

## Le rôle de la confiance interpersonnelle dans la performance non-financière cas des banques algériennes

### The role of interpersonal trust in non-financial performance case of Algerian banks

TIBOURTINE Lilia<sup>(1)</sup>, Pr. BELAIDI Abdelaziz<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> Ecole supérieure de commerce, Kolea, etd\_tibourtine@esc-alger.dz

<sup>2</sup> Ecole supérieure de commerce, Kolea, a\_belaidiaziz@esc-alger.dz, Email,

#### Information sur l'article

Reçu le : 04/04/2020

Accepté le : 01/09/2020

Publié le : 15/09/2020

#### Mots clés:

Mot clé.1: la confiance

Mot clé.2: la performance non financière

Mot clé.3: le genre

Codes de classification JEL: G3

#### Keywords:

Keyword.1: trust;

Keyword.2: non-financial performance

Keyword.3: gender.

JEL Classification Codes: G3

#### Résumé:

Cette étude a pour but d'examiner d'un côté, l'effet de la *confiance interpersonnelle* comme mécanisme spontané de gouvernance sur la *performance non financière* des entreprises. Cette dernière est mesurée par des dimensions comportementales : la satisfaction, l'engagement, la communication et la flexibilité. Et d'un autre côté, d'étudier l'effet modérateur du *genre* sur la relation de la confiance et l'engagement. Le modèle de recherche a été testé de façon empirique à l'aide d'un questionnaire sur un échantillon de 107 cadres des banques algériennes. Les résultats montrent que la confiance a un effet positif sur la performance non financière

#### Abstract :

This study aims to examine, first, the effect of interpersonal trust as a spontaneous mechanism of corporate governance on non-financial performance; it's measured by behavioral dimensions. Second, to study the moderating effect of gender on the relationship between trust and commitment. The research model was empirically tested using a survey on a sample of 107 Algerian bank executives. The results show that trust has a positive effect on non-financial performance.

Auteur correspondant: Tibourtine Lilia, e-mail :etd\_tibourtine@esc-alger.dz

## **1- L'introduction:**

La gouvernance d'entreprise s'est développée depuis les années 1970. Plusieurs scandales comme Enron, Worldcom, ont prouvé l'inefficacité du contrôle, et la nécessité d'approfondir la recherche sur les mécanismes de gouvernance afin d'en tirer les enseignements pour une meilleure amélioration de celle-ci.

(Williamson, 1991) et (Charreaux, 1997) ont proposé une typologie de mécanismes de gouvernance. Celle de (Charreaux, 1996) 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 du 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 influence le comportement du dirigeant. La confiance est un mécanisme spontané et spécifique à l'entreprise. Son rôle est déterminant dans le contrôle (Dyer, 1997), et influence positivement la performance (Zaheer et al., 2008).

Cet article examine l'effet de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance sur la performance non financière ; et le genre comme modérateur de la relation confiance et engagement. Notre problématique est donc : **Comment la confiance en tant que mécanisme spontané de gouvernance, influence-t-elle la performance non-financière?**

### **a. confiance comme mécanisme de gouvernance d'entreprise :**

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

Ainsi, les différentes définitions révèlent certains éléments clés de la confiance. En effet, (Campoy & Neveu, 2011) nous montrent qu'il s'agit d'une attente optimiste quant au résultat d'un comportement de l'autre partie ; elle est une décision rationnelle (Gambetta, 1988). Pour (McEvily et al., 2003), c'est une volonté d'accepter la vulnérabilité ; et (Makaoui, 2014) l'a défini comme une volonté d'agir, une croyance, ou encore elle est étroitement liée à une situation d'incertitude.

En effet, bien qu'il existe une multitude de définitions, celle de (Zaheer et al., 1998) regroupe la plupart des caractéristiques de la confiance. Selon ce chercheur, la confiance peut être définie comme le fait qu'on peut se

---

fier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, que ce dernier se comportera de manière prévisible et qu'il agira et négociera de manière équitable en cas d'opportunisme.

Selon (Van den Berg, 2016), il existe plusieurs formes de confiance : la confiance liée à la personne ; la confiance institutionnelle ; la confiance organisationnelle et la confiance interpersonnelle.

La confiance interpersonnelle est la forme de la confiance la plus étudiée. En sciences de gestion, elle peut être définie à plusieurs niveaux. (Luhmann, 1979) la définit comme étant la confiance que placent les individus dans d'autres individus. Il distingue les liens de confiance entre collègues d'un même niveau hiérarchique et la confiance entre des individus d'un niveau hiérarchique différent.

