à leur tour que la confiance sert à effacer quelques obstacles émotionnels et interpersonnels et facilite la collaboration, ce qui mène à un meilleur fonctionnement de la gouvernance.

6.3. Discussion des résultats de l'hypothèse relative à la relation entre la Confiance et l'Opportunisme H6 :

Les résultats du test d'hypothèse infirment le lien entre la Confiance et l'Opportunisme. Ce résultat est contradictoire à ce que nous avons trouvé dans la revue de littérature. Par ce mécanisme, la confiance permet de limiter les comportements opportunistes du fait du

système d'incitation et de réputation qui émerge du dirigeant. Les coûts de surveillance, les frais juridiques liés aux litiges diminuent. (Fukuyama 1994)

Bornarel (2004) ajoute que ce risque d'opportunisme existe également dans les relations de confiance entre des personnes de différents niveaux hiérarchiques. Selon lui, les responsables disposent « d'un capital confiance » plus élevé lié à l'influence de leur position. De ce fait, ils seraient plus tentés d'adopter des comportements opportunistes.

6.4. Discussion des résultats de l'hypothèse relative à la relation entre la Confiance et le Contrôle H7 :

Le résultat du test d'hypothèse confirme l'influence positive de la Confiance sur le Contrôle des dirigeants. Fenneteau et Naro (2005) estiment que la confiance et le contrôle coexistent ensemble, ils sont complémentaires, l'un et l'autre doivent être présents pour qu'il puisse y avoir la conviction de coopérer efficacement. Plus précisément, la confiance porte sur des éléments inobservables tels que la motivation. Elle incite à penser qu'il sera disposé à faire spontanément les efforts indispensables, quant au contrôle, il s'applique principalement aux actions et aux résultats qui en découlent ; il permet d'exercer une influence sur le dirigeant et fournit des garanties concernant les ressources ou les compétences qu'il mettra en œuvre. Pour Bonnet (2005), faire confiance aux dirigeants n'incite pas à réduire et ne modifie pas le niveau de contrôle.

6.5. Discussion des résultats du lien médiateur de la Collaboration H8 :

Les résultats de la modélisation structurelle indiquent que la Collaboration sert comme médiateur dans la relation entre la Confiance et la Performance non financière. En effet, cette dernière est mesurée par les variables : satisfaction, engagement, flexibilité et communication, ainsi, cette étude démontre que l'effet de la confiance sur la satisfaction passe par la collaboration qui sert aussi comme une variable médiatrice dans la relation de la confiance et l'engagement, de la, les deux hypothèses sont confirmées H8a et H8b.

Les résultats confirment également que la collaboration entre les dirigeants et leurs subalternes manifeste un effet positif entre la confiance accordé au dirigeant et la flexibilité au travail. De plus, la relation positive entre la confiance et la communication entre le dirigeant et ses cadres, est amélioré par la collaboration. Ce qui confirme les hypothèses H8c et H8d.

Conclusion du chapitre :

Après avoir affiné notre modèle de recherche dans les chapitres précédents, nous avons dans ce chapitre abordé l'étude quantitative qui nous a permis de confirmer (ou non) nos hypothèses. Cette étude quantitative a été réalisée sous la forme d'un questionnaire administré à 300 directeurs de filiales, administrateurs et auditeurs.

Avant de commencer à interpréter les résultats de cette étude, nous avons procédé à des analyses statistiques afin d'épurer les échelles de mesure utilisées. Suite à cette analyse, nous avons pu retenir tous les items des variables : « **confiance** », « **collaboration** », « **opportunisme** », « **performance non financière** ». Les analyses factorielles (exploratoire et confirmatoire) nous ont indiqué que les items « **opportunisme 1** », « **satisfaction 5** », « **engagement 6** », « **contrôle 4** », « **contrôle 5** » devraient être supprimés afin d'optimiser les échelles de mesure. Comme nos traitements statistiques nous indiquent que toutes les variables sont des échelles unidimensionnelles, nous avons retenu toutes les variables dans la suite de notre étude.

Ensuite, nous avons pu commencer le traitement des résultats afin de répondre à nos hypothèses. Dans un premier temps, nous avons confirmé notre hypothèse qui est relative à la relation de la confiance comme étant un mécanisme spontané de gouvernance d'entreprise et la performance non financière. Nos résultats montrent qu'il existe un effet positif entre ce mécanisme spontané et la performance non financière. Plus, un effet positif et significatif du mécanisme spontané sur la collaboration et le contrôle, cependant, nous n'avons pas pu prouver l'existence d'une relation significative entre la confiance et l'opportunisme, ce qui est contradictoire à ce que nous avons trouvé dans les études antérieures. Dans un second temps, nos résultats montrent que l'effet de la confiance sur la performance non financière passe par la collaboration.

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'objet de cette thèse est de savoir comment les mécanismes spontanés peuvent-ils contribuer à améliorer la gouvernance des entreprises algériennes, c'est-à-dire, comment peuvent-ils assurer une bonne gouvernance ? Dans ce domaine, les mécanismes spontanés sont considérés comme étant des mécanismes essentiels pour diminuer les risques de l'entreprise et contribuer à la création de la valeur. En effet, après les crises financières qui ont secouées le monde économique, ayant prouvé l'inefficacité du contrôle, ce qui a poussé les chercheurs à s'intéresser et à approfondir la recherche sur les mécanismes de gouvernance.

Face à cet intérêt suscité aux mécanismes de contrôle des dirigeants, plusieurs travaux ont été élaborés dans ce sens tel que (O E. Williamson 1991) a distingué les mécanismes de gouvernement d'entreprise selon les caractères intentionnels (liés à la hiérarchie) ou/et spontanés (associés aux marchés). Dans la même optique, (Gérard Charreaux 1997b) a proposé de croiser la distinction entre les mécanismes spécifiques et non spécifiques aux firmes avec la typologie de Williamson.

La revue de la littérature effectuée sur les mécanismes spontanés de gouvernance d'entreprise montre qu'il n'existe que très peu d'études sur ces mécanismes et leurs rôles dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

Nous avons tenté de répondre à notre problématique sur l'amélioration de la gouvernance des entreprises algériennes reposant sur un certain nombre d'éléments qui peuvent être considérés comme les principaux facteurs d'une bonne gouvernance d'entreprise. Notre problématique de recherche a été formulée de la manière suivante : ***Quel est l'impact de la Confiance, comme étant un mécanisme spontané, sur l'amélioration de la gouvernance d'entreprise ?***

Ce travail de recherche comporte cinq chapitres. Dans le premier chapitre, nous avons rappelé l'aspect théorique de la gouvernance d'entreprise. Nous l'avons consacré à une réflexion sur l'origine, les principes et les composantes de la gouvernance d'entreprise. Après une série des définitions de la gouvernance d'entreprise, une section a été réservée aux principales théories fondatrices de la gouvernance d'entreprises, où nous avons montré les différents systèmes théoriques et pratiques de la gouvernance dans le monde.

La gouvernance, qui a été bousculé ces dernières années par divers scandales financiers, est devenue un moyen incontournable afin de garantir plus de transparence. Nous

avons essayé de présenter d'une manière détaillée l'origine du concept de la gouvernance d'entreprise. Charraux a défini la gouvernance comme étant l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter le pouvoir des dirigeants et d'influencer leurs décisions, autrement dit qui 'gouvernent' leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire.

Les principes de gouvernance d'entreprise apportent aux autorités de contrôle des fondements d'un régime efficace de gouvernance d'entreprise. C'est pour cela que nous avons présenté dans ce même chapitre, de façon détaillée, ses principes où nous avons souligné leur l'importance surtout dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Ainsi, nous avons présenté quelques théories fondatrices de la gouvernance et nous avons conclu ce chapitre par les pratiques de gouvernance afin de mieux comprendre la variation de l'influence des mécanismes d'un pays à un autre.

Dans le deuxième chapitre, nous avons abordé les mécanismes de contrôle de la gouvernance d'entreprise, ayant pour objet de discipliner les dirigeants et de réduire les conflits considérés comme coûteux. D'après la typologie proposée par Williamson et Charreaux, les mécanismes intentionnels se traduisent par l'établissement de règles et de procédures formelles. Et les mécanismes spontanés, sont à caractère informel, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de procédures et des règles formelles. Les mécanismes spontanés sont considérés comme des mécanismes d'accompagnement, complémentaires aux mécanismes traditionnels de marché ou de hiérarchie. D'autres chercheurs ont montré qu'ils sont un moyen de substitution ou alternatifs aux mécanismes intentionnels de contrôle.

Dans le troisième chapitre, nous avons abordé la notion de performance non financière. Cette dernière a suscité un intérêt particulier depuis que la crise financière a révélé les insuffisances de la performance financière. Nous avons aussi présenté les variables additionnelles à notre modèle de recherche. Et en dernier lieu nous avons présenté notre cadre conceptuel et les hypothèses de recherche.

Afin de tester nos hypothèses extraites à partir d'une revue de la littérature, le quatrième chapitre a été d'une grande importance, car nous avons exposé et présenté la méthodologie utilisée. Le cinquième et dernier chapitre est dédié au test d'hypothèses, une discussion et analyse des résultats est faite afin d'expliquer et d'éclaircir les résultats obtenus.

Dans cette étude, nous avons examiné d'un côté, l'effet de la confiance comme un mécanisme spontané de gouvernance sur la performance non financière, le contrôle,

l'opportunisme et la collaboration ; et d'un autre côté, d'étudier l'effet médiateur de la collaboration entre la confiance et la performance non financière.

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.

Compte tenu de ces résultats, il apparaît que la confiance a un effet positif sur la performance non financière. En effet, nous avons confirmé nos quatre premières hypothèses H1, H2, H3, H4, selon lesquelles la confiance a un effet positif et significatif sur la satisfaction, l'engagement, la flexibilité et la communication.

