



**HAL**  
open science

## Impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation au niveau des rapports annuels

Chédli Baccouche, Adel Karaa, Wafa Ben Yedder

► **To cite this version:**

Chédli Baccouche, Adel Karaa, Wafa Ben Yedder. Impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation au niveau des rapports annuels. COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie. pp.CD-Rom. halshs-00548089

**HAL Id: halshs-00548089**

**<https://shs.hal.science/halshs-00548089>**

Submitted on 18 Dec 2010

**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.

# Impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation au niveau des rapports annuels

**Chédli BACCOUCHE**

Professeur de comptabilité à l'ISCAE  
Université de la Manouba - Campus universitaire 2010 Manouba / Tunisie  
E-mail : [Chedli.Baccouche@iscae.rnu.tn](mailto:Chedli.Baccouche@iscae.rnu.tn)

**Adel KARAA**

Maître de conférences à l'ISG de Tunis  
E-mail : [Adel.Karaa@isg.rnu.tn](mailto:Adel.Karaa@isg.rnu.tn)

**Wafa BEN YEDDER**

Candidate en mastère comptabilité à l'ISCAE  
E-mail : [Wafa.Benyedder@iscae.rnu.tn](mailto:Wafa.Benyedder@iscae.rnu.tn)  
Tel : (216) 21533071

## Résumé

Nous constatons que les études antérieures ont attribué la variation du niveau de divulgation entre les entreprises à des facteurs relatifs aux caractéristiques de l'entreprise (taille, niveau d'endettement, statut de cotation, performance...etc.) et aux mécanismes de gouvernance (caractéristiques du conseil d'administration, structure de propriété). Toutefois, ils ont omis la dimension cachée de l'entreprise en l'occurrence la culture, on peut alors s'interroger sur le rôle de la culture d'entreprise ?

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier l'impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation dans les rapports annuels des entreprises tunisiennes. Pour ce faire, nous avons utilisé l'indice de Fey et Denison (2003) pour opérationnaliser le concept culture d'entreprise et nous avons développé en outre un nouvel instrument de mesure de l'étendue de la divulgation basé sur l'estimation d'une frontière d'efficacité stochastique qui traduit les bonnes pratiques de divulgation selon la méthode SFA. Les résultats de l'analyse multivariée sur un échantillon de 39 entreprises cotées confirment la relation entre culture d'entreprise et niveau de divulgation.

## Mots clés

*Divulgation volontaire, niveau de divulgation, culture d'entreprise.*

## Abstract

Earlier studies had attributed the change in disclosure level between firms to factors related to corporate characteristics (firm size, leverage, listing status, profitability...) and to corporate governance mechanism such as board director composition, ownership structure. They forgot the hidden dimension of corporation which is corporate culture. So, does culture is a matter?

The main aim of this research is to investigate the effect of corporate culture on disclosure level of Tunisian firms in annual reports. We have used Fey and Denison (2003) index's to measure corporate culture and developed a new measure of disclosure level based on Stochastic Frontier Approach.

Multivariate analyses results throughout a sample of 39 listed firms confirm the relationship between corporate culture and firm disclosure level.

**Keywords:** *Voluntary disclosure, disclosure level, corporate culture*

# Impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation au niveau des rapports annuels

## 1. INTRODUCTION

Les entreprises cotées en bourse sont de plus en plus nombreuses à adopter une véritable stratégie de communication financière afin d'assurer la fidélisation et la diversification de leur actionnariat, d'améliorer le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents, d'obtenir une meilleure valorisation de leurs titres et surtout d'obtenir un financement à des conditions avantageuses. Mais, pour atteindre ces objectifs les entreprises ont recours, comme l'affirme Guimard (1997), à de nombreuses techniques, souvent apparentées au marketing financier : identification des cibles, adéquation des messages à l'attente des différents publics auxquels ils sont destinés, diffusion de l'information par les circuits les plus sophistiqués.

Toutefois, la rucredescence 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. Chose qui a amené les législateurs internationaux à prendre des mesures pour renforcer le système de contrôle interne des entreprises et à édicter de nouvelles règles<sup>1</sup> pour améliorer leur transparence afin de rassurer les investisseurs. Certains chercheurs (Gerish, 2003 et Wong, 2002) se sont interrogés, dès lors, sur le rôle que pourrait jouer la culture d'entreprise à côté des mécanismes de gouvernance dans l'amélioration de la transparence des entreprises.

L'entreprise cotée effectue le passage de l'information financière à la communication financière quand elle décide d'avoir une stratégie de communication. La communication financière est d'une part, un élément essentiel dans les relations que l'entreprise entretient avec son environnement et, aussi un des reflets de la culture de l'entreprise, dans la mesure où elle dépasse les seules données objectives obligatoires en choisissant de mettre en avant certains thèmes plutôt que d'autres. Ce faisant la société poursuit des objectifs précis, qui ne peuvent que s'inscrire dans une perspective à long terme et qui peuvent aussi évoluer avec le temps.

Dans cette étude, nous partons du constat que la littérature comptable classique sur les pratiques de divulgation a été dans sa grande majorité focalisée sur l'étude des déterminants de la divulgation, à l'étude du contenu informationnel des rapports annuels ainsi que des états financiers intermédiaires et leur utilité pour la prise de décision des investisseurs de sorte que le sujet n'a été que rarement traité à la lumière de contextes culturels différents. Cependant, nous recensons peu de recherches qui ont associé la divulgation volontaire à des facteurs économiques, sociaux et culturels bien que ces facteurs aient un potentiel explicatif des pratiques de divulgation.

Dans ce cadre d'analyse, nous partons d'une conviction que la stratégie de divulgation des entreprises a un arrière fond socioculturel qui mérite d'être étudié. En effet, la culture peut aider à mieux comprendre la question de la divulgation. La comptabilité étant une activité technique et une science sociale qui met en interaction le facteur humain et social, les pratiques comptables ne sont donc pas sans influences sociales et culturelles (Violet, 1983), et plus particulièrement dans le cas de la divulgation. Perera (1994) suggère à ce titre que puisque la divulgation est une activité qui met en place des ressources humaines et techniques, l'étude du facteur culturel devient pertinente car les

---

<sup>1</sup> Citons par exemple la loi Sarbane Oxley aux Etats-Unis (en 2002), le rapport Viénot (1995) et le rapport Bouton en France, la loi sur la sécurité financière en Tunisie (en 2005).

traditions des peuples sont imprégnées dans les comportements des individus et sont de ce fait transmises, ce qui permet d'expliquer le pourquoi des choses.

Il s'agit dans ce travail de s'interroger sur le rôle de la culture d'entreprise sur la stratégie de divulgation des firmes.

L'objectif de notre recherche est d'étudier l'impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de divulgation au niveau du rapport annuel.

