HAL
open science

LA COMPLEMENTARITE CONFIANCE-CONTROLE : L'ANALYSE DU DEGRE DE CONFIANCE REFLETEE PAR LA LETTRE ANNUELLE DU PRESIDENT DE L'ENTREPRISE1

Wafa Khlif, Daniel M Zéghal

To cite this version:

Wafa Khlif, Daniel M Zéghal. LA COMPLEMENTARITE CONFIANCE-CONTROLE : L'ANALYSE DU DEGRE DE CONFIANCE REFLETEE PAR LA LETTRE ANNUELLE DU PRESIDENT DE L'ENTREPRISE1. NTIC et Comptabilité, contrôle, audit, May 2002, France. pp.1-18. hal-00327268

HAL Id: hal-00327268

https://hal.science/hal-00327268v1

Submitted on 8 Oct 2008

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

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

LA COMPLEMENTARITE CONFIANCE-CONTROLE : L'ANALYSE DU DEGRE DE CONFIANCE REFLETEE PAR LA LETTRE ANNUELLE DU PRESIDENT DE L'ENTREPRISE[1]

Wafa, Khlif
Maître assistante habilitée
Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises
Laboratoire Interdisciplinaire de Gestion : Université-Entreprise (LIGUE)
6, rue des entrepreneurs- BP45 – ZI la charguia II – 2035 – Tunisie
Tel : 216 98 35 14 40 – wafa.khlif@iscae.rnu.tn

Daniel M., Zéghal
Professeur
Université d'Ottawa
Faculté d'Administration
Centre de Recherche en Comptabilité (CRG)
zeghal@admin.uottawa.ca

«La confiance est, en dernier ressort, improuvable»
Goerg Simmel[2]

Résumé
L'objectif de ce travail est de développer une grille d'analyse de la confiance reflétée dans la lettre annuelle de président. Cette grille se base sur la complémentarité du contrôle et de la confiance dans l'atténuation des risques de l'entreprise. Elle est testée sur un échantillon de 102 entreprises canadiennes cotées sur le TSE.
Mots clés : confiance, contrôle de gestion, Lettre de président, entreprises cotées

Abstract
The paper develops a trust index scoring sheet to asses the degree of trust within the CEO's annual letter to shareholders. Based on the fact that control and trust are interlinked with risk, the instrument is tested over 102 Canadian firms. The results show three degrees of trust.
Keywords : trust, control, risk, CEO, TSE

Introduction

Dans un contexte où les entreprises ne construisent plus leurs rentabilités sur des logiques de production ou de vente, leur visibilité (à des fins d'évaluation) devient plus difficile. Ces

[1] Les auteurs tiennent à remercier le Centre de Recherche en Comptabilité de l'université d'Ottawa ainsi que le LIGUE pour leur soutien logistique dans la réalisation de ce travail.
[2] «Philosophie de l'argent», 1987.

entreprises présentent une véritable situation d'incertitude dans le sens que leur comportement n'est pas forcément reflété par les informations qu'elles divulguent ou qu'elles laissent divulguer.

La hantise d'être «hors contrôle» place la notion de confiance aux centres des relations sociales (Knights et al., 2001). De plus en plus, les concepts de confiance et de contrôle se présentent dans la littérature managériale comme complémentaires dans l'atténuation des situations de risque organisationnel. Dans ce sens, l'objectif de ce travail est de développer une grille d'analyse de la confiance dans le contexte de la communication de l'information aux décideurs à l'extérieur de l'entreprise.

L'environnement, soucieux de rentabilité, d'harmonie, d'efficacité ou de stabilité, est en perpétuelle recherche d'informations : comment repérer les entreprises *durablement* performantes[3] ? Le rapport annuel (RA) se présente comme source informationnelle (chiffrée et textuelle) très sollicitée par l'environnement. Ainsi, plusieurs auteurs se sont intéressés à l'analyse des informations divulguées par les entreprises cotées. Ces informations étaient purement financières il y a quelques années. Actuellement, le rapport annuel s'étoffe, se rempli de textes, de photos et de graphiques afin de fournir à l'environnement un maximum de visibilité de l'agir de l'entreprise. Nous avons choisi d'étudier plus particulièrement la lettre qu'adresse le président (LP) de l'entreprise à l'environnement et qui introduit le rapport annuel. La LP est considérée comme un texte représentatif des sections narratives des RA pour deux raisons principales (Balata, 2001) :

- la LP présente un objet de recherche important dans les travaux antérieurs ;
- l'utilisation et la lisibilité accessible de la LP dans la réalité. La littérature fait ressortir des résultats d'études confirmant que la LP est un texte très utilisé par les investisseurs ordinaires et institutionnels.

De plus, les corporations professionnelles[4] comptables canadiennes et américaines avancent que la LP est l'élément le plus facile à lire pour les investisseurs ordinaires les moins instruits[5]. Nous nous basons sur le fait que plus cette lettre reflète un niveau de confiance élevé, plus les lecteurs ont tendance à faire confiance en les capacités de l'entreprise.

Le terme confiance apparaît conjointement à la notion de coopération, pour mettre l'accent sur la relation d'entraide spontanée que peuvent adopter les acteurs dans leurs actions. Cette première passerelle entre les deux concepts de confiance et de contrôle est «naturelle» encore, car elle prône la confiance comme "état naturel, inscrit dans la logique collective et qui conduit au contrat social harmonieux" (Gomez, 1995). Puis, il fallait «introduire la confiance au cœur des processus sociaux pour comprendre les comportements individuels». La confiance devient plus commandée et également issue d'un comportement calculatoire et intéressée.

Plusieurs auteurs se sont intéressés, à différentes dimensions et au rapprochement conceptuel des deux notions de confiance et de contrôle. On peut citer les travaux de Guibert et Dupuy (1995), de Edighoffer (1995), de Das et Teng (1998), Knights et al. (2001) même s'ils ne convergent pas forcément, la plupart expliquent l'émergence de la confiance comme réponse à une volonté de moins de contrôle ou comme une forme originale de contrôle dans des situations organisationnelles changeantes et complexes. Pour certains d'entre eux, la production de la confiance repose sur des relations de contrôle, car, ce dernier peut devenir problématique en l'absence de confiance.