A propos du lien entre la confiance et la collaboration, nous pouvons confirmer la cinquième hypothèse qui stipule que la confiance a un effet positif sur la collaboration. Concernant la sixième hypothèse, qui traite de l'effet négatif de la confiance sur l'opportunisme, nous pouvons dire que cette hypothèse est infirmée. D'après le résultat de la septième hypothèse, il existe un lien qui est positif entre la confiance et le contrôle, donc H7 est confirmée.

Les résultats de la modélisation structurelle indiquent que la collaboration joue un effet médiateur dans la relation de la confiance et la performance non financière. Cette hypothèse a été confirmée à travers la confirmation des quatre sous hypothèses H8a, H8b, H8c, H8d.

Les apports de la recherche :

Toute recherche scientifique fait ressortir des contributions théoriques ou managériales. Dans notre recherche, nous avons pu ressortir les apports suivants. :

La première contribution de cette recherche est liée au concept de la performance. Afin d'étudier le lien entre les mécanismes de gouvernance et la performance, des études antérieures se sont concentrées soit sur la performance financière ou la performance des ventes.

La deuxième contribution est liée à la performance non financière. Certaines recherches ont étudié une seule dimension de la performance non financière à savoir la « satisfaction ». Notre travail se veut un prolongement de ces études, mais toutefois, se démarque d'elles par le fait qu'il traite des dimensions comportementales « la satisfaction, l'engagement, la flexibilité, et la communication ».

La troisième contribution est liée au concept de la confiance. En effet, adopter un climat de confiance permet aux entreprises d'améliorer leurs performances, de faciliter sa gestion, et de réduire l'opportunisme des dirigeants.

Les limites de la recherche :

Cette recherche comprend un certain nombre de limites qui pourront être traitées dans de futures recherches.

La première limite méthodologique est liée à l'approche hypothético-déductive. Ce choix exclut les approches qualitatives et constructivistes qui auraient pu permettre une étude plus approfondie. Cependant, vu la nature de la question de recherche et les options possibles, nous avons opté pour la méthode qui nous semblait la plus adaptée.

Il faut également mentionner que le modèle proposé n'est pas exhaustif : il mériterait d'être complété. D'autres variables pourraient être incluses dans le modèle telle que la culture d'entreprise et la surveillance mutuelle des dirigeants ou encore d'autres variables qui contribuent à l'amélioration de la gouvernance d'entreprise.

Les limites conceptuelles portent sur la considération de certaines composantes de notre modèle de recherche. En effet, pour certaines variables, nous nous sommes limités à des

échelles unidimensionnelles. Il serait intéressant de spécifier le modèle en intégrant les conceptualisations multidimensionnelles.

Dans l'enquête quantitative, la taille de l'échantillon est limitée si l'on considère le nombre de paramètres. En effet, récolter des réponses en ligne s'avère très difficile, surtout que le questionnaire proposé est très long donc le taux de réponse est relativement limité.

Même si de nombreux chercheurs ont de plus en plus recours à des outils d'enquête en ligne tels que Qualtrics, Google Forms..., ces outils ne sont pas adaptés au support mobile. Néanmoins le débit de la connexion en Algérie défavorise l'utilisation de ces outils sur tout quand le questionnaire est long.

Les perspectives de la recherche :

Ces limites, tant méthodologiques que théoriques, s'ouvrent sur de nombreuses perspectives de recherche.

En vue des perspectives futures de notre étude, nous allons essayer de réaliser une enquête qualitative se basant sur des entretiens approfondis auprès des cadres supérieures d'entreprises algériennes. Cette étape sera importante afin de mieux comprendre les résultats obtenus par le questionnaire.

Une seconde piste de recherche à explorer renvoie à la prise en compte de la modération d'autres variables à savoir, les variables sociodémographiques (le genre), et des variables liées à l'emploi (ancienneté dans l'entreprise).

On peut envisager également de compléter le modèle en y incluant d'autres variables explicatives tel que la réputation, la culture d'entreprise, et la surveillance mutuelle des dirigeants qui sont des mécanismes spontanés de gouvernance d'entreprise.

Arrivé au terme de cette recherche, nous souhaitons que ce travail ait pu fournir de nouveaux éléments de réponse aux chercheurs s'intéressant aux différents mécanismes la gouvernance d'entreprise.

Bibliographie

Ouvrage :

- Barber, Bernard. 1983. *The Logic and Limits of Trust*. New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.
- Bencel, Franck. 1997. *La gouvernance d'entreprise*. édition Economica.
- Borja de Mozota, B. 1990. *Design & management*. Paris: les Editions d'Organisation.
- Byrne, Barbara M. 2013. *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming, Second Edition*. Taylor & Francis.
- Caby, J. 2005. « création de valeur et gouvernance d'entreprise ». In . Paris, France: Edition Economica.
- Campoy, Eric, François Durrieu, Patrick Roussel, et Assaad El Akremi. 2002. *Méthodes d'équations structurelles: Recherche et applications en gestion*. Paris: Economica.
- Coase, R. H. 1937. *The Nature of the Firm*. Economica.
- Coriat, Benjamin, et Olivier Weinstein. 1995. *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Editions le livre de poche.
- Creswell, J. 2009. *Research design qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Éd. 3e édition. London: Sage.
- Evrard, Yves, Bernard Pras, et Elyette Roux. 2003. *Market: Études et recherches en marketing*. 3ème édition. Dunod.
- Evrard, Yves, Bernard Pras, Elyette Roux, Pierre Desmet, Anne-Marie Dussaix, et Gary L. Lilien. 2009. *Market - Fondements et méthodes des recherches en marketing*. ECO.GEST. MASTE. Dunod.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman. Boston.
- Gabrie, Hubert, et Jean-Louis Jacquier. 1994. *La théorie moderne de l'entreprise*. Paris: Economica.
- Giordano, Yvonne, et Alain Jolibert. 2012. « Spécifier l'objet de la recherche », 47.
- Gomez, Pierre-Yves. 1996. *LE GOUVERNEMENT DE L'ENTREPRISE. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. édition Inter.
- Hair, J, W Black, B Babin, et R Anderson E. 2010. *Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. Multivariate Data Analysis*. New York: Pearson.
- Hu, L. T, et P. M Bentler. 1995. « Evaluating Model Fit, in HOYLE R.H., *Structural Equation Modelling : Concepts, Issues and Applications* ». Sage Publication.
- Huxham, Chris. 1996. *Creating Collaborative Advantage*. SAGE.
- Jolibert, Alain, et Philippe Jourdan. 2006. *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*.

- Jolibert, Alain, et Philippe Jourdan. 2009. *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Jost, S. 2004. *La Théorie Des Coûts De Transaction De Williamson Et La Surveillance Des Banques Dans L'UE*. Euryopa.
- Kline, R. 1998. « Software Review: Software Programs for Structural Equation Modeling: Amos, EQS, and LISREL ». <https://doi.org/10.1177/073428299801600407>.
- Kline, R. B. 2005. « Principles and Practice of Structural Equation Modeling ». *New York: The Guilford*.
- Loehlin, J.C. 1992. « Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural analysis ». *Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. Second edition*.
- Luhmann, Niklas. 1979. *Trust and Power*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Maati, Jérôme. 1999. *Le Gouvernement d'entreprise*. Paris; Bruxelles: De Boeck Université.
- Malhotra, Naresh K. 2011. *Basic marketing research*. Pearson Higher Ed.
- Malhotra, Naresh K., Jean-Marc Decaudin, Afifa Bouguerra, et Sébastien Marty. 2007. *Études marketing avec SPSS*.
- Malhotra, N.K. 2004. *Marketing research: An applied orientation*. New Jersey: Pearson Education International.
- Mangematin, Vincent. 1998. « La Confiance : Un Mode de Coordination Dont l'utilisation Dépend de Ses Conditions de Production ». *La Confiance*.
- March, J. G, et H. A Simon. 1958. « organizations ». *John Wiley and Sons, New-York* 35 (1).
- MARTINET, ALAIN CHARLES. 2013. *Epistémologie des sciences de gestion*. Paris: VUIBERT.
- McGregor, Douglas. 1967. *Professional Manager*. New York: McGraw-Hill Inc.,US.
- Mucchielli, Roger. 2004. *La conduite des réunions*. Formation permanente. Paris: ESF.
- Parrat, Frédéric. 1999. *Le gouvernement d'entreprise: ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer*. Editions Maxima.
- Parrat, Frédéric. 2003. *Le gouvernement d'entreprise*. Dunod. <https://www.librairiedialogues.fr/livre/340422-le-gouvernement-d-entreprise-frederic-parrat-dunod>.
- Parrat, Frédéric, et Daniel Lebègue. 2014. *Théories et pratiques de la gouvernance d'entreprise: pour les conseils d'administration et les administrateurs*. Paris: édition Maxima.
- PÉREZ, Roland. 2003. *La gouvernance de l'entreprise*. Paris: Éditions La Découverte.
- Roussel, P. 1996. *Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail*. Paris: Economica.

Thietart, Raymond-Alain. 2014. *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*. Dunod.

Tukey, John W. 1977. *Exploratory Data Analysis*. 1er édition. Reading, Mass: Pearson.

Watzlawick, Paul, Janet Helmick Beavin, et Don D. Jackson. 1972. *Une logique de la communication*. Éditions du Seuil.

Weil, P. 1990. *Communication oblige ! : Communication institutionnelle et de management*. Paris: Editions d'Organisation.

Articles scientifiques :

Achrol, Ravi S., et Gregory T. Gundlach. 1999. « Legal and Social Safeguards against Opportunism in Exchange ». *Journal of Retailing* 75 (1): 107-24.

Akerlof, GEORGE A. 1978. « THE MARKET FOR "LEMONS": QUALITY UNCERTAINTY AND THE MARKET MECHANISM ». Édité par PETER Diamond et MICHAEL Rothschild. *Uncertainty in Economics*, janvier, 235-51.

Alchian, A. A, et H Demsetz. 1973. « The Property Right Paradigm » 33 (1): 16-27.

Alexandre, Hervé, et Mathieu Paquerot. 2000. « Efficacité Des Structures de Contrôle et Enracinement Des Dirigeants ». *Finance Contrôle Stratégie*, Working Papers CREGO, 3 (2).