Sur le plan théorique, nous nous efforcerons à développer un cadre théorique à travers lequel nous cherchons à justifier le lien entre les deux concepts culture d'entreprise et divulgation étant donné que, à notre connaissance, aucune recherche n'a traité de cette question, et qu'elle a été un peu écartée en raison de la difficulté dans l'opérationnalisation du concept culture.

Ce travail contribue alors à la littérature portant sur la divulgation comptable dans la mesure où il intègre une nouvelle dimension : la culture d'entreprise comme facteur susceptible d'expliquer la variation du niveau de divulgation entre les entreprises. Et, intègre aussi une nouvelle mesure de l'étendue de la divulgation basée sur le calcul d'un score d'efficacité de divulgation selon l'approche de frontière stochastique.

Le reste de cet article est organisé comme suit : la deuxième section est consacrée à l'analyse de la littérature et la formulation des hypothèses de la recherche. Les données de l'étude et la mesure des variables font l'objet de la troisième section. Dans la section quatre, sont présentés les résultats et leur interprétation. Enfin, les conclusions et les limites de la recherche constituent la cinquième section.

## **2. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

### **2.1. ETUDES DE LA RELATION ENTRE CULTURE ET DIVULGATION A TRAVERS PLUSIEURS PAYS**

Les études antérieures ont conclu que l'information divulguée dans les états financiers des pays en voie de développement et non développés est relativement moins fiable qu'ailleurs (Mahon ; 1965, Seidler ; 1967 et Singhvi ; 1968).

Mahon (1965) l'attribue au facteur développement du marché financier. Ainsi, il affirme que dans ces pays les marchés de capitaux ne sont pas suffisamment développés et par conséquent, il n'y a pas d'exigence quant à la fiabilité de l'information.

Singhvi (1968) l'attribue quant à lui, au facteur origine ou encore nationalité du dirigeant, il a montré qu'en Inde la qualité de divulgation, mesurée en terme d'exhaustivité de l'information, des firmes gérées par des managers indiens est médiocre par rapport à celles gérées par des managers étrangers.

D'autres chercheurs se sont interrogés, dès lors, sur le rôle du facteur culturel. Ainsi, Jaggi (1975) suggère qu'en plus du développement du marché financier d'autres facteurs dont l'environnement culturel peuvent l'étayer.

Le processus de prise de décision de divulgation est très complexe, il est influencé par plusieurs facteurs externes et internes. Les facteurs économique, légal, social, l'environnement politique, la taille de l'entreprise, la structure et les capacités techniques de la firme en sont des exemples. Les valeurs et les orientations culturelles du manager jouent aussi un rôle prépondérant dans ce processus (Jaggi, 1975).

Par ailleurs, la décision du dirigeant est significativement influencée par la culture. Haire, Ghiselli et Porter (1966) ont montré l'effet de l'environnement culturel sur les similarités et différences des attitudes des managers sur un échantillon formé de quatorze pays. Ils ont conclu que

les différences observées dans les comportements des managers sont associées, dans 25% des cas, aux différences culturelles.

Jaggi a le mérite de mettre en exergue le rôle du facteur culturel, il affirme que les valeurs et les orientations culturelles des managers agissent sur la décision de divulgation, ces valeurs expliquent l'engagement ou le refus du dirigeant de produire une information fiable. Pour ce faire, il a appréhendé le concept culture par les deux dimensions : l'universalisme et le particularisme. Et, arrive à conclure que le dirigeant de culture universaliste est engagé envers sa société, plus sensibilisé aux besoins des utilisateurs en informations fiables pour évaluer avec exactitude la performance de la firme, ainsi qu'au besoin du gouvernement en informations crédibles pour la prise de décisions économiques et sociales qui nécessitent de telles orientations et a tendance à divulguer des informations fiables. Par contre, le dirigeant de culture particulariste néglige ses obligations vis-à-vis de la société, ne reconnaît que la seule responsabilité envers sa famille nucléaire, a tendance, à ignorer les besoins des outsiders, à divulguer des informations moins fiables et se contente de publier des informations à caractères obligatoires.

Jaggi (1975) en conclu que les pays en voie de développement sont de culture particulariste alors que les pays développés sont de culture universaliste et, rejoint par conséquent, les résultats de Mahon (1965).

Dans le même ordre d'idée, Gray & Vint (1995), Zarzeski (1996), Jaggi & Low (2000) et Hope (2003) ont cherché à montrer l'effet de la culture sur la variation du niveau de divulgation entre les entreprises à travers plusieurs pays. Pour cela, ils ont utilisé les quatre dimensions culturelles données par Hofstede (1980) à savoir ; l'aversion vis-à-vis de l'incertitude, la masculinité par opposition à la féminité, la distance hiérarchique, l'individualisme versus le collectivisme.

Ils ont pu établir les relations suivantes :

- Les dirigeants dans les pays à forte aversion à l'incertitude sont supposés être plus discrets, ce qui implique une relation négative entre l'étendue de la divulgation et l'aversion à l'incertitude.(Gray & Vint ; 1995, Hope ; 2003)
- Dans les sociétés individualistes, les individus protègent leurs intérêts, l'environnement est compétitif, moins conservateur, ce qui implique une relation positive entre la divulgation et l'individualisme.(Gray & Vint ; 1995, Jaggi & Low ; 2000, Hope ; 2003)
- Une haute distance hiérarchique est supposée nuire au partage de l'information entre les parties, ce qui implique une relation négative entre la divulgation et la distance hiérarchique. (Hope, 2003)
- Les valeurs masculines se réfèrent à l'initiative, au succès. Dès lors, Jaggi & Low (2000) supposent que les firmes dans les pays à forte masculinité favorisent plus la divulgation, ainsi, de tels pays sont supposés avoir une grande orientation commerciale et les individus valorisent la réalisation des objectifs.

Il est à signaler que les résultats du test de la relation entre les dimensions culturelles de Hofstede et le niveau de divulgation restent mitigés. Ainsi, contrairement au résultats précédemment cités, Gray et Vint (1995) ont conclu qu'il n'existe pas de relation significative entre les dimensions masculinité, distance hiérarchique et le niveau de divulgation. De même, Hope (2003) a montré que l'effet du facteur masculinité est conditionné par le régime juridique du pays. En effet, le niveau de divulgation est lié négativement au facteur « masculinité » dans les pays de droit codifié et positivement dans les pays de droit coutumier. Enfin, Zarzeski (1996) a établi que les quatre dimensions culturelles sont significatives et que le niveau de divulgation est relié positivement à la distance hiérarchique.

Toutefois, bien que les dimensions culturelles de Hofstede aient été utilisées en grande partie dans les recherches comptables nous citons, à titre indicatif, les travaux de Haskins, Ferring et

Selling (2000), Gray (1988) considère que le lien entre la dimension « masculinité » et le niveau de divulgation n'a pas de soutien théorique suffisant et reste à discuter. Par ailleurs, Nobes et Parker (1998) considèrent que le lien entre ces dimensions et les pratiques de divulgation est indirect.