[3] La performance est comprise dans son acception la plus large.
[4] ICCA (1981, 1992, 1994) ; SCMA (1991).
[5] Entre 0 et 12 années d'étude et ayant donc un bagage analytique réduit.

La confiance, dans ce cas, est interprétée (mesurée) comme le degré de maîtrise et de contrôle de l'entreprise. Par conséquent, plus les variables de contrôle paraissent gouvernées, plus le discours du président inspire confiance. Il s'agit, dans ce travail, de la confiance du président de l'entreprise dans les capacités de l'unité qu'il gère.
Dans ce sens, l'objectif de ce travail est d'analyser le niveau de confiance qui se dégage d'une analyse de contenu de la lettre du président. Plus précisément, il s'agit de :

1. développer une grille d'analyse qui permet de mesurer la confiance ;
2. comparer le niveau de confiance et ses composantes à travers différents groupes d'entreprises inclues dans l'échantillon ;
3. analyser quelques facteurs susceptibles d'affecter le niveau de confiance.

Deux éléments contribuent à la pertinence de ce travail : une lecture différente de la complémentarité des concepts de confiance et de contrôle dans l'atténuation des risques de l'entreprise et une tentative de mesure empirique de la confiance.
Dans un premier temps, il est question de construire une cadre d'analyse de la confiance à travers le contrôle de gestion. Ensuite et dans un second temps, nous montrons le démarche de construction de l'instrument de mesure et les résultats de l'étude sur un échantillon de 102 entreprises canadiennes cotées.

1- Le contrôle de gestion comme cadre d'analyse pour la confiance

Le contrôle de gestion a pour mission principale de réguler l'entreprise dans l'atteinte des objectifs qu'elle s'est assignés. Il l'aide ainsi à gérer et surtout à maîtriser les incertitudes à tous les niveaux, tant stratégiques qu'opérationnels.
Les incertitudes commerciales, technologiques et même celles liées au savoir-faire sont génératrices de situations de risque. Ce dernier est inhérent à l'environnement tant aux menaces qu'il génère qu'aux opportunités qu'il offre. Ainsi et graduellement, le risque financier perd de l'importance devant les risques stratégiques et managériaux. Ring et Van de Ven (1992) avancent que le risque (lié à une transaction) est inversement proportionnel au temps, à l'information et au contrôle dans une relation. Plus, Besson (2000) soutient que le contrôle est proportionnel au degré de risque perçu par la direction générale quant à l'action de ses managers. Plus l'entreprise met en place un dispositif efficace des activités de contrôle, plus elle est susceptible de maîtriser ses différents éléments de risque.
Parallèlement, le risque est indispensable à toute situation de confiance (Coleman, 1990, Deutsh, 1958, Boon et Holmes, 1991).

1-1. La confiance : définition, formes et niveaux

Plusieurs auteurs ont tenté de dresser des états de la littérature sur la confiance afin d'approcher une définition (Ross, 1996, Calton, 1998, Mothe, 1999). Bigley et Pearce (1998) concluent à l'incommensurabilité de ce concept : d'une part, l'extrême complexité et la pluralité des situations de confiance n'autorisent pas une recherche exhaustive et, d'une autre part, une définition abstraite risque d'être réductrice de certaines dimensions de la confiance.
Ainsi, peut-on énumérer différentes représentations de la confiance : elle est une décision rationnelle (Gambetta, 1988), une attente sociale inconsciente (Zucker, 1986), un trait de personnalité (Rotter, 1981), un résultat (Zaheer, Perrone, Mc Evily, 1995). On peut également

citer différents termes et concepts qui lui ont été rattachés et qui peuvent l'expliquer ; disponibilité, intégrité, loyauté (Butler, 1991), bon vouloir, équité, opportunisme (Sako, 1998).

Mais au-delà des variations d'interprétations relatives à des logiques sous-jacentes différentes, trois éléments immanents au concept de confiance et à la majorité des recherches qui le soutiennent, retiennent l'attention : le risque qui est la cause essentielle, la vulnérabilité[6] qui en résulte et enfin, l'anticipation[7] qui le matérialise.

Dans le cadre de ce travail la confiance traduit une attente positive (ou du moins non négative) des résultats de l'action d'une entité externe dans une relation caractérisée par l'incertitude. Cette confiance est unilatérale de la personne qui fait confiance vers l'entité objet de confiance. On retrouve donc le risque lié à l'incertitude complexe, la dépendance de l'individu confiant et la prévisibilité du comportement de l'entité dans le cadre de cette relation de confiance.

Fondée ou non sur le contrat et le *goodwill* pour Baier (1986), impersonnelle ou enfouie pour Shapiro (1987), basée sur les attentes ou sur les résultats pour Hosmer[8] (1995), fondée sur la raison ou l'affection pour McAlister (1995), fragile ou résistante pour Ring (1996), la confiance apparaît alors comme un concept multidimensionnel. Plus, Zucker (1986) fait ressortir une confiance basée sur des processus, des personnes ou des institutions, Shapiro (1987) distingue les relations sociales des relations d'agence, et Bradach et Eccles (1989) comprennent la confiance par le prix et le marché. Comme la confiance est un état fondamentalement psychologique multidimensionnel (divers processus et orientations cognitives interreliés), il a été relevé plusieurs échelles d'analyse, divers types d'échange, impliquant, de la sorte, différentes composantes ainsi que de multiples formes.

La relation de confiance trouve sa fondement essentiellement dans deux variables ; une rationnelle basée sur la cognition ou sur l'intérêt, et une affective basée sur des éléments émotionnels. Plusieurs auteurs construisent leurs travaux sur l'une ou l'autre des variables ou sur les deux pour extraire et prouver des formes ou des dimensions de confiance (Ring et Van de Ven, 1992, Mayer et al., 1995, Ring, 1996, Das et al. 2001).