Allemand, Isabelle. 2006. « Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de la littérature ».

Anderson, J C. 1987. « An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties ». *Management Science* 33(4): 525-41.

Anderson, JC., et David W. Gerbing. 1988. « Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach ». *Psychological Bulletin* 103(3): 411-23.

Anderson, JC., et JA. Narus. 1990. « Un Modèle de Partenariat de Travail Entre Les Entreprises de Distribution et Les Entreprises Manufacturières ». *Journal of Marketing* 54 (1): 42-58.

André, Paul, Hanen Khemakhem, et Ouafa Sakka. 2006. « Interdépendance des mécanismes de gouvernance : Etude empirique dans le contexte canadien ». *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION*.

Aouah, Omar, et Ilias El Badaoui. 2018. « LES PRATIQUES DE GOUVERNANCE ET LA PERFORMANCE DES ETABLISSEMENTS ET ENTREPRISES AU MAROC : PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE ».

- Aramyan, L. H., C. J. M. Ondersteijn, O. van Kooten, et A. G. J. M. Oude Lansink. 2006. « Performance Indicators in Agri-Food Production Chains ». *Quantifying the Agri-Food Supply Chain*, 47-64.
- Barnard, C.I. 1938. « The Functions of the Executive ». *Harvard University Press, Cambridge*.
- Barney, Jay B., et Mark H. Hansen. 1994. « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage ». *Strategic Management Journal* 15 (S1): 175-90.
- Baron, Reuben, et David Kenny. 1986. « The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations ». *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (janvier): 1173-82.
- Baysinger, Barry, et Robert E. Hoskisson. 1989. « Diversification Strategy and R&D Intensity in Multiproduct Firms ». *Academy of Management Journal* 32 (2): 310-32.
- Bebchuk, Lucian Arye, Jesse M. Fried, et David I. Walker. 2002. « Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation ». *University of Chicago Law Review* 69 (3).
- Becheikh, N., et Z. Su. 2001. « L'exercice du contrôle dans le cadre des joint-ventures internationales : état de l'art et perspectives ».
- Benatia, Lionel, David-Anthony Delavoët, et Arnaud Dupui-Castérès. 2011. « Valeur de marque et réputation : un enjeu majeur de la nouvelle gouvernance | Cairn.info ». *Sécurité et stratégie* 2 (6).
- Bentler, P. M. 1990. « Comparative fit indexes in structural models ». *Psychological Bulletin* 107 (2): 238-46.
- Bercovitz, Janet, Sandy D. Jap, et JA. Nickerson. 2006. « The Antecedents and Performance Implications of Cooperative Exchange Norms ». *Organization Science* 17 (6): 724-40.
- Billami Meriem et Bounoua Chaib. 2016. « La confiance comme institution et mode de coordination des activités informelles - étude exploratoire auprès des entreprises privées de Tlemcen- ». *Revue d'études sur les institutions et le développement* 3 (1): 34-61.
- Biot-Paquerot, G, M Paquerot, I Sueur, et Queffelec. 2011. « L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ? » *Management et Avenir* 5 (janvier): 280-96.
- Blais, A, et C Durand. 2003. « Le sondage. In B. Gauthier (dir.), Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données ». *Presses de l'Université du Québec*.
- Bromley, D. B. 1993. *Reputation, Image and Impression Management*. Wiley.

- Boistel, Philippe. 2007. « Le management de la réputation chez Sernam : application du modèle IPS ». *Management & Avenir* 13
- Bonnet, Christophe. 2005. « La confiance entre capital-investisseurs et dirigeants:conséquences comportementales et influence sur la performance financière ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* 8 (février): 99-132.
- Bornarel, Frédéric. 2004. « La confiance contrainte, résultat d'une recherche conduite dans un cabinet de conseil en management ». In , 26. Vallée de Seine.
- Boudreau, MC, D Gefen, et Detmar W. Straub. 2001. « Validation in Information Systems Research: A State-of-the-Art Assessment ». *MIS Quarterly* 25 (1): 1-16.
- Boutaleb, Kouider. 2004. « La problématique de la gouvernance d'entreprise en Algérie ». *working paper*, 1-16.
- BROUARD, François, et Jackie DI VITO. 2008. « IDENTIFICATION DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE APPLICABLES AUX PME ». In . Louvain-la-Neuve, Belgique.
- BROUSSEAU, E. 2000. « Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat ». in F. Aubert & J.-P. Sylvestre, *Confiance et Rationalité, INRA Edition*.
- Browne, Michael W., et Robert Cudeck. 1992. « Alternative Ways of Assessing Model Fit ». *Sociological Methods & Research* 21 (2): 230-58.
- Brulhart, Franck. 2005. « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? » *Management* Vol. 8 (4): 167-91.
- Brulhart, Franck, et Christophe Favoreu. 2006. « Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* 9 (février): 59-96.
- Buckley, Peter J., et Mark Casson. 2010. « A Theory of Cooperation in International Business ». In *The Multinational Enterprise Revisited: The Essential Buckley and Casson*, édité par Peter J. Buckley et Mark Casson, 41-67. London: Palgrave Macmillan UK.
- Callois, Jean-Marc. 2006. « Capital social et performance économique. Un test économétrique sur l'espace rural français ». *Revue d'Economie Regionale Urbaine* juillet (2): 227-43.
- Canet, Raphaël. 2004. « QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE ? », 8.
- Castel, Davy. 2016. « La satisfaction au travail ». Dunod

- Carrier-Vernhet, Amandine. 2012. « Implication organisationnelle et épuisement professionnel : une analyse par la théorie de la conservation des ressources ». Phdthesis, Université de Grenoble.
- Carroll, Archie B., et Juha Näsi. 1997. « Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference ». *Business Ethics: A European Review* 6 (1): 46-51.
- Carson, Stephen J., Anoop Madhok, et Tao Wu. 2006. « Uncertainty, Opportunism, and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting ». *Academy of Management Journal* 49 (5): 1058-77.
- Carson, Stephen, Anoop Madhok, et Tao Wu. 2004. « Uncertainty, Opportunism and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting ». *Academy of Management Journal* 49 (novembre).
- Chandon, J-L. 2006. « Détection des observations extrêmes ». *Data Analysis Seminar Suport, IAE d'Aix-en-Provence*.
- Charreaux, G, et J. P Pitol-Belin. 1987. « Enquête nationale sur le conseil d'administration des entreprises françaises: son rôle, sa composition, son fonctionnement ». *Peat-Marwick*.
- Charreaux, Gérard. 1991. « Structures de propriété, relation d'agence et performance financière Ownership structures, agency relationship and financial performance ». *Revue économique* 42 (3): 521-52.
- Charreaux, Gérard. 1992. « Modes de contrôle des dirigeants et performance des firmes; The managers' system of control and the performance of the firm ». *Universit de Bourgogne - Latec/Fargo (Research center in Finance,organizational ARchitecture and GOVERNANCE), Working Papers FARGO*, janvier.
- Charreaux, Gérard. 1994. « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise ». *Revue d'économie financière*, n° 31: 49-79.
- Charreaux, Gérard. 1996. « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises ». *Working Papers CREGO, Working Papers CREGO*.
- Charreaux, Gérard. 1997a. « Vers Une Théorie Du Gouvernement Des Entreprises ». *Working Papers CREGO, Working Papers CREGO*.
- Charreaux, Gérard. 1997b. « L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? » 0970901. *Working Papers CREGO. Working Papers CREGO. Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations*.
- Charreaux, Gérard. 1998a. « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises ». *Economies et Société, série Sciences de Gestion* 8-9 (juin).

- Charreaux, Gérard. 1998b. « La théorie positive de l'agence: lecture et relectures... », octobre.
- Charreaux, Gérard. 2000. « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports ». *Revue d'économie industrielle* 92 (1): 193-214.
- Charreaux, Gérard. 2001. « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance ». *Revue du Financier* 127.
- Charreaux, Gérard. 2004. « Les théories de la gouvernance: de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux ».
- Cheffou, Abdoukarim Idi. 2014. « Composition du conseil d'administration et rémunérations incitatives des dirigeants ». *Management Avenir* N° 71 (5): 17-35.
- Cheriet, Foued, et Laure Dikmen Gorini. 2014. « Contrat ou Confiance ? » *La Revue des Sciences de Gestion* N° 266 (2): 43-51.
- Cherif, Lahlou. 2008. « Actionnariat et performances ». *Revue d'ECONOMIE et de MANAGEMENT* 7 (1): 245-75.
- Coase, Ronald H. 2000. « L'Économie Néo-Institutionnelle ». *Revue d'économie industrielle* 92 (1): 51-54.
- COHEN, D, et L PRUSAK. 2001. « In Good Company. How social capital makes organizations work ». *Harvard Business School Press*.
- Cole, Shu Tian. 2005. « Comparing Mail and Web-Based Survey Distribution Methods: Results of Surveys to Leisure Travel Retailers ». *Journal of Travel Research* 43 (4).
- Conyon, Martin J., et Simon I. Peck. 1998. « Board Control, Remuneration Committees, and Top Management Compensation ». *Academy of Management Journal* 41 (2): 146-57.
- COUPER, MICK P. 2000. « Review: Web Surveys: A Review of Issues and Approaches ». *Public Opinion Quarterly* 64 (4): 464-94.
- Cox, James D. 1997. « Private Litigation and the Deterrence of Corporate Misconduct ». *Law and Contemporary Problems* 60 (4): 1-38.
- Crête, Raymonde. 2004. « La rémunération excessive des dirigeants d'entreprise et le contrôle judiciaire comme instrument de gouvernance ». *Les Cahiers de droit* 45 (3): 409-68.
- Das, T. K, et B. S Teng. 1998. « Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances ». *Academy of Management Review* 23 (3): 491-512.
- Dekker, Henri C. 2004. « Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Coordination Requirements and Appropriation Concerns ». *Control of Inter-Organizational Relationships* 29 (1): 27-50.
- Demsetz, Harold. 1976. « Economics as a Guide to Antitrust Regulation ». *The Journal of Law and Economics* 19 (2): 371-84.