A coté des études internationales précédemment citées qui ont traité de l'effet de la culture nationale sur le niveau de divulgation, on peut citer l'étude de Haniffa et Cooke (2002) menée en Malaisie. Ils soutiennent que malgré l'importance attribuée au facteur culturel ces dernières années dans les recherches en management, il reste, cependant peu exploré au niveau des recherches traitant de la divulgation et affirment que dans le contexte malaisien, les pratiques de divulgation sont le reflet des différences de valeurs sociales issues de la séparation raciale selon la religion des deux principaux groupes ethniques (malais et chinois) mais aussi, elle résulte des politiques économiques du gouvernement.

Leur choix du contexte malaisien est motivé par les deux arguments suivants :

- C'est un pays en voie de développement avec un marché de capitaux émergent.
- L'environnement culturel est marqué par une division ethnique (malais et chinois), selon la religion et la langue.

Ils ont choisi d'appréhender le concept culture par deux variables : la race (groupe ethnique) et le niveau d'éducation. Bien que l'utilisation de ces deux variables ne constitue qu'une mesure partielle du concept, ce choix est motivé par le fait que les comportements, les attitudes et les croyances des dirigeants malaisiens sont le reflet de leur appartenance ethnique, de leur niveau d'éducation et du type d'organisation qu'ils gèrent (Chuah, 1995).

Dans les sociétés multiraciales, les valeurs culturelles dominantes ne reflètent pas la culture sociétale du pays surtout si chacune de ses races s'attache à son identité et ses valeurs. De plus, les différences de croyances sont d'autant plus importantes, que des conflits inter raciaux viennent s'ajouter, ou coïncident avec des différences socio-économiques (Pettigrew, 1979).

Le choix de la variable « niveau d'éducation » pour appréhender le concept culture se justifie par l'importance que donne l'état à l'éducation dans la construction d'une nation et sa place prépondérante dans les pays asiatiques (Mackerras et al., 1998).

À ce niveau, Haniffa et Cooke (2002) distinguent entre l'appartenance des individus au groupe malais ou chinois. Ils attribuent au groupe malais les scores relatifs aux quatre dimensions culturelles donnés par Hofstede à l'Indonésie, ceux de Hong Kong au groupe chinois. Ils justifient ces choix par le fait que le groupe « *malais* » est de religion musulmane, la culture du groupe « *chinois* » est comparable à celle de Hong Kong.

Partant du cadre théorique de Gray (1988) combiné aux dimensions culturelles de Hofstede (1991) Haniffa et Cooke (2002) ont déduit que les Malais sont supposés être plus discrets alors que les Chinois sont supposés être plus transparents donc ont tendance à favoriser la divulgation. Ainsi, ils ont utilisé l'appartenance à un groupe ethnique donné pour déterminer si la race du dirigeant, du directeur financier et du président du conseil d'administration influence leur pratique de divulgation, l'impact d'une composition majoritaire dans le conseil d'administration par l'un des groupes sur ses pratiques. Ils énoncent que le niveau de divulgation est lié négativement à la présence d'un dirigeant malais, il en est de même pour le cas du directeur financier et celui du président du conseil d'administration.

La deuxième mesure du concept culture utilisée par Haniffa et Cooke (2002) est le niveau d'éducation. Ils suggèrent que le niveau d'éducation peut être envisagé comme un déterminant important de la divulgation ; Ainsi, les dirigeants ayant une formation en gestion des affaires sont plus susceptibles d'adopter des activités innovantes et accepter le risque (Hambrick et Mason, 1984). De même, Gray (1988) a montré que le niveau d'éducation est un facteur institutionnel qui affecte les pratiques et les valeurs comptables. Par conséquent, le conseil d'administration formé d'administrateurs de formation académique variable (gestion, affaires, comptabilité...) est sensé divulguer plus d'informations en vue de démontrer leur responsabilité, faire briller l'image de

l'entreprise et offrir plus de crédibilité au travail et à l'effort de gestion des managers. Le niveau d'éducation des directeurs financiers est aussi important étant donné qu'il est la personne chargée de la préparation du rapport annuel à côté du directeur comptable (Abayo et Roberts ; 1993, Ahmed & Nicholls ; 1994).

Les résultats obtenus par Haniffa et Cooke (2002) font ressortir une seule variable culturelle significative le pourcentage des administrateurs malais dans le conseil d'administration. Mais, contrairement à leur anticipation, les résultats ont dégagé une relation positive entre cette variable et le niveau de divulgation. Ils ont conclu que le facteur culturel est pertinent dans l'explication des pratiques de divulgation.

## **2.2. ESSAI D'ELABORATION D'UN CADRE THEORIQUE DE LA RELATION ENTRE CULTURE D'ENTREPRISE ET DIVULGATION**

Partant de la définition de la divulgation comme un processus décisionnel, de l'impact de la culture sur la rationalité de la prise de décision, nous cherchons dans ce qui suit à expliquer la relation entre la culture d'entreprise et la divulgation.

La divulgation d'information financière est considérée par Jaggi (1975) comme un processus décisionnel, « *la décision de divulgation comme toute autre décision implique un choix parmi plusieurs alternatives liées au degré d'exactitude et de précision des informations à divulguer*

Lemaître affirme que la décision est un processus dont les fondements sont à la fois organisationnels, politiques et culturels. En effet, la culture est intimement liée à la possibilité de prendre des décisions, notamment parce qu'elle permet de ramener une infinité de variables à un nombre limité d'entre elles sur lesquelles portent les choix. Dès lors, tout processus de décision est construit sur et à partir des évidences qui composent la culture de l'entreprise.

Schramm-Neilsen (2000) stipule : « *la prise de décision a été étroitement associée à la notion de rationalité* ». Toutefois, Il n'y a pas de rationalité universelle, mais seulement des processus rationnels construits sur des évidences variables d'une culture à l'autre (Delavalée,1995). A cet égard, March et Simon ont évoqué que la culture est assimilable à certaines des frontières à la rationalité. Par ailleurs, Peters et Waterman (1982)<sup>1</sup> ont remis en cause les modèles rationnels de décision et ont introduit le concept de valeur partagée. S'identifier à une culture commune est alors très important pour l'entreprise car, c'est une façon de renforcer la cohésion interne et de donner plus de cohérence aux décisions. Ceci étant, cette recherche de cohésion à travers la culture ne doit pas occulter la présence de multiples rationalités qui expriment les micro-cultures pesant sur le choix décisionnel. Dès lors, comme toute décision organisationnelle la décision de divulgation et rationnellement limitée et plus précisément culturellement limitée.

Les facteurs déterminants de la communication externe résident donc dans la faculté de l'entreprise à transformer son système culturel en éléments communicables porteurs de sens, de manière à assurer une parfaite harmonie entre l'identité et le contenu du message. L'ensemble de messages, signes et symboles que l'organisation diffuse à l'extérieur sont fortement imprégnés par son histoire, son identité. Une communication efficace est alors, celle qui met en exergue la culture car elle est authentique et elle transmet au public la mémoire collective de l'entreprise ainsi que son symbolisme.