La variable rationnelle n'autorise qu'une forme de confiance dépersonnalisée car elle vise une expertise, un rôle ou un intérêt que peut avoir la personne et non la personne elle-même. Cette variable anime la relation de confiance que nous nous intéressons à mesurer. Mais ce type de confiance est également soutenu et renforcé par une variable émotionnelle. Celle-ci diminue et atténue la suspicion développée devant des éléments étrangers. On observe une mise en «sommeil de certains processus psychiques correspondants à la cognition et à la pensée critique, au bénéfice de l'activation d'un processus spirituel» (Birouste, 1996).

1-2. Les études empiriques traitant de la confiance

La confiance a fait l'objet de différentes recherches[9] conceptuelles ou empiriques. Ces recherches admettent des statuts épistémologiques très divers. Trois courants guident cette

[6] Elle exprime une dépendance volontaire de l'individu confiant qui le rend vulnérable relativement à l'autre, objet de confiance et réciproquement, mais non équitablement.

[7] L'anticipation matérialise l'habileté de prévision du comportement de l'autre avec une large connotation émotionnelle (Graf, Perrien, Ricard, 1998).

[8] Il avance quatre niveaux de confiance : individuel (attente individuelle), interpersonnel (notion de dépendance et de vulnérabilité), transactions économiques (confiance vs méfiance) et structure sociales (la loi a pour mission de garantir les conduites de confiance).

[9] Mayer et al.(1995) énumèrent quelques raisons des difficultés de recherche portant sur la confiance. Ils citent le problème de la définition du concept, de la confusion entre la confiance elle-même et ses causes et

réflexion. Le courant rationaliste ou contractualiste où la confiance est installée par pur calcul pour combler les silences du contrat. Le courant conventionnaliste qui explique la confiance comme émergence des normes communes de comportement et le courant constructiviste où la confiance s'établit suite à un processus d'apprentissage collectif (Koenig, 1998).
Selon Mothe (1999), les premiers travaux empiriques traitant de la confiance intra-organisationnelle sont apparus dans les années 80. Il faut attendre 1990 pour voir éclore des travaux examinant la confiance inter-organisationnelle.
Qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, les études utilisent principalement la confiance comme variable indépendante. Une large partie des recherches empiriques utilise la théorie des coûts de transaction comme support théorique, tout en contournant ou en rejetant l'hypothèse de l'opportunisme des acteurs posée par Williamson (1993).
Les travaux empiriques qualitatifs reposent généralement sur des études de cas. La relation de confiance est étudiée sur un plan macroéconomique (niveau institutionnel) à travers des variables telle que la culture, les normes sociales ou l'environnement économique. Elle est également traitée sur un plan microéconomique (niveau transactionnel) à travers des variables telles que le pouvoir, l'information ou la structure.
Dans les travaux empiriques quantitatifs, 'la confiance apparaît rarement comme une variable dépendante, mais essentiellement comme une variable à expliquer, soit de la performance des firmes, soit de leur structure de gouvernance'[10].
Il n'existe pas actuellement de mesure unique de la confiance. Les mesures utilisées sont essentiellement extraites de la littérature psychosociale avec une forte prédominance de l'aspect interpersonnel. La confiance est donc approchée par différentes variables telles que la disponibilité, la compétence, la cohérence, la discrétion, l'équité, l'intégrité, la loyauté, l'ouverture, le maintien des promesses, la réceptivité et la confiance globale. On a également utilisé la variable méfiance pour expliquer la confiance (Burt et Knez, 1995). Gulati (1995) l'a même expliquée par l'inexistence de fonds propres.
Dans le cadre des travaux sur la confiance plusieurs points de repère sont à éclairer (Mothe, 1999) :

- le nombre de parties impliquées : interactions bilatérales ou multiples ;
- le niveau d'analyse : individu, firme, institution ;
- le type d'échange : économique, enraciné, enfoui ;
- le type de vulnérabilité : sélection adverse, risque moral, appropriation privée, etc.

1-3. Le contrôle de gestion : définition, objectifs et composantes

De la vérification à la maîtrise, le contrôle intègre des changements dus à des transformations[11] majeures aussi bien internes qu'externes, mais demeure foncièrement l'élément garantissant la cohérence au niveau de l'organisation. Le contrôle se trouve face à une dualité organisationnelle ; d'un côté, un système d'activités composé des flux de travail et, d'un autre côté, un système d'actions où cohabitent des rôles, des règles et des cultures (Besson, 2000).
La prise en considération du système d'actions, objet de contrôle, nous oblige à nous positionner à l'intérieur de l'entreprise. Comme nous avons choisi d'étudier l'information

---

conséquences, du manque de spécificités des référents de la confiance impliquent une confusion des niveaux d'analyse et un échec quant à la prise en considération des deux parties impliquées dans la relation, etc.
[10] Mothe, 1999
[11] L'externe est relative à l'accélération de l'impact de l'environnement. La transformation interne, induite par la première, a imposé un changement de la logique managériale.

externe, nous nous concentrons sur le système d'activité de l'entreprise. Dans ce sens, la définition 'classique', anglo-saxonne du contrôle de gestion sera retenu car elle nous permet d'isoler une forme de complémentarité (confiance-contrôle) et donc de confiance possible à mesurer.