Cette recherche s'intéresse aux relations interindividuelles au sein d'une même organisation. C'est pour cela que nous étudions la confiance interpersonnelle entre des individus à niveaux hiérarchiques différents. (Bonnet, 2003) distingue trois types de dimensions de la confiance interpersonnelle:

- La dimension de *bienveillance* : l'individu ne cherche pas à nuire à l'autre partie, et prend en considération les intérêts de celle-ci;
- La dimension de *cohérence* : l'individu s'attend à ce que l'autre partie respecte ses engagements;
- La dimension de *compétence* : l'individu possède les compétences nécessaires pour exécuter sa part du contrat.

Selon (Charreaux, 1998), la confiance représente un mécanisme spécifique et spontané. Le caractère spécifique s'explique par le fait que les relations de confiance ayant un caractère bilatéral, et que le lien de confiance examiné concerne exclusivement la firme et le partenaire impliqué. Sur le second critère, la confiance apparaît être un mécanisme spontané puisqu'elle ne peut être décrétée par la hiérarchie ou une autorité extérieure.

Ce même chercheur a mentionné le fait que la confiance soit associée à toute forme de coopération et de transaction qu'elle soit formelle ou informelle et montre qu'il ne s'agit pas d'un mode indépendant de régulation mais d'un mécanisme d'accompagnement, complémentaire aux mécanismes traditionnels de marché ou de hiérarchie. D'autres chercheurs ont montré que la confiance est un moyen de substitution du contrôle. Selon (Rousseau & Maclean parks, 1993), la confiance peut servir de substitut à la surveillance et aux mécanismes de gouvernance.

D'autres recherches ont prouvé que la confiance est un outil de gouvernance, dans le sens où elle mène à une réduction des coûts et à un accroissement de la valeur créée (Hirigoyen, 2014).

**b. Impact de la confiance sur la performance non-financière :**

Afin de mesurer la performance, il existe différentes approches. Si dans certaines études telles que l'étude effectuée par (Heide & John, 1988) où la performance est opérationnalisée comme un concept unidimensionnel, dans d'autres études comme celle de (Noordewier et al., 1990) elle est multidimensionnelle, et chaque dimension a été étudiée individuellement. En effet, (Gençtürk & Aulakh, 2007) distinguent entre la performance financière et la performance non financière.

La performance non financière a été conceptualisée pour inclure les dimensions comportementales de la relation comme la satisfaction, l'engagement, la communication et la flexibilité dans les relations. La satisfaction est plus souvent définie comme un état affectif positif résultant de l'évaluation de tous les aspects de la relation de travail (Castel, 2016). (Anderson & Narus, 1990) ont indiqué que la satisfaction encourage les relations à long terme. L'engagement est souvent défini comme le désir durable de maintenir une relation valorisée (Moorman et al., 1992). Deux composantes différentes de l'engagement sont souvent abordées, il s'agit de l'engagement affectif et de l'engagement calculé. L'engagement affectif fait référence à l'attachement psychologique d'un individu à l'autre et il est fondé sur les sentiments d'identification, de loyauté et d'affiliation (Gundlach et al., 1995). L'engagement calculé résulte d'un processus décisionnel rationnel dans lequel un partenaire compare les coûts et les avantages du maintien ou de la cessation d'une relation. La communication est définie comme étant le partage formel et informel d'informations significatives et opportunes entre les individus (Anderson & Narus, 1987). La communication permet l'échange d'informations qui peuvent réduire certains types de risques perçus par chacune des parties à la transaction. La flexibilité des relations est définie comme la volonté d'aller au-delà des conditions précisées dans les contrats, selon les circonstances (Heide & John, 1992). La flexibilité relationnelle améliore la performance dans les relations bilatérales.

Plusieurs études ont trouvé une association positive entre les normes relationnelles qui sont la confiance et la performance. Pour (Sako, 1997), la confiance peut améliorer la performance de l'entreprise de plusieurs manières. En effet, la confiance apparaît essentiellement comme une variable explicative de la performance des firmes ou de leur structure de gouvernance, et rarement comme une variable dépendante. Pour (Gulati & Nickerson, 2008), la confiance conduit à une performance supérieure de l'échange, qu'elle soit complétée ou substituée à la gouvernance contractuelle ou appelée intentionnelle.