- Demsetz, Harold. 1983. « The Structure of Ownership and the Theory of the Firm ». *The Journal of Law and Economics* 26 (2): 375-90.
- Demsetz, Harold, et Kenneth Lehn. 1985. « The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences ». *Journal of Political Economy* 93 (6): 1155-77.
- Dhiaf, Mohamed Mahjoub. 2007. « Proposition d'un modèle de mesure de l'impact du total quality management sur la performance globale : cas des entreprises tunisiennes de textile-habillement ». Phdthesis, Arts et Métiers ParisTech.
- Dion, Michel. 1995. « La composition des conseils d'administration et de leurs principaux comités : une question d'éthique ? » *revue organisation autonome*, 75-85.
- . 2007. « Les conseils d'administration de grandes entreprises canadiennes et les directives de gouvernance (1997-2005) ». *Droit et société* n°67 (3): 695-711.
- Dirks, Kurt T. 1999. « The effects of interpersonal trust on work group performance ». *Journal of Applied Psychology* 84 (3): 445-55.
- Dodd, E. M. 1932. « From whom are corporate Managers trustees ? » *Harvard Law Review* 45 (7): 1145-63.
- Donada, Carole, et Gwenaëlle Nogatchewsky. 2007. « La confiance dans les relations interentreprises ». *Revue française de gestion* n° 175 (6): 111-24.
- Dong, Maggie Chuoyan, David K. Tse, et S. Tamer Cavusgil. 2008. « Efficiency of Governance Mechanisms in China's Distribution Channels ». *International Business Review* 17 (5): 509-19.
- Doucette. 1996. « the Influence of Relational Norms and Trust on Customer Satisfaction in Interfirm Exchange Relationship. » *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 23 (9): 95-103.
- Doz, Yves L. 1996. « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? » *Strategic Management Journal* 17 (S1): 55-83.
- Dyer, J H. 1997. « Effective Interim Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximise Transaction Value ». *Strategic Management Journal* 18 (7): 535-56.
- Dyer, JH., et Wujin C. 2000. « The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan and Korea ». *Journal of International Business Studies* 31 (2): 259-85.
- Evina, Jean-François Ngok. 2010. « Système de gouvernance et performance des entreprises camerounaises : un mariage harmonieux ». *La Revue des Sciences de Gestion* n°243-244 (3): 53-62.

- Fama, Eugene F. 1980. « Agency Problems and the Theory of the Firm ». *Journal of Political Economy* 88 (2): 288-307.
- Fama, Eugene, et Michael Jensen. 1983. « Separation of Ownership and Control ». *Journal of Law and Economics* 26 (2): 301-25.
- Fenneteau, Hervé, et Gérard Naro. 2005. « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques ». *Revue française de gestion* no 156 (3): 203-19.
- Fichman, M, Jonathon N. Cummings. 2003. « Multiple Imputation for Missing Data: Making the Most of What You Know ». *Organizational Research Methods* 6 (3): 282-308.
- Finkelstein, Sydney, et Brian K. Boyd. 1998. « How Much Does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation ». *Academy of Management Journal* 41 (2): 179-99.
- Fornell, C, DF. Larcker. 1981. « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error ». *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39-50.
- Frazier, Gary L. 1983. « On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution ». *Journal of Marketing Research* 20 (2): 158-66.
- Frazier, Gary L., James D. Gill, et Sudhir H. Kale. 1989. « Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country ». *Journal of Marketing* 53 (1): 50-69.
- Fulconis, François, et Gilles Paché. 2008. « 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): 35-43.
- Furubotn, Eirik G., et Svetozar Pejovich. 1972. « Property Rights and Economic Theory: A
- Gaski, J F., J R. Nevin. 1985. « The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel ». *Journal of Marketing Research* 22 (2): 130-42.
- Gaultier-Gaillard, Sophie, et Florent Pratlong. 2011. « Le risque de réputation : le cas du secteur bancaire ». *Management Avenir* n° 48 (8): 272-88.
- Gençtürk, Esra F., et Preet S. Aulakh. 2007. « Norms- and Control-Based Governance of International Manufacturer–Distributor Relational Exchanges ». *Journal of International Marketing* 15 (1): 92-126.
- Gharbi, H. 2004. « Vers Une Nouvelle Typologie de l'enracinement Des Dirigeants ». *Political Science*.
- Ghertman, Michel. 2003. « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction ». *Revue française de gestion* no 142 (1): 43-63.

- Ghoshal, Sumantra, et Peter Moran. 1996. « Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory ». *Academy of Management Review* 21 (1): 13-47.
- Gilbert, Jacqueline A., et Thomas Li-Ping Tang. 1998. « An Examination of Organizational Trust Antecedents ». *Public Personnel Management* 27 (3): 321-38.
- Godard, Laurence, et Alain Schatt. 2000. « Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration? » *Universit de Bourgogne - Latec/Fargo (Research center in Finance,organizational ARchitecture and GOvernance), Working Papers FARGO*.
- Godelier, Éric. 2006. *La culture d'entreprise*. repères. la découverte.
- Golembiewski, R., et M. L. McConkie. 1975. « The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes ». *Psychology & Marketing*.
- Goo, Jahyun, Rajiv Kishore, Raghav Rao, et Kichan Nam. 2009. « The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study ». *MIS Quarterly* 33 (mars): 119-45.
- Gosse, Berengère, Caroline sargis roussel, et Pierre-Antoine Sprimont. 2002. « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation:le cas d'une entreprise industrielle ». *Revue Finance Contrôle Stratégie* 5: 101-28.
- Granovetter, Mark. 1985. « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology* 91 (3): 481-510.
- Granovetter, Mark S. 1973. « The Strength of Weak Ties ». *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-80.
- GUENNOUN, Sabine, et Wafi CHTOUROU. 2016. « Le rôle médiateur de l'échange réticulaire de connaissances dans la relation entre la confiance relationnelle et la performance non financière ». In . IHEC Carthage - ECSTRA.
- Guermazi, Aida. 2006. « Enracinement des dirigeants: Cas de la Tunisie ». In *COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S)*, CD-Rom. France.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, et John T. Mentzer. 1995. « The Structure of Commitment in Exchange ». *Journal of Marketing* 59 (1): 78-92.
- Hackman, J. Richard, et Charles G. Morris. 1975. *Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed*
- Hardy, Cynthia, Thomas B Lawrence, et Nelson Phillips. 1998. « Talking action: Conversations and narrative in interorganizational collaboration ».
- Heide, JB., George. 1988. « The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels ». *Journal of Marketing* 52 (1): 20-35.

- Heide, Jan B., et George John. 1992. « Do Norms Matter in Marketing Relationships? » *Journal of Marketing* 56 (2): 32-44.
- Hermalin, Benjamin, et Michael Weisbach. 2001. « Boards of Directors as an Endogenously Determined Institution: A Survey of the Economic Literature ». NBER Working Paper 8161. National Bureau of Economic Research, Inc.
- Hibbard, Jonathan D., Nirmalya Kumar, et Louis W. Stern. 2001. « Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships ». *Journal of Marketing Research* 38 (1): 45-61.
- Humphrey, John, et Hubert Schmitz. 1998. « Trust and inter-firm relations in developing and transition economies ». *The Journal of Development Studies* 34 (4): 32-61.
- Hunter, W, et D Tietyen. 1997. « Business to business marketing: Creating a community of customers ». *Lincolnwood-Illinois, McGraw-Hill Professional*.
- Hwang, Peter, et Willem P. Burgers. 1997. « Properties of Trust: An Analytical View ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 69 (1): 67-73.
- Igalens, Jacques Auteur du texte, et Patrice (1964-) Auteur du texte Roussel. 1998. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*.
- Ireche, Aissa, et Abdelmalik Mezhouda. 2009. « Proposition d'une typologie des transactions fondée sur la confiance entre managers et propriétaires ». *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie* 2 (3): 86-126.
- Ittner, Christopher D., David F. Larcker, et Madhav V. Rajan. 1997. « The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts ». *The Accounting Review* 72 (2): 231-55.
- Jacob, Réal, et Jean Poitras. 2015. « Travailler en mode collaboratif : pour aller plus loin ». *Gestion* Vol. 40 (3): 52-59.
- Jaggi, Bikki, et Pek Low. 2000. « Impact of Culture, Market Forces, and Legal System on Financial Disclosures ». *The International Journal of Accounting* 35: 495-519.
- Jap, Sandy D., et Erin Anderson. 2003. « Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism ». *Management Science* 49 (12): 1684-1701.
- Jap, Sandy D., et Shankar Ganesan. 2000. « Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment ». *Journal of Marketing Research* 37 (2): 227-45.
- Jensen, M. C. 1993. « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems ». *The Journal of Finance* 48 (3): 831-80.