Dans son acception instrumentale, le contrôle de gestion se déploie en un processus triptyque : formulation de la stratégie, optimisation des ressources et mesure des résultats. Ainsi, il épaule l'entreprise dans la fixation de ses objectifs stratégiques (en termes de mission, de politiques stratégiques, de croissance et de profitabilité). Il l'aide également dans la recherche et la mise en place optimale des ressources (financières, humaines, systèmes d'information, etc.). Enfin, il mesure les résultats (stratégiques, financiers, etc.) à des fins de régulation. Ainsi le contrôle de gestion *instrumental* se présente comme suit :

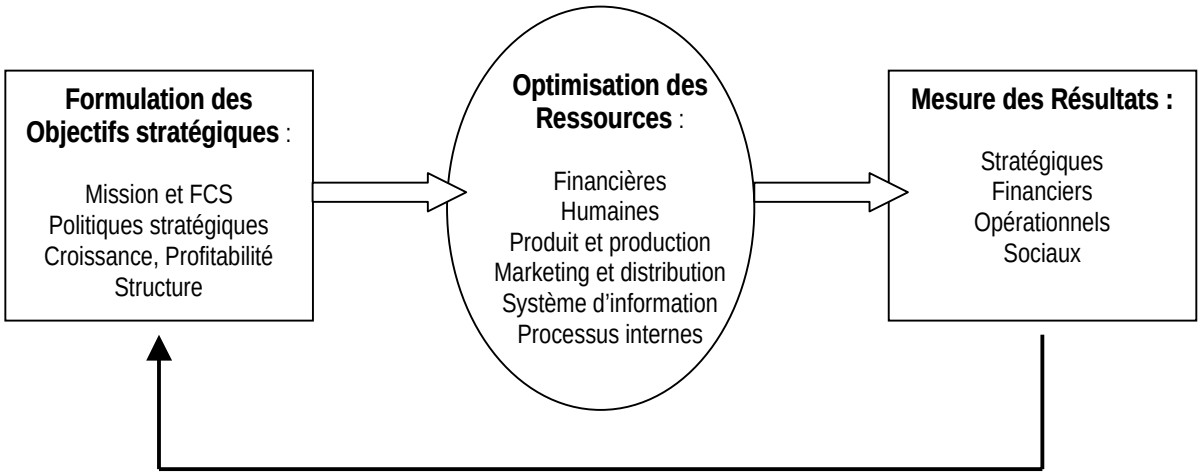

Fig1. le modèle instrumental du contrôle de gestion

1-4. La complémentarité contrôle – confiance à travers l'atténuation du risque organisationnel

"Il n'y a pas confiance sans contrôle"[12], souvent les deux dimensions se projettent en tant qu'antagonistes dans les inconscients collectifs : la confiance est positive dans son parcours ontologique alors que le contrôle, malgré les différents apports et habillages anglo-saxons, demeure encore foncièrement négatif.

Plusieurs débats conceptuels traitent de la relation entre les deux concepts. Certains auteurs avancent que le niveau de confiance est un modérateur entre les mécanismes de contrôle et les niveaux de contrôle. D'autres (Koenig, 1998) stipulent que la confiance est un outil puissant de contrôle alors que certains affirment que la confiance peut être effectivement un substitut au contrôle hiérarchique (Merchant, 1984 ; Anlakh, Kotabe et Salay, 1997 ; Zaher et Venkatramen, 1995, Lieger et Mills, 1996, Spreitzer, 1999).

Complémentaires ou opposées, la relation entre ces deux notions est nourrie de flou qui permet même à certains auteurs d'avancer que la confiance est un «trou noir conceptuel» du contrôle[13]. Toutefois, nous pouvons trouver une issue à travers une cause commune aux deux concepts : le risque.

En effet, d'un coté, le contrôle de gestion dans son action de régulation sert à atténuer tous les risques organisationnels surtout celui de la divergence entre l'intention stratégique des

[12] Vieil adage français.
[13] Guibert et Dupuy (1995).

responsables et les logiques d'actions des managers. Plus exactement, il doit aider à diminuer la probabilité de survenance du risque ainsi que l'impact de ces risques.
D'un autre côté, le risque est également inhérent à toute situation de confiance (Mayer et al. 1995). En fait, dans les situations certaines il n'y a aucun besoin de confiance. Il se manifeste plus par son caractère non probabilisable et il est fortement lié à l'imprévisibilité du comportement de l'entreprise.
Le risque admet deux dimensions :

1. le risque lui-même ou risque objectif. Ce dernier est construit sur les conséquences ou les résultats des alternatives et de leurs probabilités[14].
2. la perception de ce risque par l'acteur. Elle constitue une estimation du preneur de décision du risque objectif (Doling, 1986 ; Fischoff, 1985)[15]. Ainsi pour un seul risque objectif, il peut y avoir plusieurs estimations différentes.

La confiance implique une diminution de la perception du risque sans pour autant changer le risque lui-même. Par contre, le contrôle est plus proactif et peut être interventionniste puisqu'il diminue la perception du risque en changeant le comportement de l'autre dans la relation, donc peut également agir sur le risque lui-même. La confiance, elle, peut réduire la perception du risque mais ne peut en aucun cas réduire le risque inhérent à la situation. Ceci rejoint les conclusions de Das (1998) qui avance que le contrôle augmente la probabilité d'avoir des comportements désirés alors que la confiance, elle, augmenterait la probabilité perçue des comportements désirés.
Comme le montre le schéma ci-après, le contrôle et la confiance agissent sur le risque différemment, mais d'une façon complémentaire, afin de l'atténuer :

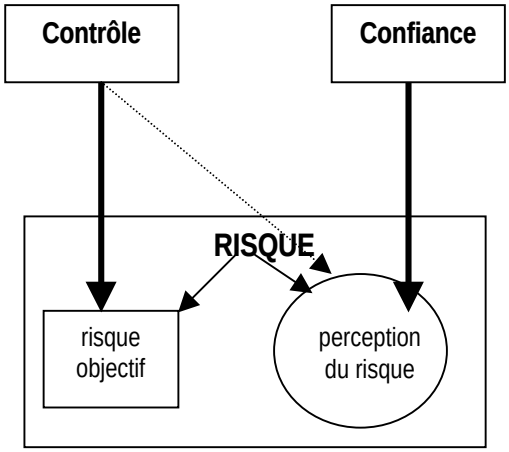

Fig2. Complémentarité confiance-contrôle dans l'atténuation des risques sociaux et stratégiques de l'organisation.

2- Développement de l'instrument de mesure, résultats et interprétations

Nous avons basé la construction de la grille d'analyse de la confiance sur cette complémentarité particulière des concepts de contrôle et de confiance. Ensuite, nous avons

[14] L'exemple de la loterie est éloquent.
[15] Cités par Das et al., 2001.

tester cette grille sur un échantillon aléatoire de 102 entreprises parmi celles cotées sur la bourse de Toronto (TSE 300[16]) au 31 décembre 1999.