Cette étude propose un modèle conceptuel qui relie la confiance en tant que mécanisme de gouvernance à la performance non financière. D'un côté,

---

nous étudierons l'influence directe de ce mécanisme de gouvernance sur la performance, et de l'autre côté, nous canaliserons leurs effets par le genre comme variable modératrice de notre modèle.

Selon (Ben Ameer, 2020) la confiance constitue un déterminant de la satisfaction. (Chraïbi, 2020) dévoile une relation positive et significative entre la confiance dans le manager et la satisfaction, dans le même sens, (Zaheer et al., 2008) montrent que la confiance a une influence positive directe sur la performance. Plus précisément, la confiance favorise la satisfaction des membres de la relation (Morgan & Hunt, 1994). Également, (Doucette, 1996) rapporte un lien positif significatif entre la confiance et la satisfaction. La confiance peut avoir des implications en termes d'engagement; elle a un effet direct sur lui (Donada & Nogatchewsky, 2007); elle le renforce (Champagne de Labriolle et al., 2010). Ainsi, les hypothèses suivantes ont été proposées :

**Hypothèse 1** : la confiance a un effet positif sur la satisfaction.

**Hypothèse 2** : la confiance a un effet positif sur l'engagement.

La confiance peut se construire dans l'exercice même de la relation. La flexibilité est l'un des éléments sur lesquels l'entreprise s'appuie 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 :

**Hypothèse 3** : la confiance a un effet positif sur la flexibilité.

La confiance se traduit par le respect des normes relationnelles telles que le partage d'information. Elle peut aussi avoir une influence sur la qualité d'interaction telle que la communication. En effet, selon (Smith & Barclay, 1997), la confiance affecte positivement la communication et par conséquent la performance. D'où :

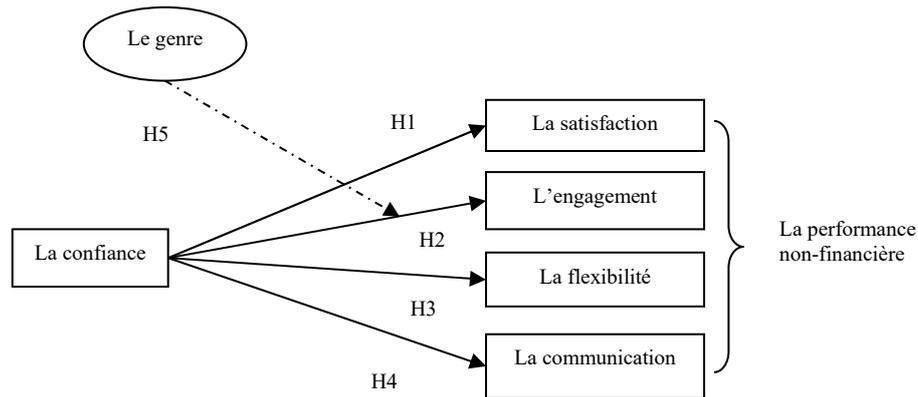
**Hypothèse 4** : la confiance a un effet positif sur la communication.

Le genre a été étudié comme variable modératrice (Menidjel & Benhabib, 2016). (Sanchez et al., 2009) ont montré que la confiance influence considérablement l'engagement chez les femmes que chez les hommes. L'hypothèse suivante a été formulée :

**Hypothèse 5** : la confiance a une plus grande influence sur l'engagement chez les femmes que chez les hommes.

# Le rôle de la confiance interpersonnelle dans la performance non-financière cas des banques Algériennes

Figure 01 : modèle conceptuel



## 2- Méthodes, outils et mesures de recherche:

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

### a. La mesure des variables :

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

Pour la variable confiance, celle-ci a été mesurée par une série de huit questions visant à en approcher les différentes dimensions. Nous nous sommes appuyés sur le travail de (Bonnet, 2003) ayant pour objectif de mesurer la confiance, et qui relèvent de la recherche sur les organisations. Pour la variable satisfaction, le choix s'est porté sur l'échelle de (Kone, 2011). Pour la variable engagement, nous nous sommes référés à l'étude porté par (Goo et al., 2009). La variable flexibilité a été mesurée à travers l'échelle proposée par (Subramani & Venkatraman, 2003); et enfin pour la variable communication, nous nous sommes référés à l'échelle proposée par de (Rai et al., 2012).

### b. Echantillon et collecte des données :

La méthode de collecte de données la plus adéquate à notre étude est l'enquête par questionnaire destinée aux cadres des banques publiques et

privées algériennes. L'administration s'est faite par une enquête en ligne via Google Forms sur le réseau social « LinkedIn », en imposant des contraintes sur toutes les questions pour ne recueillir que des réponses complètes. La période d'administration du questionnaire s'est étalée sur le mois de Janvier et Février 2020.