- Jensen, M, et W Meckling. 1976. « Theory of the firm: Managerial behaviour, Agency Costs, and Ownership Structure ». *Journal of Financial Econ*, 305-60.
- Jöreskog, K. G., et Dag Sörbom. 1993. *Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Scientific Software International.
- Goczol, Balasse, Scoubeau. 1998. « Stratégies et performances dans un contexte concurrentiel ». *Management & prospective*.
- Joskow, Paul L. 1985. « Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal-Burning Electric Generating Plants ». *Journal of Law, Economics, & Organization* 1 (1): 33-80.
- Joskow, Paul L. 1987. « Contract Duration and Relationship-Specific Investments: Empirical Evidence from Coal Markets ». *The American Economic Review* 77 (1): 168-85.
- Josserand, Emmanuel, Stewart R. Clegg, Martin Kornberger, et Tyrone S. Pitsis. 2004. « Friends or Foes? Practicing Collaboration ». *M@n@gement* Vol. 7 (3): 37-45.
- Kaplan, Robert S., et David P. Norton. 1996. « Linking the Balanced Scorecard to Strategy ». *California Management Review* 39 (1): 53-79.
- Karsenty, Laurent. 2011. « Confiance interpersonnelle et communications de travail ». *Le travail humain* Vol. 74 (2): 131-55.
- Khenissi, Mohamed. 2013. « rémunération des dirigeants et gouvernance des entreprises ». France: UNIVERSITE LUMIERE LYON 2.
- Khenissi, Mohamed. 2014. « Le rôle des mécanismes de gouvernance dans la détermination de la rémunération des dirigeants : une analyse des sociétés cotées au SBF 120 ». *Vie sciences de l'entreprise* N° 198 (2): 29-54.
- Kumar, Nirmalya, Louis Stern, et Ravi Achrol. 1992. « Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplier ». *Journal of Marketing Research* 29 (mai): 238-53.
- LaBahn, Douglas W., et Katrin R. Harich. 1997. « Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel Relationship Performance ». *Journal of International Marketing* 5 (4): 29-51.
- Lagmango, Virginie Laurette. 2020. « Enracinement et opportunisme du dirigeant : une lecture dans les entreprises publiques au Cameroun ». *International Journal of Management Sciences* 3 (2).
- Lakhal, Faten. 2006. « Les mécanismes de gouvernement d'entreprise et la publication volontaire des résultats en France ». *Comptabilite Controle Audit* Tome 12 (2): 69-92.
- Larioui, Lamia, et Alaoui Abdelouahed. 2016. *Gouvernance et Capital Social des PME familiales: Une Analyse Théorique*.

- Lassar, W, et W Zinn. 1995. « Informal Channel Relationships in Logistics ». *Journal of Business Logistics* 16 (1): 65-74.
- Lee, Heeseok, et Byounggu Choi. 2003. « Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination ». *Journal of Management Information Systems* 20 (1): 179-228.
- Lee, Jae-Nam, et Young-Gul Kim. 1999. « Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation ». *Journal of Management Information Systems* 15 (4): 29-61.
- Lewis, J. David, A Weigert. 1985. « Trust as a Social Reality ». *Social Forces* 63 (4): 967-85.
- Lipton, M, et J Lorsch. 1992. « A modest proposal for improved corporate governance ». *Business Lawyer* 59: 59-77.
- Locke, Edwin A. 1969. « What Is Job Satisfaction? » *Organizational Behavior and Human Performance* 4 (4): 309-36.
- Long, Chris P., Corinne Bendersky, et Calvin Morrill. 2011. « Fairness Monitoring: Linking Managerial Controls and Fairness Judgments in Organizations ». *Academy of Management Journal* 54 (5): 1045-68.
- Lorenz, Edward. 2001. « Confiance interorganisationnelle, intermediaires et communautes de pratique ». *Reseaux* no 108 (4): 63-85.
- Lorsch, Jay W. 1989. « Pawns or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards ». *harvard business school press*.
- Magnan, Michel, P. Roussel, Sylvie St-Onge, et G. Trepo. 2000. « La remuneration des dirigeants d'entreprise: debats, enjeux et bilans ». *LIRHE - Universite des sciences sociales Toulouse, Papers*.
- Marsh, Herbert W., Kit-Tai Hau, John R. Balla, et David Grayson. 1998. « Is More Ever Too Much? The Number of Indicators per Factor in Confirmatory Factor Analysis ». *Multivariate Behavioral Research* 33 (2): 181-220.
- Masmoudi Ayadi, Wafa. 2013. « Mécanismes de gouvernance et qualité de l'audit externe : le cas français ». *La Revue Gestion et Organisation* 5: 183-95.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, et F. David Schoorman. 1995. « An Integrative Model of Organizational Trust ». *The Academy of Management Review* 20 (3): 709-34.
- McAllister, Daniel J. 1995. « Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations ». *The Academy of Management Journal* 38 (1): 24-59.

- Meek, Gary K., Clare B. Roberts, et Sidney J. Gray. 1995. « Factors Influencing Voluntary Annual Report Disclosures By U.S., U.K. and Continental European Multinational Corporations ». *Journal of International Business Studies* 26 (3): 555-72.
- Meyer, John, et Natalie Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California.
- Mignon, S. 1998. « Concurrence, sélection et pérennité des organisations : un processus inter et intra-organisationnel ».
- Milgrom, Paul, et John Roberts. 1986. « Price and Advertising Signals of Product Quality ». *Journal of Political Economy* 94 (4): 796-821.
- Miller, M.H, et M.S Scholes. 1982. « Executive compensation, taxes and incentives ». in Sharpe, W.F. et Cootner, C.M.: *Financial economics: essays in honor of Paul Cootner*, Prentice-Hall.
- Miroir-Lair, I. 2012. « L'évolution de la pratique du budget comme outil de communication financière ». Phdthesis, Conservatoire national des arts et métiers - CNAM.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, et Rohit Deshpande. 1992. « Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations ». *Journal of Marketing Research* 29 (3): 314-28.
- Morck, R, Andrei Shleifer, et Robert W. Vishny. 1989. « Alternative mechanisms for corporate control ». *The American Economic Review* 79 (4): 842-52.
- Morgan, Robert M., et Shelby D. Hunt. 1994. « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing ». *Journal of Marketing* 58 (3): 20-38.
- Morin, E M. 2015. « Entre l'empathie et l'affirmation de soi ». *Gestion* Vol. 40 (3): 60-63.
- Moris, Karen. 2011. « La presse en tant que mécanisme de gouvernance disciplinaire ».
- Moschandreas, Maria. 1997. « The Role of Opportunism in Transaction Cost Economics ». *Journal of Economic Issues* 31 (1): 39-58.
- NEMMAOUI, Hamza, et ALIJ Noureddine. 2018. « Pratique Internationale de la Gouvernance d'Entreprise : Etude Comparative des Systèmes Nationaux de Gouvernement d'Entreprises Versus le Modèle Marocain de Gouvernement ». *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, n° 7.
- Nielsen, Bo Bernhard. 2004. « The Role of Trust in Collaborative Relationships: A Multi-Dimensional Approach ». *M@n@gement* Vol. 7 (3): 239-56.
- Noordewier, Thomas G., George John, et John R. Nevin. 1990. « Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships ». *Journal of Marketing* 54 (4): 80-93.

- Nooteboom, Bart, Mark Casson, et Andrew Godley. 2000. « Trust as a Governance Device ». In *Cultural Factors in Economic Growth*, 44-68. Studies in Economic Ethics and Philosophy. Berlin, Heidelberg: Springer.
- O'Toole, Thomas, et Bill Donaldson. 2000. « Relationship Governance Structures and Performance ». *Journal of Marketing Management* 16 (avril): 327-41.
- O'Toole, Tom, et Bill Donaldson. 2002. « Relationship Performance Dimensions of Buyer–Supplier Exchanges ». *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8 (4): 197-207.
- Ouchi, William G. 1980. « Markets, Bureaucracies, and Clans ». *Administrative Science Quarterly* 25 (1): 129-41.
- Paillé, Pascal. 2008. « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail ». *Le travail humain* Vol. 71 (1): 22-42.
- Pesqueux, Yvon. 2004. « La notion de performance globale ». In *LA NOTION DE PERFORMANCE GLOBALE*.
- Peterson, Robert A. 1994. « A Meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha ». *Journal of Consumer Research* 21 (2): 381-91.
- Pigé, Benoît. 1998. « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires ». Working Papers CREGO. Université de Bourgogne - CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
- Pincus, Karen, Mark Rusbarsky, et Jilnaught Wong. 1989. « Voluntary Formation of Corporate Audit Committees among NASDAQ Firms ». *Journal of Accounting and Public Policy* 8 (4): 239-65.
- Poincelot, Évelyne, et Grégory Wegmann. 2005. « Utilisation des critères non financiers pour évaluer ou piloter la performance: analyse théorique ». *Comptabilite Controle Audit* Tome 11 (2): 109-25.
- Poppo, Laura, Zenger. 2002. « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? » *Strategic Management Journal* 23 (8): 707-25.
- Preacher, Kristopher J., et Andrew F. Hayes. 2004. « SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models ». *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 36 (4): 717-31.
- Preacher, Kristopher J., et Andrew F. Hayes. 2008. « Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models ». *Behavior Research Methods* 40 (3): 879-91.

- Provan, Keith G. 1993. « Embeddedness, Interdependence, and Opportunism in Organizational Supplier-Buyer Networks ». *Journal of Management* 19 (4): 841-56.
- Prowse, Stephen. 1994. « Corporate governance: comparaison internationale: une étude des mécanismes de contrôle d'entreprise aux états-unis, en grande-bretagne, au japon et en allemagne ». *Revue d'économie financière*, n° 31: 119-58.
- Rai, Arun, Mark Keil, Rob Hornyak, et Kim Wüllenweber. 2012. « Hybrid Relational-Contractual Governance for Business Process Outsourcing ». *Journal of Management Information Systems* 29 (2): 213-56.
- Ramayah, T., Jason Wai Chow Lee, et Julie Boey Chyaw In. 2011. « Network Collaboration and Performance in the Tourism Sector ». *Service Business* 5 (4): 411-28.
- Rawlins, B. L. 2008. « Trust and PR Practices ». *Institute for Public Relations*.
- Ring, P. S. 1997. « Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks ». *Oxford University Press*.
- Ring, Peter Smith, et Andrew H. van de Ven. 1992. « Structuring Cooperative Relationships between Organizations ». *Strategic Management Journal* 13 (7): 483-98.
- Ring, Smith, van de Ven. 1994 « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships ». *The Academy of Management Review* 19 (1): 90-118.
- Rotter, Julian B. 1967. « A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust¹ ». *Journal of Personality* 35 (4): 651-65.
- Rousseau, Denise, Sim Sitkin, Ronald Burt, et Colin Camerer. 1998. « Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust ». *Academy of Management Review* 23.
- Rowley, Timothy J. 1997. « Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences ». *Academy of Management Review* 22 (4): 887-910.
- Rubin, Paul H. 1990. *Managing Business Transactions: Controlling the Cost of Coordinating, Communicating, and Decision Making*. New York; Toronto; New York: Free Press ; Collier Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.
- Rubinstein, Saul, et Thomas Kochan. 2002. « Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Case of the Saturn Partnership ».
- Sageer, A., Sameena Rafat, et P. Agarwal. 2012. « Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization ». *Journal of Business and Management*.
- SAKO, M. 1991. « The Role of «Trust» in Japanese buyer-supplier relationships ». *recherche économique*, n° 23: 449-73.