2-1. Présentation et importance relative de la lettre du président (LP)

Egalement chef de la direction (Chief Executive Officer), le président est le dirigeant de l'entreprise. Il est responsable des stratégies de cette dernière et veille sur la gestion optimale des ressources. Il est quelques fois aussi président du conseil d'administration (Chairman of the Board).

Afin d'introduire le rapport annuel (RA) et d'informer le public, le président présente une lettre[17]. Appelée également message ou rapport, elle est adressée particulièrement aux actionnaires et plus généralement à tous les stakeholders (créanciers, employés, clients, etc.). Quelques fois, elle est même placée avant les «faits saillants» chiffrés. Elle représente un complément informationnel important pour le public. Elle informe sur la situation de l'entreprise, sur ses objectifs et sur ses moyens -ceux qu'elle a mis et ceux qu'elle vise à mettre en place-. Elle tente d'apporter une part de réponse aux attentes et aux questionnements des analystes et autres utilisateurs des rapports annuels relativement à leur estimation de l'entreprise.

En plus de confirmer que RA est une source d'information importante, les résultats de Breton et Taffler[18] (1995) indiquent que les sections textuelles intéressent les analystes financiers et, à travers eux, les courtiers. Elles intéressent également les investisseurs ordinaires si on analyse la compréhension des utilisateurs (Lee et Tweedie, 1977 ; 1981)[19]. Ces auteurs montrent que la partie du RA la plus lue et la plus comprise par les investisseurs ordinaires ou institutionnels est un texte : la lettre du président.

L'importance des textes est confirmée non seulement par des études sur l'utilisation du RA par les analystes et les courtiers, mais également par celles examinant sa structure et son évolution. Jones (1988)[20] met l'accent sur l'évolution sémantique du contenu de la LP par rapport au temps (33 ans) et à l'environnement de l'entreprise (croissance et complexité d'activités).

La LP est réputée comme étant le texte le plus accessible, le plus lu et celui dont les données ont montré un certain pouvoir informationnel pour les investisseurs.

Des études (Courtis, 1986 ; Kaplan et al., 1990 ; Kelly, 1995)[21] soutiennent que les textes, surtout la LP, sont plus accessibles pour une majorité d'utilisateurs que les états financiers. Certains ont même avancé que les prix des titres sur le marché sont basés sur des anticipations élaborés surtout à partir de données des textes.

Par rapports aux états financiers, les LP présentent les caractéristiques informationnelles suivantes (Balata (2001)) :

- face à l'évolution du besoin toujours croissant en matière d'information textuelle prédictive, la LP s'ajuste et tend ainsi à avoir une orientation future et prédictive ;
- il existe un décalage temporel latent entre textes et chiffres, à moins que la LP soit rédigée au passé, puisque au moment où les textes sont écrits à l'année n, on présente les états financiers de l'année n-1.

[16] Liste des 300 meilleures entreprises cotées sur le Toronto Stock Exchange.
[17] En anglais, communément appelée the *chairman letter*
[18] Idem.
[19] Idem.
[20] Idem.
[21] Idem.

2-2. Le développement de la grille d'analyse de la confiance

En basant la construction de la grille d'analyse sur la complémentarité entre le contrôle et la confiance, il était naturel de mettre comme axe d'étude les trois composantes du contrôle de gestion à savoir : la stratégie, les ressources et enfin les résultats. Ainsi, plus les informations portant sur ces trois éléments sont explicitement analysées, chiffrées et divulguées, plus le comportement de l'entreprise semble visible et prévisible, et plus la perception du risque est claire. Ainsi, l'entreprise qui présente un degré de maîtrise élevé est à même de montrer également un degré de confiance élevé.
Nous avons repéré les informations suivantes afin de pouvoir cerner le degré de maîtrise des éléments de contrôle.
En nous inspirant de la grille de notation développée par Botosan (1997), nous avons procédé à la notation des différentes informations concernant les trois composantes du contrôle (voir annexe 1). A la fin de la lecture de la lettre, nous affectons un score représentant la somme des notes attribuées. Nous n'avons pas utilisé l'analyse du discours ou l'exercice contraint des textes au sens plein du terme. Nous avons essayé de traduire un degré de confiance à travers le relevé de l'existence ou non d'informations pertinentes dans le texte de la lettre du président.
La procédure de notation se présente comme suit :

- **1 point** est accordé pour chaque variable présente (citée) dans la lettre.
- **1 point** supplémentaire est accordé si l'information est accompagnée de données traduisant explicitement le rôle ou l'impact de la variable en question dans le cadre particulier de l'entreprise. Ce point n'est accordé pour les variables *profitabilité* et *croissance* que si elles sont chiffrées.
- **1 point** supplémentaire est accordé si l'information est accompagnée de données quantitatives (chiffrée). Les variables *profitabilité* et *croissance* doivent faire apparaître des chiffres relatifs (comparées aux années précédentes ou aux concurrents).

Les notations devraient donner le maximum de points comme suit :

Maximum de confiance :	38 points	(3 points pour chaque variable sauf s1, s5 et r4 = 2 pts)
Confiance moyenne :	25 points	(2 points pour chaque variable sauf s1, s5 et r4 = 1 pt)
Confiance faible :	14 points	(1 point pour chaque variable)

Donc ceci impliquerait les intervalles de confiance suivants :

Entre 0 et 14 points :	Confiance faible
Entre 15 et 25 points :	Confiance moyenne
Entre 26 et 38 points :	Grande confiance

Nous avons effectué le même test (notation des lettres) par deux chercheurs différents avec la même grille. Il s'est avéré que les résultats sont sensiblement identiques.