## **2.3. HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

Pour étudier l'impact de la culture de l'entreprise sur son niveau de la divulgation, nous aurons besoin de distinguer les différents traits culturels caractérisant chaque entreprise. A partir d'un questionnaire distribué à des cadres des entreprises et en se basant sur l'indice de culture

---

<sup>1</sup> Cité par Crozier. M (1993) « Ce que nous a apporté Herbert Simon », *Revue Française de Gestion*.

d'entreprise de Fey et Denison (2003) adapté au contexte tunisien, nous envisageons de mettre en relief les orientations culturelles des entreprises.

Pour répondre à notre problématique nous avons formulé une seule hypothèse qui est ensuite subdivisée en quatre sous hypothèses :

*H<sub>0</sub> : La culture organisationnelle explique le niveau de divulgation des entreprises.*

Dans les entreprises performantes les dirigeants ont de l'estime pour les employés, ces derniers sont respectés en tant qu'individus (Kobi et Wuthrich, 1991). L'orientation vers le personnel se fonde sur la confiance qui règne dans toute l'entreprise. Les employés savent qu'ils peuvent compter sur leurs supérieurs. Une culture orientée vers les employés implique aussi un esprit de coopération dans la gestion, avec une délégation des responsabilités et des compétences. Dès lors, la communication interne de l'information est plus facile dans l'entreprise et sera plus ouverte à l'extérieur. Admettons l'idée D'Almeida et Libaert (2004) selon laquelle la communication externe commence ou passe par la communication interne et qu'il existe un continuum opérationnel entre les deux, nous en déduisons que la communication interne aura une influence sur cette dernière et plus elle est facile, plus elle sera ouverte à l'extérieur.

*H<sub>01</sub> : Plus le degré d'engagement dans l'entreprise est fort plus son niveau de divulgation d'information est important.*

Les organisations adaptables sont celles conduites par leurs clients, qui favorisent la prise de risque et où le personnel apprend de ses erreurs (Denison et Mishra, 1995). Une entreprise adaptable est celle qui a la capacité et l'expérience à créer le changement (Nadler; 1998, Senge ; 1990 et Traquez, 1988). De plus, Kobi et Wuthrich, (1991) affirment que beaucoup d'entreprises performantes se caractérisent par une forte tendance aux innovations. Ceci ne s'obtient pas seulement grâce à une planification systématique, mais aussi grâce à une ouverture d'esprit sur les innovations

Les valeurs culturelles de l'entreprise incitent les employés à apporter leur contribution aux innovations. Les éléments fondamentaux d'une culture innovante sont :

- L'ouverture aux nouvelles idées,
- L'aptitude à accepter les risques inhérents aux innovations,
- La soumission régulière de nouvelles idées à des tests sur le marché,
- En cas d'échec, le refus de chercher des boucs émissaires et d'appliquer des sanctions.

Ainsi, les entreprises innovantes, adaptables à leur environnement sont susceptibles de divulguer plus d'informations.

D'où la sous hypothèse :

*H<sub>02</sub> : Plus la capacité d'adaptation de l'entreprise est forte plus son niveau de divulgation d'information est important.*

Les organisations performantes ont tendance à avoir de fortes cultures cohérentes, coordonnées, bien intégrées (Canapé ; 1993, Saffold ; 1988)<sup>1</sup>. Les normes comportementales sont enracinées dans les valeurs. Le personnel et les responsables hiérarchiques respectifs sont capables d'aboutir à un accord même s'ils ne partagent pas les mêmes points de vue (Bloc, 1991). La cohérence est une source de stabilité et intégration interne résultant d'un mode de pensée partagé (Senge, 1990). D'où, les entreprises caractérisées par une culture de coordination et cohérence sont supposées préconiser la communication et le partage interne de l'information et par conséquent, une transparence et une communication externe de nature à véhiculer une image cohérente de l'entreprise à l'extérieur.

Ce qui nous permet de poser la sous hypothèse suivante :

*H<sub>03</sub> : Plus l'orientation cohérence de l'entreprise est forte plus son niveau de divulgation est important.*

---

<sup>1</sup> Cités par Fey, C. et D. Denison (2003), "Organisational culture and effectiveness: Can American theory be applied in Russia?", *Organization science*, vol. 14, N°6, pp. 686-706.



Les entreprises qui ont des missions bien définies, des buts à long terme et de bonne stratégie sont bien organisées déploient des méthodes afin d'anticiper leur environnement ne se fient pas trop de la concurrence et sont plus transparentes que celles qui n'ont pas de stratégie claire (Denison et Mishra, 1995). Donc, celles-ci auraient tendance à être plus ouvertes sur l'extérieur.  
D'où ;

*H<sub>04</sub> : Plus l'orientation mission de l'entreprise est forte plus son niveau de divulgation est important.*

### **3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

#### **3.1. SPECIFICATION DE L'ECHANTILLON ET COLLECTE DE DONNEES**

##### **3.1.1. Echantillon**

Notre échantillon est formé de 39 entreprises tunisiennes cotées en bourse appartenant au secteur financier et non financier. Ont été écartées de l'échantillon les entreprises d'investissement (SICAF, SICAR, et SICAV) et les banques de développement, vu que leur intégration génère une diminution très importante des items de l'indice de divulgation.

La période relative à cette étude est 2003. Toutefois, nous avons choisi lors de la construction de l'indice de divulgation et pour le besoin de l'estimation de notre score d'efficience de divulgation selon le modèle de Battese et Coelli (1992) d'observer la variation du niveau de divulgation des firmes sur une plus longue période et de collecter par conséquent les rapports annuels des exercices 1998-2001-2003.

##### **3.1.2. Collecte de données**

La collecte des données relatives à notre recherche s'est déroulée en deux phases, dans la première nous avons procédé à la collecte des rapports annuels des différentes entreprises de l'échantillon auprès du Conseil du Marché Financier, de la Banque Centrale de Tunis et des entreprises en question. En deuxième phase nous avons visité ces mêmes entreprises et circularisé un questionnaire relatif à la culture d'entreprise.

Notre questionnaire a été soumis à 3 répondants dans chaque entreprise, appartenant à 3 départements différents afin de toucher des fonctionnaires d'activités différentes :

- \* Le département comptable et financier, étant donné que c'est le directeur administratif et financier ou bien le directeur contrôle de gestion qui sont les personnes chargées de la préparation du rapport annuel dans les sociétés tunisiennes.
- \* Le département ressources humaines ou le département système d'information.
- \* Le département commercial ou autre.

Les répondants sont invités à évaluer l'item en fonction du degré de sa correspondance avec ce qui existe dans leur entreprise et de lui attribuer une note selon une échelle de Likert à cinq points échelonnée de 1 « *pas du tout d'accord* » à 5 « *tout à fait d'accord* »

Nous avons interrogé 117 individus, toutefois en raison du manque d'implication de certains répondants qui ont fait prévaloir le secret professionnel nous avons validé 74 questionnaires, soit un taux de réponse de 63%.