- Sanders, NR. Robert Premus. 2005. « Modeling the Relationship Between Firm It Capability, Collaboration, and Performance ». *Journal of Business Logistics* 26 (1): 1-23.
- Schein, Edgar H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Senouci, Kouider, Wafa AHMED-BELBACHIR, et Mohamed AHMED-BELBACHIR. 2015. « Gouvernance d'entreprises et contrôle des dirigeants ». *Revue les cahiers du POIDEX*, n° 4: 28-39.
- Sheard, Paul. 1994. « Reciprocal Delegated Monitoring in the Japanese Main Bank System ». *Journal of the Japanese and International Economies* 8 (1): 1-21.
- Shleifer, Andrei, et Robert W. Vishny. 1997. « A Survey of Corporate Governance ». *The Journal of Finance* 52 (2): 737-83.
- Simon, Éric. 2007. « La confiance dans tous ses états ». *Revue française de gestion* n° 175 (6): 83-94.
- Smircich, Linda. 1983. « Concepts of Culture and Organizational Analysis ». *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 339-58.
- S, J. Brock, D W. Barclay. 1997. « The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships ». *Journal of Marketing* 61 (1): 3-21.
- Soler, Léna. 2009. *Introduction à l'épistémologie*. Ellipses.
- Soud, Slim, et Yan Stepniewski. 2010. « Rôle du conseil d'administration et gestion des résultats ». *La Revue des Sciences de Gestion* n°243-244 (3): 35-41.
- Stump, Rodney L., et Jan B. Heide. 1996. « Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships ». *Journal of Marketing Research* 33 (4): 431-41.
- Subramani, Mani R., et N. Venkatraman. 2003. « Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence ». *Academy of Management Journal* 46 (1): 46-62.
- Thoms, Peg, Jennifer J. Dose, et Kimberly S. Scott. 2002. « Relationships between Accountability, Job Satisfaction, and Trust ». *Human Resource Development Quarterly* 13 (3): 307-23.
- Tylor, Edward Burnett. 1871. *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. J. Murray.
- Uzzi, B. 1996. « The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect ». *American Sociological Review*, n° 61: 674-98.

- Van de Ven, A. 1996. « The evolution of trust and opportunism in interorganizational relationships ». In , 1-6. Cincinnati.
- Vatteville, Éric. 2009. « La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance ». *Management Avenir* n° 28 (8): 408-21.
- Vernette, Éric. 1991. « L'efficacité Des Instruments d'études: Évaluation Des Échelles de Mesure ». *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)* 6 (2): 43-65.
- Wathne, Kenneth H., et Jan B. Heide. 2000. « Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions ». *Journal of Marketing* 64 (4): 36-51.
- W, Ross, J Zimmerman, J Zimmerman. 1983. « Agency Problems, Auditing, and the Theory of the Firm: Some Evidence ». *Journal of Law and Economics* 26: 613-33.
- Whitener, Ellen M., Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard, Jon M. Werner. 1998. « Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior ». *Academy of Management Review* 23 (3): 513-30.
- Williams, Michele. 2001. « In Whom We Trust: Group Membership as an Affective Context for Trust Development ». *The Academy of Management Review* 26 : 377.
- Williamson, O. E, et W. G Ouchi. 1981. « The markets and hierarchies and visible hand perspectives ». In *Perspectives on Organization Design and Behavior*, 347-70.
- Williamson, Oliver. 1993. « Calculativeness, Trust, and Economic Organization ». *Journal of Law and Economics* 36 (1): 453-86.
- Williamson, Oliver E. 1975. « Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization ». *Markets and Hierarchies*.
- Williamson, Oliver E. 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York; London: Free Press ; Collier Macmillan.
- Williamson, Oliver E. 1991. « Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives ». *Administrative Science Quarterly* 36 (2): 269-96.
- Williamson, Oliver E. 1996. *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press.
- Williamson, Oliver Eaton. 1994. *Les institutions de l'économie*.
- Wintrobe, Ronald, et Albert Breton. 1986. « Organizational Structure and Productivity ». *American Economic Review* 76 (3): 530-38.
- Young-Ybarra, Candace, et Margarethe Wiersema. 1999. « Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory ». *Organization Science* 10 (4): 439-59.

- Zaheer, A, B MC Evily, et V Perrone. 1998. « Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance ». *Organization Science* 9 (2): 141-59.
- Zaheer, Arshad, Kashif ur Rehman, et M. Iqbal Saif. 2008. « Development and Testing of a Business Process Efficiency Scale ».
- Zhang, Xiaoyong, et Lusine Aramyan. 2009. « A conceptual framework for supply chain governance: An application to agri-food chains in China ». *China Agricultural Economic Review* 1 (janvier): 136-54.
- Zucker, Lynne G. 1986. « Production of trust: Institutional sources of economic structure ». *Research in Organizational Behavior* 8: 5 OCDE 3-111.

Thèses :

- Alloing, Camille. 2013. « Processus de veille par infomédiation sociale pour construire l'e-réputation d'une organisation. Approche par agents-facilitateurs appliquée à la DSIC de La Poste ». Phdthesis, Université de Poitiers.
- Boistel, Philippe. 1994. « L'image d'entreprise comme avantage concurrentiel : un essai de modélisation sur une banque régionale ». thèse soutenue à l'IAE de Caen.
- Boussadia, hichem. 2014. « LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE DU DIRIGEANT : CAS DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE ». Tlemcen: université Abou Bekr Belkaid.
- Castello, Alessio. 2012. « Trust and innovation : the role of trust in joint developments of innovative products and services ». These de doctorat, Nice.
- Ckouekam, Odette. 2015. « Géographie du capital et contrôle des grandes entreprises au Cameroun : impact du contexte socio-politique et culturel ». Phdthesis, Université de Bordeaux ; Université de Yaoundé II.
- Essid, Moez. 2009. « LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : LE CAS DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA RSE ». Phdthesis, Université Paris Sud - Paris XI.
- Kone, Arouna. 2011. « Mécanismes de gouvernance et performance de la filière coton du Mali ». Phdthesis, Université d'Angers.
- Ratsimandresy, Onja. 2012. « Analyse de la perception et du comportement d'achat des produits du commerce équitable dans la grande distribution ». These de doctorat, Pau.

Senouci, Kouider. 2015. « la gouvernance bancaire face aux parties prenantes cas des banques publiques algériennes ». Thèse de doctorat en sciences de gestion, Tlemcen, Algérie: université Abou Bekr Belkaid.

Conférences :

Baccouche, Chedli, Adel Karaa, et Wafa Ben Yedder. 2006. « Impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation au niveau des rapports annuels ». *27ÈME CONGRES DE L'AFC*, mai.

Belliato, Elsa, Caroline Champagne, Isabelle Prim-Allaz, et Martine Séville. 2010. « L'effet de levier de la confiance sur l'engagement dans l'hypercroissance durable des PME ». In *Congrès Annuel International de l'AIMS*, CD Rom. Luxembourg.

Ebondo Wa Mandzila, Eustache. 2006. « Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro-méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe ». *27ÈME CONGRES DE L'AFC*, mai.

Rapports :

Banque mondiale. 1994. « Managing Development - the Governance Dimension ». Washington DC. USA.

Bouton, D. 2002. « pour un meilleur gouvernement des entreprises cotées ». AFEP, MEDEF. cahier de l'académie. 2007. « Les moyens par lesquels les investisseurs financiers en général et les actionnaires en particulier peuvent s'assurer de la rentabilité de leur investissement ».

code AFEP/MEDEF. 2010. « code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées ».

Comité Cadbury. 1992. « report of the committee on financial aspect of corporate ».

GOAL. 2009. « Code Algérien de gouvernance d'entreprise ».

IIA. 2009. « International Professional Practices Framework (IPPF) ». Glossary.

L'agence canadienne de développement international. 2005. « droits de la personne démocratisation et la bonne gouvernance ».

OCDE. 2004. « principes of corporate governance ».

OCDE. 2015. « principes of corporate governance ».

The belgian code on corporate governance. 2009.
<https://www.corporategovernancecommittee.be/sites/default/files/generated/files/page/corporategovukcode2009.pdf>.

Annexes

Annexe 1 :

Questionnaire

Cher(e) répondant(e) :

Nous réalisons une étude portant sur le rôle des mécanismes spontanés dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise. Nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire de la façon la plus sincère et spontanée possible, même si certaines questions peuvent vous paraître un peu étranges et répétitives. Vos réponses resteront strictement anonymes et seront uniquement exploitées à des fins académiques. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Seule votre opinion compte pour nous.

***N.B.** : Veuillez cocher à chaque fois que cela est nécessaire, la case qui reflète le mieux votre opinion.*

Confiance interpersonnelle :

1- Parmi les énoncés suivants relatifs à la confiance interpersonnelle, indiquez votre accord ou votre désaccord sur une échelle de *pas du tout d'accord* à *totalemment d'accord*.

items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
Le dirigeant est digne de confiance.					
J'ai confiance dans les intentions et les comportements du dirigeant					
J'ai confiance dans les capacités du dirigeant					
J'ai confiance dans l'attitude du dirigeant pour atteindre les objectifs organisationnels.					
J'ai confiance dans les décisions du dirigeant privilégiant les intérêts organisationnels plutôt que les intérêts individuels.					
Nous entretenons une relation basée sur une confiance réciproque.					