2-3. Caractéristiques de l'échantillon et distribution de l'indice de confiance

Nous avons choisi de travailler sur les entreprises cotées, puisque nous nous intéressons à l'information divulguée. Les entreprises cibles concernent celles cotées sur la bourse de Toronto et plus particulièrement les 300 meilleures cotées au 31 décembre 1999 desquelles nous avons éliminé les entreprises de service (assurance, banque, distribution, téléphonies, etc.), les entreprises gouvernementales (transport, services environnementaux, etc.) et de

minéraux (fer, argent, pétrole, etc.). Le choix s'est donc arrêté aux entreprises industrielles. Les caractéristiques sectorielles de ces entreprises se présentent comme suit :

Secteurs	**Pourcentage**
Fabrication et engénierie	15%
Papier et produits forestiers	12%
Processus alimentaire	9%
Fertilisants et produits chimiques	8%
Technologie software	8%
Technologie hardware	7%
Biotechnologique et produits pharmaceutiques	6%
Emission	6%
Matériaux de construction	6%
Produits de la maison	6%
Composants Automobile	5%
Impression et publication	5%
Câble et loisirs	3%
Boissons et autres	2%
Equipements de transport	2%
Industrie spéciale	1%
Tabac	1%

Tab 7 : dispersion des entreprises par industrie

Le tableau suivant retrace la moyenne (valeur centrale) et l'écart type (mesure de la dispersion d'une variable autour de sa moyenne) de la profitabilité et du chiffre d'affaires des firmes de l'échantillon :

	Profitabilité	**CA**
Moyenne	65 325	1 681 781
Ecart type	172 639	3 008 893
Médiane	30 509	638 057
Val Max	813 848	20 851 000
Val Min	-598 751	4 798

Tab 8 : caractéristiques de l'échantillon en matière de bénéfice et de CA ($ CAN)

L'échantillon est très dispersé. Les entreprises présentent des valeurs qui ne tracent aucune homogénéité.

Les analyses de corrélations ont été effectuées à l'aide du logiciel SPSS. Dans un premier temps, nous avons repéré les catégories de confiance reflétées dans les lettres des présidents. Ensuite nous avons analysé quelques facteurs susceptibles d'affecter le niveau de confiance, comme la taille (mesurée par le CA), la profitabilité, le nombre de mots de la lettre, l'existence d'une photo et d'une signature.

6% des rapports étudiés ne contiennent pas de lettres du président. Ils contiennent soit des interviews du président (questions et réponses), soit uniquement des fiches de présentation et d'orientation stratégique (vision, mission et slogans).

Avant d'analyser les scores (indices), nous avons étudié la distribution de la courbe. Nous avons effectué le test de symétrie et de concentration. Les résultats suivants illustrent la forme de la courbe des scores :

Relativement aux scores obtenus, trois niveaux de confiance ont été repérés ; Grande Confiance (GC), Confiance Moyenne (CM) et Faible Confiance (FC).

Le tableau suivant donne un aperçu sur les résultats globaux :

Catégories	**Nombre de firmes**	**pourcentages**
Grande Confiance	11	11%
Confiance Moyenne	63	63%
Faible Confiance	28	28%
Total	102	100%

Tab 1 : répartition des niveaux de confiance

63% des lettres étudiées reflètent une confiance moyenne, 28% une faible confiance et enfin 11% seulement laissent apparaître une grande confiance.

Si on étudie les résultats plus en détail, on remarque que les présidents se prononcent plus sur leurs résultats que sur leurs ressources et encore moins sur leurs stratégies futures. En effet, le tableau suivant détaille les analyses.

Catégories	**Plus noté**	**Moyennement noté**	**Moins noté**
GC	**ressources**	résultats	stratégie
CM	**résultats**	ressources	stratégie
FC	**résultats**	ressources	stratégie

Tab 2 : les variables les plus notées

Paradoxalement, les présidents ne sont pas très précis concernant leurs stratégies futures. Quand leur lettre reflète une grande confiance, ils donnent plusieurs détails sur le potentiel de leur entreprise en terme de ressources. Par contre, concernant les deux autres catégories, ils sont plus explicites quant à leurs résultats.

2-4. Analyse selon la taille, la profitabilité et l'industrie

2-4-1. Analyse de la confiance selon la taille (CA) et la profitabilité

En effectuant une analyse de corrélation (*pearson*), il apparaît que la niveau de confiance est significativement corrélé avec la profitabilité (0.016). Le tableau suivant expose les résultats de la corrélation :

Correlations

		SCORE	Profit
SCORE	Pearson Correlation	1,000	,238*
	Sig. (2-tailed)	,	,016
	N	102	102
Profit	Pearson Correlation	,238*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,016	,
	N	102	102

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tab 3 : résultat de la corrélation « confiance – profitabilité »

En fait, plus le score de confiance est élevé, plus l'entreprise enregistre des bénéfices élevés. Ceci peut encore être expliqué par le degré de maîtrise de l'entreprise de son environnement et sa capacité à générer des profits. Le président, confiant lui-même dans les performances de son entreprise ne peut que laisser transparaître un haut degré de confiance.

Par contre le niveau de confiance ne semble pas corrélé à la taille (0.065) comme le montre le tableau suivant :

Correlations

		SCORE	Taille
SCORE	Pearson Correlation	1,000	,183
	Sig. (2-tailed)	,	,065
	N	102	102
Taille	Pearson Correlation	,183	1,000
	Sig. (2-tailed)	,065	,
	N	102	102

Tab 4 : résultat de la corrélation « confiance – taille »

Dans ce sens, l'entreprise peut avoir réalisé un chiffre d'affaires élevé, mais le score attribué peut être moyen voire faible, donc la confiance reflétée également faible. Ainsi, la capacité de l'entreprise à réaliser un CA élevé n'est pas un garant de maîtrise par celle-ci de son environnement.