Des analyses préliminaires ont permis de s'assurer de l'absence de valeurs manquantes et de problème de non normalité sévère (voir l'annexe) par les coefficients de symétrie (Skewness) qui doit être compris entre -2 et +2 et d'aplatissement (Kurtosis) qui doit être compris entre -7 et +7 (Jolibert & Jourdan, 2009). Après avoir éliminé les réponses non valides, nous avons eu un retour de 107 réponses exploitables.

### 3- Résultats:

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

#### a. Profil de la population enquêtée :

Tableau n°1 : Profil de la population enquêtée

variable	Modalité	N	%
Le genre	Homme	52	48,59%
	Femme	55	51,4%
Le genre du supérieur	Homme	80	74,76%
	Femme	27	25,23%
Expérience professionnelle	Moins de 4 ans	28	26,16%
	Entre 4 ans et 7 ans	40	37,38%
	Entre 8 ans et 15 ans	32	29,90%
	Plus de 15 ans	7	6,54%
Age	Moins de 25 ans	5	4,67%
	Entre 26 ans et 35 ans	82	76,63%
	Entre 36 ans et 45 ans	19	17,75%
	Plus de 46 ans	1	0,93%

Sur les 107 réponses exploitées, plus de 51% sont de sexe féminin et plus de 75% de la population enquêtée sont des supérieurs "Hommes". Par rapport à nos objectifs de recherche, nous avons ciblé des cadres de banques privées et publiques algériennes dont plus de 73 % ont une expérience professionnelle supérieure à 4 ans ; et plus de 95 % sont âgés plus de 26.

## Le rôle de la confiance interpersonnelle dans la performance non-financière cas des banques Algériennes

---

### **b. Analyse factorielle exploratoire (AFE):**

Cette étape va permettre de tester la validité du construit à savoir de vérifier la capacité des items d'une échelle de mesure à mesurer le construit latent (Drucker et al., 1999) à travers trois méthodes : la cohérence interne ; la validité convergente ; et la validité discriminante du construit.

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

Les conditions d'application de l'AFE sont respectées : un excellent indice de KMO supérieur à 0.80 (KMO=0.892) et le test de sphéricité de Bartlett est significatif (Khi-deux= 2104,426; ddl = 325 et  $p < 0.005$ ). La variance totale expliquée par les 4 facteurs est supérieure à 67%.

Toutes les échelles de mesure mobilisées pour mesurer la performance non financière sont unidimensionnelles et présentent une bonne fiabilité (Alpha de Cronbach > 0,80). L'échelle de mesure de la confiance interpersonnelle est une variable multidimensionnelle et présente une bonne fiabilité (alpha de Cronbach > 0,80). La validité convergente est convenable (les contributions factorielles des différents items sont supérieures à 0.50) ; la validité discriminante (expliquée par la faiblesse des contributions croisées) est acceptable.

### **c. Analyse factorielle confirmatoire :**

Cette deuxième étape vise à confirmer la structure issue de l'AFE et à apporter plus de mesures de validité et de fiabilité de notre construit. La validité convergente, évaluée par le calcul de l'AVE (Average Variance Extracted) correspond à la variance expliquée des construits et qui doit être supérieure à 0.5 (Evrard et al., 2009). La validité convergente est également vérifiée si la valeur du CR (Composite Reliability) > 0.70 (Evrard et al., 2009). Les indices de validité convergente de la variable performance non financière sont bons. Pour la variable confiance, le CR est < 0.7 (CR=0,651). Nous l'expliquons par la dimensionnalité de la variable (trois dimension : bienveillance, cohérence et compétence).

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

	CR	AVE
<b>Confiance</b>	0,651	0,83
<b>Satisfaction</b>	0,888	0,666
<b>Engagement</b>	0,902	0,609
<b>Flexibilité</b>	0,892	0,734
<b>Communication</b>	0,877	0,704

Quant à la validité discriminante qui permet de mesurer si « *les relations entre les variables latentes sont moins fortes que celles entre les construits et leurs variables manifestes* » (Drucker et al., 1999), elle est obtenue lorsque la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE) est supérieure à la variance partagée entre les construits latents (mesurée par les corrélations entre construits) : les résultats obtenus sont significatifs.