Collaboration :

5 - Parmi les énoncés suivants relatifs à la collaboration entre vous et votre supérieur, indiquez votre accord ou votre désaccord sur une échelle de pas du tout d'accord à totalement d'accord:

items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1-Je suis satisfait du degré de collaboration avec le dirigeant					
2- le dirigeant et moi sommes solidaires l'un de l'autre					
3-le dirigeant et moi, nous nous entraisons					
4-Il existe une volonté de collaborer entre moi et le dirigeant					
5-Il y a une volonté d'accepter la responsabilité de l'échec.					

Opportunisme:

4 - Parmi les énoncés suivants relatifs à l'opportuniste, indiquez votre accord ou votre désaccord sur une échelle de pas du tout d'accord à totalement d'accord:

items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1-le dirigeant exagère parfois sur la nécessité d'apporter des réajustements. (Plan de développement, budget)					
2- le dirigeant modifie parfois les faits pour obtenir ce qu'il voulait.					
3- le dirigeant tente de renégocier à son propre avantage.					
4- le dirigeant exagère sur les coûts réellement engagés.					
5- Les estimations de coûts fournies par le dirigeant ne cessent avec le temps.					
6- le dirigeant se montre moins coopératif avec le temps.					
7- le dirigeant fait tout ce qui est en son pouvoir pour tirer un plus grand profit de notre relation.					

Contrôle

5 - Parmi les énoncés suivants relatifs à la performance non financière, indiquez votre accord ou votre désaccord sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (totalement d'accord):

items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
1-le dirigeant est surveillé principalement la façon dont il applique les règles et procédures du travail.					
2-le dirigeant insiste sur la nécessité de suivre les règles et procédures dans l'exercice de ses fonctions.					

3- le dirigeant est récompensé quand il respecte scrupuleusement les règles et procédures dans l'exercice de ses fonctions.					
4- la réussite ou l'échec au sein de l'entreprise est conditionné par la façon dont le dirigeant exécute les règles et procédures formelles.					
5- En faisant son travail, le dirigeant passe la plupart de son temps à exécuter des règles et des procédures.					

5 - Parmi les énoncés suivants relatifs à la performance non financière, indiquez votre accord ou votre désaccord sur une échelle de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (totalement d'accord):

Satisfaction :

items	Pas du tout d'accord	pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
1-Je suis content de ma relation avec le dirigeant					
2- Notre relation est un grand succès					
3- Notre relation est plus grande que mes attentes					
4-Je considère notre relation comme étant exceptionnelle					
5-Notre relation est profitable pour notre travail					

Engagement :

items	Pas du tout d'accord	pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
1. Nous sommes prêts à engager plus de ressources pour maintenir notre relation.					
2. le dirigeant serait prêt à investir plus pour répondre à nos besoins.					
3. Nous sommes prêts à déployer plus d'efforts et à investir davantage dans notre relation.					
4. le dirigeant tient à notre					

entreprise car il aime collaborer avec nous.					
5. Je veux continuer à travailler avec mon supérieur car j'apprécie vraiment notre relation.					
6. La durabilité de notre relation est très importante pour notre travail.					
7. le dirigeant s'attend à ce que notre relation se poursuive pendant une longue période.					

Flexibilité :

items	Pas du tout d'accord	pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
1. la flexibilité aux changements est une caractéristique de notre relation					
2. en cas de problèmes /besoins particuliers qui surviennent, notre relation est flexible					
3. notre relation se réajuste face à l'évolution des circonstances					

Communication :

items	Pas du tout d'accord	pas d'accord	Moyennement d'accord	d'accord	tout à fait d'accord
1. Nous fournissons mutuellement des informations suffisantes pour effectuer notre travail.					
2. Nous échangeons efficacement des informations entre nous.					
3. Nous communiquons bien entre nous et nous nous disons les choses clairement.					

Informations personnelles : Cochez la case qui correspond à votre situation.

1- Âge : - de 25 ans 26-35ans 36-45ans + de 46ans

2- Genre : Femme Homme

3- Expérience professionnelle - de 3ans 4 à 7ans 8 à 15ans + de 16ans

4- Votre supérieur est : Femme Homme

5- Nature de l'entreprise : Publique Privée

6- votre emploi actuel : directeur de filiale (ou directeur d'agence bancaire)

Membre du CA/ CS / directoire (administrateur)

Auditeur

Résumé :

Suite aux scandales financiers qui ont touché le monde économique, les chercheurs se sont intéressés aux mécanismes afin d'assurer une meilleure gouvernance d'entreprise. La typologie proposée par Williamson et Charreaux distingue entre deux critères, le premier critère appelé « intentionnalité/ spontanéité » du mécanisme et le second, appelé « spécificité/ non spécificité » du mécanisme. L'intentionnalité est définie comme l'établissement des procédures formelles, et inversement, la spontanéité remplit la fonction du contrôle sans résulter d'une volonté explicite. La spécificité désigne tout mécanisme propre à l'entreprise délimitant le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Quant à la non-spécificité, elle n'est pas propre à l'entreprise mais influence le comportement du dirigeant.

Dans ce travail doctoral, nous nous sommes intéressés, d'abord à la confiance comme un des mécanismes spontanés spécifique à l'entreprise, et ses effets sur la performance non financière des entreprises. Cette dernière est mesurée par des dimensions comportementales : la satisfaction, l'engagement, la communication et la flexibilité. Nous avons également analysé l'effet de ce mécanisme sur l'opportunisme du dirigeant et la collaboration entre les membres de l'entreprise car ce mécanisme a été défini comme un mécanisme d'accompagnement. D'un autre côté, nous avons étudié l'effet médiateur de l'opportunisme et de la collaboration sur la relation de la confiance et la performance non-financière. Le modèle de recherche a été testé de façon 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 la performance non financière. La variable médiatrice est considérée comme fondamentale pour la confiance et la performance non financière.

Mots clés : mécanismes spontanés ; la confiance ; la performance non-financière ; collaboration ; opportunisme.

Abstract :

Due to the financial scandals that have affected the economic world, researchers are interested in mechanisms to improve corporate governance. The typology proposed by Williamson and Charreaux distinguishes between two criteria, the first called "intentionality/spontaneity" of the mechanism and the second called "specificity/non-specificity" of the mechanism. Intentionality is defined as the establishment of formal procedures and, inversely, spontaneity fulfils the function of control without resulting from an explicit will. Specificity refers to any mechanism specific to the firm that delimits the discretionary power of managers. As for non-specificity, Non-specificity is not specific to the firm but influences the behavior of the manager.

This research will focus on trust as a spontaneous mechanism specific to the company, and its effects on the non-financial performance of companies. The latter is measured by behavioural dimensions: satisfaction, commitment, communication and flexibility. We also analyze the effect of this mechanism on the opportunism of the manager and the collaboration between the members of the company as this mechanism is considered as a support mechanism. In addition, the mediating effect of opportunism and collaboration on the relationship of trust and non-financial performance is also considered. The research model was empirically tested using a questionnaire on a sample of 300 executives of Algerian companies. The results show that trust has a positive effect on non-financial performance. The mediator variable is considered fundamental for trust and non-financial performance.

Key words: spontaneous mechanisms; trust; non-financial performance; collaboration; opportunism.

ملخص

بعد الازمات المالية التي شهدها العالم الاقتصادي، يهتم الباحثون بآليات الحوكمة لضمان حوكمة أفضل للشركات. يميز التصنيف الذي اقترحه الباحثون بين معيارين، المعيار الأول يسمى "القصديّة / التلقائيّة" للآلية والثاني يسمى "الخصوصية / عدم الخصوصية" للآلية. يتم تعريف القصديّة على أنّها إجراءات رسمية، وعلى العكس من ذلك، العفوية تعمل دون أن تكون ناتجة عن إرادة صريحة. بالنسبة للخصوصية فهي آلية خاصة بالشركة. أما عدم الخصوصية فهي ليست خاصة بالشركة ولكنها تؤثر على سلوك القائد

في هذا البحث، سنركز، من ناحية، على الثقة كإحدى الآليات الحوكمة العفوية و الخاصة بالشركة، وتأثيراتها على الأداء غير المالي للشركات. يقاس الأخير بالأبعاد السلوكية: الرضا والتزام والتواصل والمرونة، أيضاً نريد تحليل تأثير هذه الآلية على انتهازية القائد والتعاون بين أعضاء الشركة لأن هذه الآلية تعتبر أنّها آلية دعم. ومن ناحية أخرى، دراسة التأثير الوسيط للانتهازية والتعاون على علاقة الثقة والأداء غير المالي. تم اختبار نموذج البحث تجريبياً باستخدام استبيان على عينة من 300 مدير تنفيذي من الشركات الجزائرية. تظهر النتائج أنّ الثقة لها تأثير إيجابي على الأداء غير المالي. يعتبر المتغير الوسيط أساسياً للثقة والأداء غير المالي