#### **3.2. MESURE DE LA VARIABLE DEPENDANTE**

Nous avons adopté une nouvelle démarche pour la mesure de l'étendue de la divulgation  
La construction de l'indice de divulgation s'est faite selon les étapes suivantes :

### 3.2.1. Etapes suivies

- \* Construction d'une grille d'évaluation qui regroupe 43 items à l'issue d'une revue détaillée la littérature et une lecture approfondie des rapports annuels des entreprises (voir annexe1). Chaque item sera évalué selon les quatre attributs : « situation », « évolution », « commentaire » et « graphique » et qui prend la valeur 2 s'il figure dans les rapports annuels des firmes, 1 sinon.
- \* Nous avons ensuite fait recours à la méthode de codage optimal afin de représenter chaque item par une valeur unique.
- \* Calcul de la différence du score par item obtenu par chaque entreprise par rapport à une entreprise référence « benchmark ».
- \* Une analyse en composante principale (ACP) a été utilisée afin de synthétiser les items de l'indice en axes.
- \* Estimation de l'écart par rapport à la frontière d'efficience (inefficience de divulgation) selon le modèle SFA.
- \* Test de la validité prédictive de l'indice.

### 3.2.2. Résultats de l'ACP et interprétation des axes obtenus

Avant d'entamer l'ACP il faut s'assurer que les variables sont susceptibles d'être regroupées autour de caractéristiques communes dites facteurs (ou composantes), donc il faut que les variables soient corrélées entre elles. C'est ainsi que l'indice de KMO et le test de Bartlett permettent de s'assurer de cette corrélation (voir tableau 1).

Tableau 1 : Indice de KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de <b>Kaiser-Meyer-Olkin</b> .		0,609
Test de spécificité de Bartlett	Khi-deux	970,316
	Signification	0,000

D'après les résultats du tableau l'indice de KMO est égal à 0.609 et le degré de signification du test de Bartlett est 0.000, donc très significatif. D'où, il y a lieu de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de corrélation R est assimilée à l'identité (donc les variables sont corrélées entre elles).

L'analyse factorielle fait ressortir 8 axes qui expriment 67,55% de la variance totale.

[ insérer tableau 2 ]

Le premier axe est corrélé avec les variables suivantes : capitalisation boursière, évolution des cours, ratios boursiers et dividendes par action. Il s'interprète comme des données boursières.

Le deuxième axe regroupe les variables : données prévisionnelles sur le bénéfice, prévision de la part de marché de la société, données prévisionnelles sur le CA et présentation de l'objectif de la société. Il s'interprète comme étant des données prévisionnelles et orientation stratégique future.

L'axe trois s'interprète comme informations sur la qualité de management dans la mesure où il informe sur l'activité de l'entreprise et son évolution dans son environnement il regroupe les items : description des principales caractéristiques associées aux marchés de l'entreprise, identification et discussion des problèmes de gestion survenus au cours de l'exercice, analyse des dépenses en recherche et développement, informations sur les actionnaires.

Le quatrième axe est corrélé avec les variables suivantes : présentation de la stratégie générale de la société, organigramme de la société (organisation de l'activité, délégation, nom des différents directeurs), informations sur l'effectif de la société (recrutement, absentéisme, dépense de formation...) et données sur le système d'information de l'entreprise. Il s'interprète dès lors comme conduite stratégique de l'entreprise.

L'axe cinq informe sur la situation financière de l'entreprise à court et à moyen terme, il regroupe les principaux ratios financiers à savoir : ratio de solvabilité, ratio de rentabilité (ROA, ROE), et autres ratios (ratio de liquidité, délais de rotation de stock, ...) et s'intitule alors : données sur la situation financière.

L'axe six regroupe les items : dons et aides octroyés aux différents organismes et notation des agences spécialisées, il s'intitule autres informations.

Le septième axe informe sur l'évolution de l'entreprise dans son environnement, sa position par rapport à ses concurrents, sa réaction face aux changements de l'environnement. Il est formé par les items: part de marché de la société et présentation de l'environnement économique du secteur d'activité de l'entreprise et son impact.

Enfin, le huitième axe s'interprète comme activité d'investissement et regroupe les items : Budget d'investissement prévisionnel et ratios de structure (crédit/dépôt, fond propre/total actif).

### 3.2.3. Estimation de l'(in)efficacité de divulgation

La construction du modèle se base sur l'idée qu'il existe une volonté réelle de la part des firmes à mener des politiques de communication financière qui leur permettraient de maximiser leur valeur sur le marché. Ainsi, le modèle de la frontière de production stochastique représentant dans notre étude « les meilleures pratiques de communication financière ».

Le modèle d'estimation de la frontière stochastique utilisé à ce niveau est celui de Battese et Coelli (1992) dans la mesure où l'utilisation de ce modèle appliqué à des données en panel, permet de visualiser l'effet temps mesuré par ( $\eta$ ) donc la variation de l'inefficacité dans le temps.

$$\begin{aligned} \ln L(\beta, \sigma^2, \gamma, \eta) = & -\frac{1}{2} \left[ \sum_{i=1}^n T_i (\ln(2\pi) + \ln(\sigma^2)) \right] - \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n (T_i - 1) \ln(1 - \gamma) \\ & - \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \ln(1 - \gamma - \gamma \eta_i' \eta_i) - K \ln\left(\frac{1}{2}\right) + \sum_{i=1}^n \ln \left( 1 - \Phi \left( \frac{-\gamma \eta_i' \varepsilon_i}{\sqrt{\gamma(1-\gamma)\sigma^2[1 + (\eta_i' \eta_i - 1)\gamma]}} \right) \right) \\ & + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \left( \frac{-\gamma \eta_i' \varepsilon_i}{\sqrt{\gamma(1-\gamma)\sigma^2[1 + (\eta_i' \eta_i - 1)\gamma]}} \right)^2 - \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \frac{\varepsilon_i' \varepsilon_i}{(1-\gamma)\sigma^2} \end{aligned}$$

Ou,  $Q_{it} = \beta_i X_{it} + \varepsilon_{it}$

$i = 1 \rightarrow 39$  et  $t = [1998, 2001 \text{ et } 2003]$

$Q_{it}$  : La valeur du Q de Tobin de la firme  $i$  durant l'année  $t$ .

$X_{it}$  : Vecteur de variables explicatives associé aux facteurs de divulgation de l'entreprise  $i$  durant l'année  $t$ .

$\beta_i$  : vecteurs des paramètres à estimer.

$\Phi(\cdot)$  : La fonction de répartition d'une distribution normale centrée réduite (0, 1).

$\varepsilon_{it}$  : l'erreur composite,  $\varepsilon_{it} = v_{it} - u_{it} = \ln Q_{it} - \beta' X_{it}$

$v_{it}$  : La composante d'erreur symétrique qui mesure le choc aléatoire est distribuée selon une loi normale  $[0, \sigma_v^2]$  et indépendante des variables explicatives.