2-4-2. Analyse de la confiance selon le type d'activité de l'entreprise

Enfin, nous avons étudié la corrélation entre le score et l'industrie. L'appartenance à une catégorie d'industrie ne semble pas conditionner le niveau de confiance reflété dans la lettre. En effet, l'indice de corrélation est non significatif (0.727) comme le montre le tableau suivant :

ANOVA

SCORE

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	614,696	17	36,159	,765	,727
Within Groups	3972,451	84	47,291		
Total	4587,147	101			

Tab 4 : résultat de la corrélation « confiance – industrie »

Concernant l'industrie, on peut juste faire deux constats :

- parmi les 17 industries étudiées 5 n'accusent pas du tout de scores faibles ; il s'agit de : Diffusion télévisée, Câble et loisirs, Industrie spéciale, Tabac et Equipements de transport.
- l'industrie qui admet le plus grand pourcentage d'entreprises ayant un score élevé est l'industrie des processus alimentaires.

2-4-3. Analyse de la confiance selon les caractéristiques de formes de la lettre : photo – signature – nombre de mots.

Nous avons relevé les éléments suivants au cours de l'analyse du contenu des lettres : 1- existence de la signature du président, 2- l'existence du portrait ou d'une image du président et 3- le nombre de mots (longueur) de la lettre.
Symboliquement, la signature du président représente son engagement et sa responsabilité concernant le contenu de la lettre. Si la lettre est signée, elle appelle à une crédibilité plus importante et donc à plus de confiance. 90% des lettres sont signées. Dans la majorité des cas cette lettre est également cosignée par le président du conseil d'administration..
72% des lettres contiennent le portrait ou la photo du président. Il peut être représenté tout seul, avec le président du conseil et également, mais cela n'est pas très courant, entouré de ces collaborateurs. Le portrait, souriant généralement, peut rassurer le lecteur et lui confère une *garantie* concernant la conduite de l'entreprise. Il transcende l'anonymat et donne une image humaine à l'entreprise, qui devient, de ce fait plus accessible, donc appelle à plus de confiance.
Le tableau suivant résume les résultats des éléments de forme de la lettre :

Eléments	**existe**	**moyenne**
Photo	72%	-
Signature	90%	-
Nombre de mots	94%	1373

Tab 5 : résultats statistiques des éléments de forme de la LP

Pour ces deux variables non métriques, nous avons effectué des *t de student* afin de tester la corrélation entre elles et le score de confiance. Les résultats sont assez significatifs pour les deux. En effet, l'existence de la signature et de la photo augmente le degré de confiance des lecteurs en général et des investisseurs en particulier.
La longueur de la lettre est également significativement corrélée au niveau de confiance reflété. En effet, l'analyse de la corrélation donne le tableau suivant :

Correlations

		SCORE	Nbre mots
SCORE	Pearson Correlation	1,000	,673**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	102	102
Nbre mots	Pearson Correlation	,673**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	102	102

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tab 6 : résultat de la corrélation «confiance – longueur de la lettre»

Conclusion

Dans ce travail, la confiance a été définie comme un facteur situationnel, orientée vers la prévision du comportement de l'entreprise. Elle reflète une attente positive et traduit une certaine vulnérabilité du confiant vis à vis de l'objet de confiance.

En nous basant sur la complémentarité des concepts de confiance et de contrôle dans l'atténuation du risque de l'entreprise, nous avons tenté de construire une grille d'analyse de

la confiance. Les résultats ont montré l'existence de trois degrés de confiance (grande ; moyenne et faible). Cette confiance est corrélée à la profitabilité de l'entreprise mais non à sa taille, mesurée par le CA et son type d'activité (industrie). Les résultats ont également montré que certains facteurs de forme comme la signature, la photo du président ainsi que le nombre de mots peuvent augmenter la perception de la confiance.

Cette grille d'analyse a permis une approche empirique d'un degré de confiance. Elle peut servir également à l'amélioration de la communication des présidents. Mais elle souffre quelques insuffisances. La première est liée à la stabilité de cette grille par rapport au chercheur et par rapport au temps. En effet, comme la confiance est, par nature, évolutionniste (Mothe, 1999) il serait opportun de tester cette grille par rapport à plus de chercheur et sur une période plus longue.

Une deuxième limite est liée à la taille de l'échantillon qui demeure encore réduite. Enfin, une troisième concerne le passage de la confiance du président dans son entreprise à la confiance du lecteur de la lettre dans l'entreprise.

Références bibliographiques

Balata B. P. (2001), *La dualité textes-chiffres des rapports annuels comme potentiel de dissonance cognitive pour le lecteur*, PHD, UQAM, juin.

Besson P. (2000), Risques organisationnels et dynamique de contrôle, Encyclopédie de comptabilité,

Bigley G. A., Pearce J.L. (1998), « Stainig for shared meaning in organisational science : problems of trust and distrust», *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 3, July, p.405-421.

Birouste J. (1996), «Les ressorts psychologiques de la confiance ; la confiance, processus spirituel aux confins du psychisme », in *La construction sociale de la confiance*, Association d'Economie financière.

Botosan C. A. (1997), "Disclosure level and cost of equity capital", *The Accounting Review*, vol. 72, N° 3, july.

Burt R.S., Knez M. (1995), «Trust and third party gossip», in *Trust in organizations : frontiers of theory and research*, Kramer.R et Tyler.T (eds), Sage, p.68-89.

Butler J.K. (1991), «Toward understanding and measuring conditions of trust : evolution of a condition of trust inventory », *Journal of Management*, n 17, p. 643-663.

Calton J.M. (1998), "Trust in organizations : frontiers of theory and research", *Business and Society*, Vol37, N3, september, p.342-346.

Canadian Institute of Chartered Accountants (2000), *Guidance for directors – dealing zith risk in the boardroom ; a companion to guidance for directors – governance processes for control*, avril.

Das T.K. (2001), «Trust, control and risk in strategic alliances : an integrated framework », *Organization Studies*, Vol 22, N°2, p.251-277.

Das T.K., Teng R.S. (1998), "Between trust and control : developping confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, Vol23, N3, july, p.491-512.

Dei Ottati G. (1998), «Trust, interlinking transactions and credit in the industrial context», *Cambridge Journal of Economics*, n 18, p. 529-546.

Edighoffer J.R. (1996), «Du contrôle de gestion à son absence : confiance et empowerment» *Congrès de l'AFC*, 18-19 mai, Montpellier.