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

	Satisfaction	Engagement	Flexibilité	communication	confiance
Satisfaction	<b>0,816</b>				
Engagement	0,846***	<b>0,78</b>			
Flexibilité	0,760***	0,775***	<b>0,857</b>		
Communication	0,618***	0,627***	0,639***	<b>0,839</b>	
Confiance	0,749***	0,811***	0,677***	0,739***	<b>0,911</b>

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

Dès lors, nous avons vérifié le problème de multicollinéarité des nouvelles variables latentes à travers deux techniques : la matrice des corrélations et le calcul des VIFs (Variance Inflation Factors). L'analyse de la matrice de corrélation des variables (Tableau 3), montre que les valeurs des coefficients de corrélations sont inférieures au seuil suggéré de 0.50 (Evrard et al., 2009). Ce qui indique que notre jeu de données ne présente pas de problème de multicollinéarité entre les variables. Les valeurs calculées des VIFs pour les 5 variables latentes sont comprises entre 0.78 et 0.911. L'impact de la multicollinéarité des variables n'est donc pas problématique dans le cas de cette recherche (un problème de multicollinéarité est relevé dès lors qu'un VIF présente une valeur supérieure ou égale à 3) (Hair et al., 2018).

#### **d. Ajustement du modèle de mesure :**

Nous avons estimé le modèle de mesure global suivant les recommandations de (Hair et al., 2010); (Joreskog & Sorbom, 1989). Les indices obtenus indiquent un ajustement correct du modèle aux données comme le montre le tableau n°4.

Nous vérifions la qualité d'ajustement du modèle structurel à travers l'analyse des indices absolus, incrémentaux et de parcimonie en se référant aux seuils de (Hu & Bentler, 1999). L'analyse factorielle confirmatoire montre que le modèle de mesure testé produit des indices d'ajustement globalement acceptable.

# Le rôle de la confiance interpersonnelle dans la performance non-financière cas des banques Algériennes

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

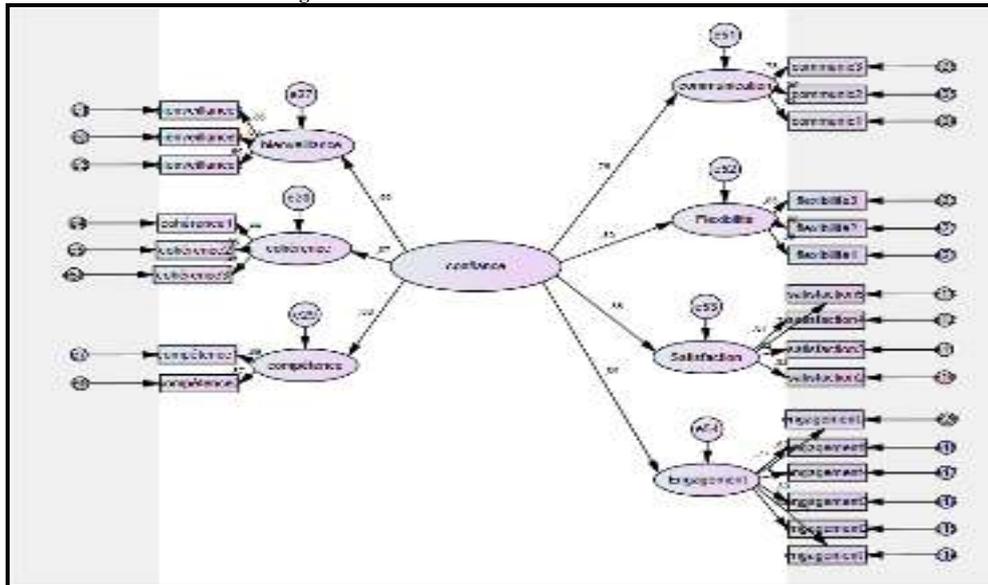
Critère	Valeur	Seuil
Chi-deux	452,519	--
Ddl	239	--
Chi-deux/ddl	1,893	entre 1 et 3
CFI	0,884	>0.90
SRMR	0,071	<0.08
RMSEA	0,092	<0.06

Le test d'ajustement du modèle de mesure nous montre que la qualité d'ajustement est acceptable. L'indice incrémental CFI = 0,884 s'approche de 0,9 le seuil d'acceptabilité. Nous pouvons expliquer ceci par le fait que la taille d'échantillon est petite. Les indices absolus sont satisfaisants (SRMR < 0,08) à l'exception du RMSEA qui est supérieur à 0,06 et, enfin, le chi-deux normé est significative, il est compris entre 1 et 3. (Hu & Bentler, 1999).