$u_{it}$  : La composante d'erreur asymétrique qui mesure l'inefficacité de la divulgation. Elle traduit l'écart de la valeur du Q de Tobin observée ( $Q_{it}$ ), de la valeur maximale possible que l'on peut atteindre lorsqu'on se situe sur la frontière d'efficacité et suit une distribution semi-normale ( $u_{it} = |U_{it}|$  avec  $U_{it} \sim N[\mu, \sigma_u^2]$ ).

$\sigma^2 = \sigma_v^2 + \sigma_u^2$  et  $\gamma = \sigma_u^2 / \sigma^2$

$\eta_i = \exp(-\eta(t-T))$ .

$T_i$  : nombre d'observation de la firme ( $i$ ), avec  $T_i < T$

Le score d'efficacité est donné par :

$$E[\exp(-u_{it})/\varepsilon_i] = \frac{\Phi(\mu_i^*/\sigma_i^* - \eta_{it}\sigma_i^*)}{\Phi(\mu_i^*/\sigma_i^*)} \exp\left(-\eta_{it}\mu_i^* + \frac{1}{2}\eta_{it}^2\sigma_i^{*2}\right)$$

Avec

$$\mu_i^* = \frac{-\eta_{it}\varepsilon_i\sigma_u^2}{\sigma_v^2 + \eta_{it}\eta_i\sigma_u^2} \quad \text{et} \quad \sigma_i^{*2} = \frac{\sigma_v^2\sigma_u^2}{\sigma_v^2 + \eta_{it}\eta_i\sigma_u^2}$$

Les résultats de l'estimation de la frontière de production stochastique selon la méthode du maximum de vraisemblance, tel que résumés dans le tableau ci-dessous, montrent que la plus grande partie de la variance des résidus est due à la variance de l'inefficacité de la divulgation ( $u_i$ ), on a  $\sigma^2 = 0.47$   $\sigma_u^2 = 0.33$  et  $\sigma_v^2 = 0.11$ .

En plus, la valeur de  $\eta = 0.15$  significative au seuil de 5% et positive ( $\eta > 0$ ), ce qui nous permet de conclure que l'efficacité s'accroît dans le temps.

Tableau 3 : Résultats de l'estimation de la frontière stochastique

	Coefficient	Ecart type	z	P >  z
Dim1	0.246	0.052	4.73	0.000
Dim2	0.093	0.040	2.32	0.020
Dim3	0.050	0.047	1.07	0.285
Dim4	0.159	0.049	3.25	0.001
Dim5	0.183	0.052	3.51	0.000
Dim6	0.115	0.046	2.52	0.012
Dim7	0.118	0.052	2.30	0.022
Dim8	0.034	0.043	0.78	0.436
constante	-2.713	0.335	-8.10	0.000
$\mu$	1.679	0.352	4.76	0.000
$\eta$	0.153	0.036	4.26	0.000
$\delta^2$	0.469	0.098		
$\gamma$	0.765	0.061		
$\delta_u^2$	0.359	0.098		
$\delta_v^2$	0.110	0.019		
<b>Wald chi2(7)</b>		<b>446.68</b>		
<b>Prob &gt; chi2</b>		<b>0.0000</b>		

Nous remarquons aussi que la majorité des axes de divulgation obtenus à l'issue de l'ACP sauf les axes (dim3 et dim8) relatifs respectivement aux informations sur la qualité de management et activités d'investissement sont significatifs. Donc, plus l'efficacité de divulgation s'accroît plus la performance s'améliore.

### 3.2.4. Test de validité prédictive de l'indice

Le but de cette étape est de vérifier si les relations théoriques entre le niveau divulgation et les variables relatives aux caractéristiques de l'entreprise (taille, endettement, performance, secteur d'activité), à la structure du conseil d'administration (taille, indépendance, cumul de fonction) et à la structure de propriété (propriété des administrateurs institutionnels, concentration de propriété, propriété de l'état, propriété de dirigeant) seront vérifiées.

Les résultats obtenus de la régression du score d'inefficacité de divulgation sur ces variables montrent que la plupart d'entre elles sont significatives au seuil de 5% et influencent le niveau de divulgation sauf les variables taille de l'entreprise (mesuré par le log du total actif), appartenance au secteur financier et cumul de fonction de PDG et de président du conseil.

Concernant le sens de ces relations, nous en déduisons que le score d'inefficience de divulgation diminue et inversement le niveau de divulgation augmente avec le niveau d'endettement, le pourcentage d'administrateurs externes, la propriété des administrateurs institutionnels, la propriété de l'état et la propriété du dirigeant dans le capital de l'entreprise. Par contre, le niveau de divulgation d'une entreprise diminue avec sa performance, son appartenance au secteur industriel, la taille de son conseil d'administration et la concentration de propriété.

### **3.3. MESURE DE VARIABLE INDEPENDANTE ET DE CONTROLE**

#### **3.3.1. Mesure de la culture d'entreprise**

La culture a plusieurs volets et reste incernable, comme on ne peut les intégrer tous à la fois, nous avons choisi de nous limiter à quelques traits culturels établis par Denison et Mishra (1995) et figurant au niveau de l'indice de Fey et Denison (2003), que nous avons utilisé tout en l'adaptant au contexte tunisien. (Annexe 2)

#### **3.3.2. Mesure des variables de contrôle**

\* **Taille de la firme** : Elle a été mesurée par plusieurs indicateurs, plusieurs chercheurs ont utilisé plus qu'une mesure à la fois. Ainsi, Singhvi (1989), Singhvi et Desai (1971), McNally et al (1982) ont utilisé le total des actifs et nombre des actionnaires. Raffournier (1995) a utilisé le Log décimal du total des actifs et le Log décimal du total CA. Nous avons pris comme mesure le logarithme du total actif.

\* **Niveau d'endettement** : La mesure choisie est le ratio [Dettes / Total Actif] conformément à Courtis (1979), Chow et Wong-Boren (1987) et Raffournier (1995).

\* **Secteur d'activité** : Est mesuré par deux variables muettes notées « financier » qui prend la valeur «1» si l'entreprise appartient au secteur financier, «0» sinon et « indus » qui prend la valeur «1» si l'entreprise appartient au secteur industriel, «0» sinon.

### **3.4. PRESENTATION DU MODELE**

Pour répondre à notre problématique nous procédons suivant deux étapes : la première consiste à dégager par le biais d'une analyse factorielle (ACP) les principaux facteurs qui résument l'ensemble de variables culturelles issues du questionnaire. La deuxième consiste à établir un modèle de régression linéaire multiple qui nous permettra d'observer l'impact de la variable culture d'entreprise sur le niveau de divulgation.

Ainsi, le modèle que nous cherchons à tester se présente comme suit :

Divulgation volontaire = fonction [(facteurs culturels) + (variables de contrôle)]

## **4. RESULTATS ET INTERPRETATIONS**

Nous présentons d'abord, les résultats de la purification des échelles de mesures qui nous ont permis de se prononcer sur la dimensionnalité et la cohérence interne des celles-ci. Ensuite, nous exposons les résultats de l'analyse multivariée et leur interprétation qui nous ont permis de visualiser l'effet de différents facteurs culturels (dégagés dans la première phase) sur notre variable d'intérêt.