الكلمات المفتاحية: آليات عفوية؛ الثقة؛ أداء غير مالي تعاون؛ الانتهازية

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	
Remerciements	
Sommaire	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Liste des annexes	
Introduction générale	01
Chapitre 1 : cadre théorique sur la gouvernance d'entreprise	07
Introduction du Chapitre 1	08
Section 1 : Généralités sur la gouvernance d'entreprise	09
1. Qu'est-ce que la gouvernance d'entreprise	09
2. Origine de la gouvernance d'entreprise	11
3. Les principes essentiels de la gouvernance d'entreprise	12
3.1 Les principes de la gouvernance d'entreprise selon l'OCDE	12
3.2 Normes comptables internationales	14
3.3 Les principes de gouvernance d'entreprise selon le code belge	15
3.4 Principes relatifs à la bonne gouvernance des entreprises dans le Commonwealth	15
4. Les composants de la gouvernance d'entreprise	15
Section 2 : Théories fondatrices de la gouvernance d'entreprise	17
1. La théorie des droits de propriété	18
2. La théorie de l'Agence	21
3. La théorie des coûts de transaction	24
4. La théorie de l'Enracinement	26
Section 3: Pratiques internationales de la gouvernance d'entreprise	29
1. Comparaison de la pratique internationale de gouvernance	29
1.1. Le modèle anglo-saxon ou le système marché	29
1.2. Le modèle Germano-Nippon ou le système réseau	31
1.3. Le modèle Français ou le système Hybride	36
2. Modèles théoriques de la gouvernance d'entreprise	38
2.1 Modèle basé sur l'analyse de BERGLOF	38
2.1.1. Le système orienté banque	39
2.1.2. Le système orienté marché	40
2.2 Modèle basé sur l'analyse de J. Franks et C. Mayer	40
2.2.1. Les systèmes de gouvernement ouverts	41
2.2.2. Les systèmes de gouvernance fermés	42
2.3 L'analyse de P. W. Moerland	42
2.4 L'analyse d'A. Hyafil et de Yoshimori	43
2.4.1. Le modèle anglo-saxon	44
2.4.2. Le modèle allemand et français	44
2.4.3. Le modèle japonais	44
Conclusion du Chapitre 1	45
Chapitre 2 : Mécanismes de gouvernance d'entreprise	46
Introduction du Chapitre 2	47
Section 1 : la typologie des mécanismes de gouvernance	48
1. La mise en place des mécanismes de gouvernance d'entreprise	48
2. Typologie habituelle des mécanismes de gouvernance	48
2.1. Les mécanismes externes de gouvernance	48

2.2. Les mécanismes internes de gouvernance	49
3. La typologie des mécanismes selon Charreaux	49
3.1. Spécificité ou non spécificité du mécanisme	51
3.2. Intentionnalité ou spontanéité du mécanisme	51
3.3. Les spécificités de la typologie de Charreaux	51
Section 2 : les mécanismes spontanés de gouvernance d'entreprise	53
1. Les réseaux informels de confiance	53
1.1. Une définition de la confiance comme mécanisme de gouvernance	54
1.2. Typologies de la confiance	55
1.2.1. La confiance personnelle	55
1.2.2. La confiance interpersonnelle	55
a. La confiance relationnelle	56
b. La confiance organisationnelle	56
c. La confiance institutionnelle (Institutional based trust)	56
1.3. Confiance et le contrôle	57
1.4. La confiance et les théories contractuelles de la gouvernance d'entreprise	58
1.4.1. La confiance et la théorie des coûts de transaction	58
1.4.2. La confiance et la théorie de l'agence	59
2. Surveillance mutuelle des dirigeants	60
3. Culture d'entreprise	61
3.1. Définition de la culture d'entreprise	61
3.2. Les caractéristiques principales de la culture	62
3.3. Les particularités de la culture d'entreprise	62
3.4. Réputation auprès des salariés	64
3.4.1. Réputation et la théorie des parties prenantes	66
3.4.2. La réputation et la théorie de la valorisation sur le marché du travail des dirigeants	67
3.5. Le marché du travail	67
3.6. Le marché financier	69
3.7. Le marché des biens et services	70
Section 3 : les mécanismes intentionnels de gouvernance d'entreprise	71
1. Le conseil d'administration	71
1.1. Le rôle du conseil d'administration	73
1.2. La présence des administrateurs indépendants	74
2. La politique de rémunération	75
3. L'assemblée générale (Contrôle direct des actionnaires)	77
4. Auditeurs internes	78
5. Les principaux comités d'entreprise	79
5.1. Le comité d'audit	79
5.2. Le comité de rémunération	80
5.3. Le comité de nomination ou de sélection	81
Conclusion chapitre 2	82
Chapitre 3 : Modèle et les hypothèses de recherche : Amélioration de la gouvernance	83
Introduction Chapitre 3	84
Section 01 : performance non financière et les mécanismes spontanés	85
1. La notion de la performance	85
2. La performance non financière	86
2.1. Les indicateurs de la performance non financière	87
- La clientèle	89
- Les processus internes	89
- L'apprentissage organisationnel	90

a. Engagement	91
b. La satisfaction	91
c. Flexibilité	92
d. La communication	92
2.2. Utilité de la performance non financière	93
3. Performance non financière et mécanismes spontanés	93
Section 02 : les variables additionnelles au modèle conceptuel	94
1 .Opportunisme	94
1.1.L’opportunisme et les mécanismes de contrôle formels	97
1.2.La mise en place de normes relationnelles	98
1.3.Quelle relation entre opportunisme et confiance	99
2 .Le contrôle	101
2.1. Le lien entre le contrôle et la confiance	102
2.2. Le contrôle des dirigeants de l’entreprise est-elle une nécessité	104
2.3. Le contrôle par la gouvernance comme moyen pour réduire l’opportunisme du dirigeant	105
3. Collaboration	106
3.1. La définition de la collaboration	106
3.2. L’influence de la confiance interpersonnelle sur l’efficacité de la collaboration	108
Section 3 : Le cadre conceptuel et hypothèses de recherche	110
1. Cadre conceptuel de la recherche	110
2. Justification des hypothèses de recherche	112
2.1. Les liens directs	112
2.2. Les effets indirects	114
Conclusion du chapitre 3	117
Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche	119
Introduction du Chapitre 4	120
Section 01 : présentation des échelles de mesure des variables	121
1. Choix des échelles de mesure	121
- L’adaptation de l’échelle	121
- La réputation de l’échelle	121
- Les qualités psychométriques de l’échelle	121
- La solidité des soubassements théoriques de l’échelle	121
- la longueur de l’échelle	121
- La clarté des énoncés des items	122
2. Echelle de mesure de la confiance	122
3. Echelle de mesure de la collaboration	123
4. Echelle de mesure de l’opportunisme	124
5. Echelle de mesure de la variable contrôle	125
6. Echelle de mesure de la performance non financière	127
a. Echelle de mesure de la satisfaction	127
b. Echelle de mesure de l’engagement	128
c. Echelle de mesure de la flexibilité	130
d. Echelle de mesure de la communication	131
Section 02 : méthodologie de la recherche de l’étude empirique	134
1 .Le positionnement épistémologique	134
1.1.L’orientation post-positiviste de notre recherche	135
1.2.Le mode de raisonnement hypothético-déductif	136
1.3.Structure et administration du questionnaire	136
2.1. Structure du questionnaire	138
2.2. Administration du questionnaire	139
3. Mode d’administration	139

3.1 Internet tant qu'outil de collecte des données	140
4. Le codage des items	140
5. Les caractéristiques de l'échantillon	143
5.1. Choix de la méthode d'échantillonnage	144
7. Préparation des données	145
7.1. Traitement des valeurs manquantes	145
7.2. Traitement des valeurs aberrantes et extrêmes	146
7.3. Analyse de la normalité des distributions	146
8. Validation des instruments de mesure	149
8.1. Procédure de purification des instruments de mesure	149
8.1.1. Analyse factorielle exploratoire	149
8.1.1.1. ACP	150
- L'analyse de la valeur propre	151
- La variance minimum	151
- Test de sphéricité de Bartlett	151
- Indice de KMO	151
- Evaluation des communautés	152
- Analyse de la contribution factorielle	152
8.1.2. Test de la fiabilité	152
8.1.3. La validité	153
8.2. Analyse factorielle Confirmatoire (AFC)	154
Conclusion Chapitre 4	159
Chapitre 5 : Résultats, tests des hypothèses et discussion	160
Introduction chapitre 5	161
Section 1 : purification des instruments de mesure	162
1. Analyse factorielle exploratoire	162
1.1. Résultats de purification l'instrument de mesure de la variable confiance	162
1.2. Résultats de purification des instruments de mesure de la variable collaboration	164
1.3. Résultats de purification des instruments de mesure de la variable opportunisme	167
1.4. Résultats de purification des instruments de mesure de la variable contrôle	170
1.5. Résultats de purification des instruments de mesure de la variable satisfaction	172
1.6. Résultats de purification des instruments de mesure de la variable engagement	175
1.7. Résultats de purification des instruments de mesure de la variable flexibilité	178
1.8. Résultats de purification des instruments de mesure de la variable communication	180
2. L'analyse factorielle confirmatoire	184
2.1. La structure et la cohérence interne des instruments de mesure	184
2.1.1. L'échelle de mesure de la confiance	185
2.1.2. L'échelle de mesure de la collaboration	185
2.1.3. L'échelle de mesure de l'opportunisme	186
2.1.4. L'échelle de mesure de la variable contrôle	187
2.1.5. L'échelle de mesure de la satisfaction	188
2.1.6. L'échelle de mesure de l'engagement	188
2.1.7. L'échelle de mesure de la flexibilité	189
2.1.8. L'échelle de mesure de la communication	190
Section 2 : Validation du modèle de recherche	194
1. Validité du modèle de mesure	194
2. Ajustement du modèle de structure	197
Section 3 : Test des hypothèses de recherche et discussions des résultats	199
- Examen du test (CR) (le Critical Ratio)	199
- Examen de la significativité	199
- Les coefficients de régression	199
1. Les hypothèses relatives aux liens directes entre la confiance comme un mécanisme de	199

gouvernance et la performance non financière	
2. Les hypothèses relatives aux liens directes entre la confiance comme un mécanisme de gouvernance et la collaboration	201
3. Les hypothèses relatives aux liens directes entre la confiance comme un mécanisme de gouvernance et l'opportunisme	202
4. Les hypothèses relatives au lien direct entre la confiance comme un mécanisme de gouvernance et le contrôle :	202
5. Test des effets médiateurs	203
6. Discussions des résultats de l'étude	207
6.1. Discussion des résultats des hypothèses relatives au lien de la confiance et la performance non financière H1, H2, H3, H4	208
6.2. Discussion des résultats de l'hypothèse relative à la relation entre la confiance et la collaboration H5	209
6.3. Discussion des résultats de l'hypothèse relative à la relation entre la confiance et l'opportunisme H6	209
6.4. Discussion des résultats de l'hypothèse relative à la relation entre la confiance et le contrôle H7	210
6.5. Discussion des résultats du lien médiateur de la collaboration H8	210
Conclusion du chapitre	211
Conclusion générale	213
Références bibliographiques	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	