## 4- Discussion:

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

**Figure n°2 : modèle structurel de la recherche**



Les résultats obtenus permettent de valider l'effet de la confiance sur la performance non financière à travers la satisfaction ( $\beta= 0,867$ ;  $t=7,717$  ;

$p > 0.001$ ), l'engagement ( $\beta = 0,873$  ;  $t = 7,191$  ;  $p > 0.001$ ), la flexibilité ( $\beta = 0,867$  ;  $t = 7,757$  ;  $p > 0,001$ ) et la communication ( $\beta = 0,630$  ;  $t = 6,884$  ;  $p > 0.001$ ) comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°5 : validation des hypothèses de recherche

	Hypothèses			Beta	Ecart type	t	p	Label
H1	communication	<---	confiance	0,630	0,091	6,884	***	Confirmée
H2	Flexibilité	<---	confiance	0,867	0,112	7,757	***	Confirmée
H3	Satisfaction	<---	confiance	0,871	0,113	7,717	***	Confirmée
H4	Engagement	<---	confiance	0,873	0,121	7,191	***	Confirmée

Les effets directs sont évalués en s'appuyant sur la valeur du t-test et la p-value associée à chaque lien. Le tableau 4 indique que ces effets directs sont positifs et significatifs.

#### a. Effet conditionnel indirect :

Selon (Baron & Kenny, 1986), le rôle modérateur (effet conditionnel) d'une variable représente « *une variable qui affecte la direction et/ou la force de la relation entre une variable indépendante prédictive et une variable dépendante* ». Le test de différence du chi-deux entre le modèle sans contraintes et le modèle avec contraintes n'est pas significatif. Nous ne pouvons pas donc conclure en la significativité de l'effet modérateur du genre dans notre modèle structurel. Cependant, le lien entre la confiance et l'engagement est plus fort chez les hommes que chez les femmes. Donc nous rejetons l'hypothèse H5.

## 5- Conclusion:

Dans cette étude, nous avons examiné d'un côté, l'effet de la confiance comme mécanisme spontané de gouvernance sur la performance non financière ; d'un autre côté, le genre comme modérateur de la relation confiance et engagement.

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

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

Compte tenu de ces résultats nous pouvons confirmer nos hypothèses (H1, H2, H3 et H4) selon laquelle la confiance a effet positif sur la satisfaction, l'engagement, la flexibilité et la communication.

## **Le rôle de la confiance interpersonnelle dans la performance non-financière cas des banques Algériennes**

---

En ce qui concerne la cinquième hypothèse, les résultats nous montrent que le genre ne joue pas un rôle modérateur dans la relation confiance et engagement. Cependant, le lien entre la confiance et l'engagement est plus fort chez les hommes que chez les femmes. Donc nous rejetons l'hypothèse H5.

La première contribution théorique 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 théorique est liée à la performance non financière. Certaines recherches ont étudié une seule dimension de la performance non financière « 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 ».

Aussi, nous avons conclu que les hommes sont plus enclin à faire confiance à leurs supérieurs et s'engagent d'avantage dans leurs relations que les femmes. Le niveau élevé de confiance est lié au caractère fortement dépendant de la relation des cadres salariés avec leurs supérieurs afin de faciliter le travail et pour une meilleure performance. Il serait donc indispensable que les cadres (managers ou dirigeants) des banques améliorent leurs relations avec les femmes afin qu'elles puissent leur faire confiance et s'engagent dans leurs relations.

Cette étude confirme de façon empirique que la confiance a un effet positif sur la performance non financière à travers la satisfaction, l'engagement, la communication et la flexibilité. Ces résultats ont des implications managériales. Dans le secteur bancaire, les dirigeants doivent savoir que plus la confiance est élevée plus la satisfaction et l'engagement sont élevés. Il est utile de signaler que la confiance comme un mécanisme spontané de gouvernance facilite la communication et favorise la flexibilité dans les relations des cadres avec leurs supérieurs.

Cette recherche présente un certain nombre de limites qui sont également des voies de recherche futures. L'étude est restreinte au secteur bancaire algérien, les études ultérieures devraient étendre leurs investigations sur l'ensemble des secteurs car une extension de l'étude dans d'autres secteurs nous permettra une meilleure compréhension de l'influence de la confiance sur la performance non financière.

Aussi, les résultats ont été obtenus à partir d'un échantillon constitué de 107 répondants. Un échantillon plus large pourrait appuyer de manière forte les résultats obtenus.