### **4.1. TEST DE PURIFICATION DES ECHELLES DE MESURE**

#### **4.1.1. Purification de l'échelle mesurant le degré d'engagement**

L'analyse de l'échelle de l'engagement fait ressortir une structure bidimensionnelle contrairement aux résultats de Fey et Denison (2003) qui ont relevé trois dimensions à savoir :

l'autorité, l'orientation équipe et la capacité de développement. Sur notre échantillon, deux dimensions ont été dégagées à savoir : l'orientation équipe et la capacité de développement.

[insérer le tableau 4]

Tous les items enregistrent une bonne qualité de représentation (>0.4) sauf que nous étions dans l'obligation d'éliminer quelques-uns pour améliorer la qualité de représentation. Dès lors, parmi les 9 items composant l'échelle d'engagement nous avons retenu 6 items. Notons aussi qu'un seul item reflétant les valeurs culturelles d'autorité est restitué au niveau de la première dimension. Les axes factoriels obtenus expliquent 68,95% de la variance totale. L'alpha de Cronbach est satisfaisant (0.738), ce qui signifie que les 6 items partagent une notion commune et contribuent à la fiabilité de notre mesure.

#### **4.1.2. Purification de l'échelle mesurant l'orientation cohérence**

L'analyse de l'échelle de la cohérence révèle une structure bidimensionnelle contrairement à celle de l'indice de Fey et Denison (2003) qui a révélé trois dimensions à savoir : les valeurs principales, l'accord et la coordination et l'intégration. Sur notre échantillon, deux dimensions ont été retenues à savoir: « *l'accord* » et une deuxième dimension qui constitue une combinaison des deux dimensions « *les valeurs principales* » et « *la coordination et intégration* » et qui expliquent 68.497% de la variance totale.

[insérer le tableau 5]

Parmi les 9 items composant l'échelle « accord » développée par Fey et Denison (2003) nous avons restitué 7 et éliminé les 2 suivants : le dirigeant suit et respecte les règles qu'il a établies dans l'entreprise, le personnel des différents niveaux hiérarchiques partage la même perspective. L'alpha de Cronbach est satisfaisant (0.800), ce qui signifie une forte cohérence interne de notre échelle.

#### **4.1.3. Purification de l'échelle mesurant la capacité d'adaptation**

La rotation varimax a abouti à une factorisation de toutes les variables ayant témoigné d'une qualité de représentation significative, en trois composantes principales conformément à Fey et Denison (2003) qui ont relevé trois dimensions à savoir : « *changement* », « *orientation client* » et « *apprentissage organisationnel* ». Toutefois, la répartition des items dans ces facteurs sur notre échantillon a été un peu modifiée.

[insérer le tableau 6]

Les axes obtenus restituent (72,69 %) de l'information initiale. De plus, tous les items enregistrent une bonne qualité de représentation (>0.4) sauf l'item suivant que nous avons choisi d'éliminer : *les recommandations des clients de l'entreprise sont souvent à l'origine des changements du procédé de travail*. Notons enfin que l'alpha de Cronbach obtenu est égal à 0.763, ce qui justifie la forte consistance interne de notre échelle de mesure.

#### **4.1.4. Purification de l'échelle mesurant l'orientation mission**

L'analyse de l'échelle des valeurs culturelles de mission sur notre échantillon fait ressortir une structure bidimensionnelle contrairement à Fey et Denison (2003) qui ont relevé trois dimensions à savoir : « *la stratégie* », « *les buts et objectifs* » et « *la vision* ou encore *horizon de vision* » présentée dans le tableau suivant :

[insérer le tableau 7]

Notons aussi que malgré la restitution des 9 items, leur répartition dans les deux facteurs obtenus a été très modifiée par rapport à la structure de l'indice de Fey Denison (2003). D'où, nous

attribuons au premier axe factoriel l'intitulé « stratégie et visions » puisqu'il regroupe les items des deux axes « stratégie », « vision » et au deuxième l'intitulé « buts et objectifs » dans la mesure où il regroupe 2 items relatifs au facteur « buts et objectif » à savoir : les buts fixés par le dirigeant sont ambitieux et réalisables et l'objectif que l'entreprise cherche à y parvenir est mis au point. Et un troisième relatif au facteur « stratégie » : l'entreprise vise un objectif à long terme.

Nous pouvons conclure quant à la cohérence interne de cette échelle. En effet, l'alpha de Cronbach est satisfaisant (0.890).

## 4.2. REGRESSION MULTIVARIEE

Nous testons à ce niveau le lien de causalité entre les facteurs culturels obtenus et notre variable d'intérêt à savoir l'étendue de la divulgation mesurée ici en terme de score d'efficacité de divulgation.

Soit le modèle :

$$\text{Eff}_i = \alpha_0 + \alpha_1 \text{orientation \u00e9quipe} + \alpha_2 \text{capacit\u00e9 de d\u00e9veloppement} + \alpha_3 \text{accord} + \alpha_4 \text{changement} + \alpha_5 \text{apprentissage organisationnel} + \alpha_6 \text{orientation client} + \alpha_7 \text{orientation strat\u00e9gie} + \alpha_8 \text{orientation but et objectif} + \varepsilon_i.$$

[ ins\u00e9rer le tableau 8 ]

Les r\u00e9sultats obtenus montrent que les trois mod\u00e8les sont significatifs et ont une bonne qualit\u00e9 d'ajustement, la statistique de Fisher (F) relative \u00e0 la significativit\u00e9 globale du mod\u00e8le est \u00e9gale \u00e0 5.111, 5.184 et 5.455 respectivement pour les mod\u00e8les [1], [2] et [3] est significative au seuil de 1%. Les valeurs des coefficients de d\u00e9termination des trois mod\u00e8les  $R^2$  sont \u00e9lev\u00e9es (sup\u00e9rieur \u00e0 64%) ce qui signifie de bon pouvoir pr\u00e9dictif des mod\u00e8les.

- Facteur culturel « Degr\u00e9 d'engagement » :

La composante « *orientation \u00e9quipe* » est non significative au seuil de 10%, bien que son coefficient est du signe pr\u00e9vu. La composante « *capacit\u00e9 de d\u00e9veloppement* » est significative au seuil de 10%. Notons aussi que le coefficient est de signe positif conform\u00e9ment au signe anticip\u00e9. Donc, elle agit positivement sur l'\u00e9tendue de la divulgation.

Ainsi, nous pouvons valider l'hypoth\u00e8se H<sub>01</sub> et conclure que le facteur culturel « *degr\u00e9 d'engagement* » est pertinent dans l'explication de l'\u00e9tendue de divulgation, mais selon une seule facette. Donc les entreprises caract\u00e9ris\u00e9es par un fort degr\u00e9 d'engagement ont tendance \u00e0 divulguer plus d'informations et ceci d\u00e9coule du fait qu'elles ont une plus grande capacit\u00e9 d'adaptation \u00e0 leur environnement.