Gomez P.Y. (1995), «Le statut de la confiance dans la théorie économique», in *Confiance, entreprise et société*, ed. Leska.

Guibert N., Dupuy Y. (1995), "La confiance, variable-clé d'un contrôle rénové", *Congrès de l'AFC*, 18-19 mai, Montpellier.

Koenig C. (1998), «Coopération et contrôle : application aux entreprises publiques et aux alliances inter-entreprises», *Thèse de doctorat, université de Paris IX – Dauphine*.

Knights D., Noble F., Vurdubakis T., Willmott H. (2001), «Chasing shadows : control, virtuality and the production of trust», *Organization Studies*, Vol 22, N°2, p.300-320.

Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), "An integration model of organizational trust", *Academy of Management Review*, july, Vol20, N3, p.709-

Mothe C. (1999), "La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne", *congrès de l'AIMS*, Paris.

Ring P.S. (1996), « Fragile trust and resilient trust and their roles in cooperative interorganizational relationships », *Business and Society*, n35, p.148-175.

Ross W. (1996), "Multiple meanings of trust in negociation theory and research : a litterature review and intégrative model", *International Journal of Conflict Management*, october, p.314-360.

Sako M. (1998), Does trust improve business performance ?, in *Trust within and between organizations*, Lane.C, Bachmann.R (eds), Oxford university press.

Wicks A.C., Berman S.L., Jones T.M. (1999), The structure of optimal trust : moral and strategic implications». *Academy of Management Review*, Vol 24, n°1, p.99-116.

Zaheer A., McEvily B., Perrone V., (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational trust on performance", *Organization Sciences*, Vol9, N2, mars-avril, p.141-159.

Annexe 1
Grille d'analyse : fiche de notation

Entreprise :	Industrie :		
Type : *lettre du président*			
Rapport annuel 1999			
	citée	explicitée	chiffrée
1- Stratégie :			
s1 = *FCS* : valeurs, visions, missions, marchés à exploiter, vocation			
s2 = *politiques stratégiques* : diversification, partenariats, spécialisation, barrières à l'entrée, acquisitions, fusion, orientations, internationalisation, etc.			
s3 = *croissance visée* : CA volume des ventes, parts de marché, taille, capacité de production, etc. (sauf profitabilité)			
s4 = *profitabilité visée* : résultats globaux, rendement par action, schéma financier, équilibre financier, CF, etc.			
s5 = *structure* : changement organisationnel, adéquation structure - stratégie, nouvelles configurations organisationnelles, etc.			
2- Ressources :			
r1 = *financières* : capacité de financement, investissements, crédits, CF, etc.			
r2 = *humaines* : politiques de rémunération, de recrutement, importance des Hommes, nombre d'employés, développement des compétences distinctives, investissement en formation, implication dans les prises de décision, etc.			
r3 = *produits et production* : innovation produit, gamme élargie, politique d'approvisionnement, capacité de production, RD, etc.			
r4 = *marketing et distribution* : veille ou écoute marché, politique marketing, degré de satisfaction des clients, réseaux de distribution, force de vente, portefeuille de commande, etc.			
r5 = *SI et processus interne de gestion* : système d'information, organisation des filiales, maîtrise des coûts, centres de responsabilité, satisfaction de l'utilisateur interne, etc.			
3- Résultats			
re1 = *stratégiques* : acquisitions, fusions, intégration, vente, recentrage, etc.			
re2 = *financiers* : profitabilité, rendement par action, CF, équilibre, bénéfice global, etc.			
re3 = *exploitation* : CA, volume des ventes, marges			
re4 = *sociaux* : développement des RH, actions sociales, participation à l'éducation, protection de l'environnement, apprentissage collectif, etc.			
Total points			
SCORE			

Annexe 2
Grille de codage complète

Concernant la stratégie :

1. les *facteurs clés de succès* (FCS) : ils sont clairement définis en points saillants, la mission, la vision sont relatées relativement à l'entreprise, connaissance du secteur économique, etc.
2. les *politiques et orientations stratégiques* : les orientations sont clairement définies (diversification, recentrage, spécialisation, internationalisation, etc.), détails sur les partenariats, les fusions, les acquisitions, etc.
3. la *croissance espérée* : est clairement énoncée et chiffrée (du chiffre d'affaires, des produits vendus, des marchés à conquérir, de la taille de l'entreprise, de l'appareillage de production, etc. sauf de la profitabilité financière). Cette rubrique indique que l'entreprise continue à croître et ne réaliserait pas forcément ces profits uniquement sur un positionnement favorable ou monopolistique sur certaines niches ou encore sur des opérations purement financières.
4. la *profitabilité espérée* : (d'exploitation ou par action) est clairement énoncée et chiffrée.
5. l'adéquation de la *structure* aux objectifs stratégiques visés : les réorganisations programmées, l'adéquation de la structure actuelle, etc.

Concernant les ressources :

1. les *ressources financières* : investissements, politique de financement, équilibre financier, relations avec les partenaires financiers, etc.
2. les *ressources humaines* : investissement en formation, nombre d'employés, apprentissage collectif, politique de rémunération, importance des Hommes, etc.
3. les *produits* et l'appareil de *production* : nombre de produits, largeur de la gamme, innovation produit, RD, investissement en usine, productivité, etc.
4. le *marketing* et la *distribution* : écoute et satisfaction du client, politiques marketing, réseaux de distribution, etc.
5. le *système d'information* et les *processus internes* de gestion : investissement et installation de systèmes d'information et de gestion (logiciels, procédures, etc.), maîtrise des coûts, etc.

Concernant les résultats :

1. les résultats *stratégiques* : les acquisitions, fusions, partenariats effectués.
2. les résultats *financiers* : profitabilité en terme de bénéfice total ou par action.
3. les résultats *d'exploitation* : réalisation en terme de chiffre d'affaires, de volume de production, de marge d'exploitation, etc.
4. les résultats *sociaux* : acquis sociaux en terme d'hommes ou d'environnement, contribution à la création d'école ou de diplômes, etc.