## 6- Référence:

- Anderson, J., & Narus, J. (1987). an approach for confirmatory measurements and structural equation modeling of organizational properties. *Management Science*, 33(4), pp. 525–541.
- Anderson, J., & Narus, J. (1990). A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*, 54(1), pp. 42-58.
- Baron , R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), pp. 173–1182.
- Ben Aneur, H. (2020). Impact de l’empowerment sur l’intention d’achat des consommateurs dans une communauté de marque en ligne: Rôle. *Revue de Publicité et de Communication Marketing*, 1(2), pp. 1-22.
- Bonnet, C. (2003). confiance et gouvernement des entreprises : le rôle de la confiance dans la relation entre capital investisseurs et dirigeants et son influence sur la performance financière. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8(2), pp. 1- 30.
- Campoy , E., & Neveu, V. (2011). *La confiance organisationnelle ou le rôle de la confiance du salarié dans la relation d’emploi, dans La confiance en gestion*. Bruxelles: Groupe De Boeck.
- Castel, D. (2016). *La satisfaction au travail, dans Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés*. Paris: Dunod.
- Champagne de Labriolle, C., Prim-Allaz, I., Séville, M., & Belliato, E. (2010). l’effet de levier de la confiance sur l’engagement dans l’hypercroissance durable des PME. *Congrès de l’AIMS*. Luxembourg.
- Charreaux, G. (1996). vers une théorie du gouvernement des entreprises. *Economica*, pp. pp. 421- 469.
- Charreaux, G. (1997). L’entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? *Revue Française de Gestion*, 115(1), pp. 38 - 56.
- Charreaux, G. (1998). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises, . *Sciences de Gestion*, 32(8), pp. 47-65.
- Chraïbi, S. (2020). Contribution à l’étude du rôle de la confiance interpersonnelle dans l’amélioration des performances individuelles des salariés au travail. *Revue Française d’Economie et de Gestion* , 1(2), pp. 161 -183.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2007). la confiance dans les relations interentreprises. *Revue française de gestion*, 175(6), pp. 111 - 124.

## Le rôle de la confiance interpersonnelle dans la performance non-financière cas des banques Algériennes

---

- 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), pp. 95-103.
- Drucker-Godard , C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (1999). *validité et fiabilité de la recherche*, in «Méthodes de recherche en management », R.A. Thiétart. Paris: Dunod.
- Dyer. (1997). effective inter-firm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 535- 556.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*. Paris: Dunod.
- Gambetta, D. (1988). trust: Making and Breaking Cooperative Relations. *Oxford, Blackwell*, 52(4), pp. 213- 237.
- Gençtürk, E., & Aulakh, P. (2007). norms- and control-based governance of international manufacturer–distributor relational exchanges. *Journal of International Marketing*, 15(1), p. 92–126.
- Goo, J., Kishore, R., Rao, H., & Nam, K. (2009). le rôle des accords sur les niveaux de service dans la gestion relationnelle de l'externalisation des technologies de l'information: une étude empirique. *MIS Quarterly*, 33(1), pp. 119-145.
- Gulati, R., & Nickerson, J. (2008). interorganizational Trust, Governance Choice, and Exchange Performance. *Organization Science*, 19(1), pp. 1-21.
- Gundlach, G., Achrol, R., & Mentzer, J. (1995). the structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), pp. 78–92.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. New York: Pearson.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, c. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), pp. 2-24.
- Heide, J., & John, G. (1988). the Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52(1), pp. 20- 35.
- Heide, J., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), pp. 32–44.
- HIRIGOYEN, G. (2014). *Entreprises Familiales Défis et performance*. Paris: Economica.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives.

- 
- Modélisation des équations structurelles: une revue multidisciplinaire*, 1(6), pp. 1-55.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2009). *Marketing research : méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Joreskog, K., & Sorbom, D. (1989). *LISREL 7: A Guide to the Program and Applications*. Chicago: SPSS Inc.
- Kone, A. (2011). *mécanismes de gouvernance et performance de la filière coton du Mali*. Economies et finances. Université d'Angers.
- Luhmann, N. (1979). *trust and Power*. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Makaoui, N. (2014). la confiance inter-organisationnelle : essai de conceptualisation et proposition de mesure. *Question de management*, 3(7), pp. 39- 60.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), pp. 91- 103.
- Menidjel, c., & Benhabib, a. (2016). la problématique de la confiance dans la relation entre le consommateur et les marques de produits alimentaires: le rôle modérateur des traits de personnalité. *Les cahiers du MECAS*, 12(1), pp. 164- 180.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), pp. 314-328.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). the Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 5(8), pp. 20-38.
- Nielsen, . (2004). the Role of Trust in Collaborative Relationships: A Multi-Dimensional Approach. *Management*, 7(3), pp. 239-256.
- Noordewier, T., John, G., & Nevin, J. (1990). performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 80-93.
- Rai, A., Keil, M., & Hornyak, R. (2012). hybrid Relational-Contractual Governance for Business Process Outsourcing. *Journal of management Information Systems*, 29(2), pp. 213-256.
- ROUSSEAU, D., & MACLEAN Parks, J. (1993). the contracts of individuals and organizations. *research in Organizational Behavior*, 15(1), pp. 1-43.
- Sako, M. (1997). *does Trust Improve Business Performance? , Forthcoming In Ctulistel Lane and RclnhardBackmann (eds.),trust Within and Between Organizations* (éd. 46, Vol. 3). Oxford University Press.
- Sanchez, M., Villarejo-Ramos, A., & Martin-Velicia, F. (2009). the moderating effect of gender on relationship quality and loyalty

## Le rôle de la confiance interpersonnelle dans la performance non-financière cas des banques Algériennes

---

- toward Internet service providers. *Information and Management*, 46(3), pp. 196-202.
- Smith, J., & Barclay, D. (1997). the effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), pp. 3-21.
- Subramani, M., & Venkatraman, N. (2003). safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence. *Academy of Management Journal*, 46(1), pp. 46-62.
- Van den Berg, C. (2016). *Quels leviers pour une collaboration efficace ? : le rôle de la confiance et de la culture : le cas de la fusion-acquisition entre Air-France et KLM*. *Gestion et management*. Paris: Université Panthéon-Sorbonne.
- williamson, o. e. (1991). comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *administrative Science Quarterly*, 36(2), pp. 269-296.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). does trust matter? Exploring the effects of inter-organizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), pp. 141-159.
- Zaheer, a., Rehman, k., & Saif, I. (2008). development and testing of a business process efficiency scale. *Europian Journal of Sociology Science*, 7(2), pp. 179-188.

## 7. Annexes :

Tableau : validité des instruments de mesure

Facteur (Alpha Cronbach)	Items	Moyenne ( écart-type)	Skewness (Kurtosis)	AVE	CR
confiance (.856)	bienveillance1	3,84(1,041)	-1,087(1,080)	0,83	0,651
	bienveillance2	3,85(1,091)	-0,758(-0,160)		
	bienveillance3	3,22(1,157)	-0,276(-0,380)		
	Cohérence1	3,23(1,822)	-0,179(-1,216)		
	Cohérence2	3,88(1,108)	-0,99(0,544)		
	Cohérence3	3,9(1,202)	-0,681(-0,517)		
	Compétence1	3,9(1,074)	-1,034(0,742)		
	Compétence2	3,83(0,996)	-1,027(0,959)		
satisfaction (.864)	Satisfaction1	3,58(1,510)	-0,575(-0,623)	0,666	0,888
	Satisfaction2	3,57(0,964)	-0,443(-0,104)		
	Satisfaction3	3,21(1,316)	-0,184(-0,802)		
	Satisfaction4	3,02(1,339)	-0,186(-0,816)		
	Satisfaction5	3,81(1,172)	-0,936(0,381)		
engagement (.9)	Engagement1	3,34(1,131)	-0,137(-0,463)	0,609	0,902
	Engagement2	3,43(1,361)	-0,5(-0,572)		
	Engagement3	3,53(1,270)	-0,566(-0,421)		
	Engagement4	3,48(1,157)	-0,494(-0,402)		
	Engagement5	3,03(1,405)	-0,194(-0,739)		
	Engagement6	3,66(1,376)	-0,778(-0,105)		
	Engagement7	3,53(1,327)	-0,553(-0,147)		
flexibilité (.890)	Flexibilité1	3,85(0,921)	-0,934(1,146)	0,734	0,892
	Flexibilité2	3,89(0,723)	-0,814(1,282)		
	Flexibilité3	3,83(0,858)	-0,962(1,480)		
communication (.863)	Communication1	4,07(0,628)	-1,161(2,310)	0,704	0,877
	Communication2	3,96(0,867)	-0,854(0,377)		
	Communication3	3,99(1,085)	-1,206(1,101)		