- Facteur culturel « Orientation coh\u00e9rence » :

La composante « *accord* » est non significative au seuil de 10%, et pr\u00e9sente un coefficient de signe positif conform\u00e9ment au signe pr\u00e9vu. D'o\u00f9, le rejet de H<sub>02</sub>. L'orientation coh\u00e9rence dans les entreprises de notre \u00e9chantillon n'influence donc pas leur niveau de divulgation bien qu'elle est suppos\u00e9e favoriser la coordination des actions dans l'organisation et la communication.

- Facteur culturel « Capacit\u00e9 d'adaptation » :

Toutes les 3 composantes « *changement* », « *apprentissage organisationnel* » et « *orientation clients* » relatives \u00e0 ce facteur sont non significatives au seuil de 10%. Ainsi, nous pouvons rejeter l'hypoth\u00e8se H<sub>03</sub> et conclure par cons\u00e9quent que le facteur culturel « *capacit\u00e9 d'adaptation* » mesur\u00e9 par ces trois composantes : « *changement* », « *apprentissage organisationnel* » et « *orientation clients* » n'a pas d'influence sur le niveau de divulgation.

- Facteur culturel «Orientation mission» :

Les résultats de l'estimation du modèle[1] montrent que deux composantes de ce facteur sont significatives au seuil de 10%. Toutefois, leurs coefficients sont de signe négatifs. Ainsi, nous pouvons valider l'hypothèse H<sub>04</sub> et conclure que le facteur culturel « *orientation mission* » mesuré par ces deux composantes : « *stratégie et horizon de vision* » et « *orientation buts et objectif* » est pertinent dans l'explication de l'étendue de divulgation, selon ses deux facettes et que contrairement à notre hypothèse les entreprises caractérisées par une forte orientation mission ont tendance à retenir l'information et inversement celles qui sont caractérisées par une faible orientation mission ont tendance à divulguer plus d'informations. Ceci pourrait être attribué au fait que celles qui ont fixé des buts et objectifs précis et à long terme seraient plus motivées à cacher de telles informations à leurs concurrents afin de maintenir leur position sur le marché.

- Secteur financier :

D'après les résultats relatifs au modèle[1], cette variable est non significative au seuil de 10%. D'où, l'appartenance de l'entreprise au secteur financier n'a pas d'influence sur son niveau de divulgation.

- Taille de l'entreprise :

Les résultats de la régression du modèle [2], montrent que cette variable est non significative au seuil de 10%. Donc, contrairement aux résultats de Cooke (1992), Ahmed et Courtis (1999) et ceux de Haniffa et Cooke (2002) la taille de l'entreprise n'a pas d'impact sur le niveau de divulgation des entreprises de notre échantillon.

- Niveau d'endettement :

Nous déduisons des résultats du modèle [3] qu'il est significatif au seuil de 1% et son coefficient est de signe positif. D'où, le niveau d'endettement de l'entreprise agit positivement sur l'efficacité de divulgation et par conséquent sur le niveau de divulgation. Les entreprises les plus endettées sont celles qui communiquent le plus d'informations, ceci pourrait être expliqué par leur besoin d'assurer leurs investisseurs et créanciers sur leur capacité d'honorer leurs engagements et la continuité d'exploitation de la firme.

- Secteur industriel :

Cette variable est non significative au seuil de 10%. D'où, l'appartenance de l'entreprise au secteur industriel n'influence pas son niveau de divulgation.

## 5. CONCLUSION

L'objectif principal de cette recherche était d'examiner l'impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation d'informations dans les rapports annuels des entreprises tunisiennes, ceci en analysant l'effet des traits culturels. Pour ce faire, nous avons formulé une seule hypothèse qui par la suite a été subdivisée en quatre sous hypothèses afin d'examiner de près l'effet des différents traits caractérisant la culture d'entreprise.

Nous avons adopté une nouvelle mesure de l'étendue de la divulgation basée sur l'estimation d'un score d'efficacité de divulgation selon l'approche de frontière stochastique<sup>1</sup>. La frontière de production stochastique traduit dans notre étude les bonnes pratiques de divulgation, partant du principe que la divulgation d'une entreprise est interprétée par ses investisseurs et reflétée sur sa performance. Nous avons tenu compte aussi, dans la phase de construction de la grille d'évaluation,

---

<sup>1</sup> Stochastic Frontier Approach



des caractéristiques de notre échantillon qui regroupe 39 entreprises cotées appartenant à différents secteurs d'activité (secteur financier et non financier) afin que les items choisis soient pertinents pour chaque entreprise.

Les résultats de l'analyse multivariée révèlent un lien entre les facteurs culturels « *degré d'engagement* », « *orientation mission* » et le niveau de divulgation. Ils confirment les hypothèses H<sub>01</sub> et H<sub>04</sub>. Toutefois, il faut signaler que le premier facteur est pertinent mais selon une seule facette à savoir la « *capacité de développement* ». Concernant le deuxième, il s'est avéré pertinent dans l'explication de l'étendue de divulgation selon ces deux facettes à savoir : « *stratégie et horizon de vision* » et « *orientation buts et objectif* ».

Les hypothèses H<sub>02</sub> et H<sub>03</sub> relatives respectivement aux facteurs « cohérence » et « capacité d'adaptation » ont été rejetées et aucune dimension de ces facteurs n'a été jugée significative.

En définitive, les résultats obtenus confirment notre hypothèse générale testée selon laquelle la culture organisationnelle explique le niveau de divulgation des entreprises et montrent clairement que les deux traits culturels, à savoir « *capacité de développement* » et « *orientation mission* » permettent de distinguer les entreprises les plus transparentes de celles qui le sont moins.

Parmi les variables de contrôle relatives aux caractéristiques de l'entreprise utilisées dans notre modèle, seul le niveau d'endettement est avéré significatif. Par contre, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité auquel elle appartient ont été démontrés non significative sur notre échantillon.

Les résultats obtenus doivent, toutefois, être interprétés à la lumière de certaines limites :

- La non prise en compte de la variable changement du dirigeant :

Nous avons omis de contrôler s'il y a eu changement du dirigeant sur la période étudiée. En effet, le changement du dirigeant entraîne le changement de la culture de l'entreprise par l'apport de nouvelles valeurs. De plus, Gibbins et *al.* (1990) affirment à ce propos que le remplacement du dirigeant par un autre externe à l'entreprise engendre un changement dans la position et la politique de divulgation de l'entreprise.

- Nous n'avons pas contrôlé la situation du dirigeant : est-ce qu'il s'agit d'un fondateur de l'entreprise ou d'un simple dirigeant ? Puisque de nombreux traits dominants de la culture trouvent leur origine dans les réactions, appréhensions ou choix de leurs fondateurs (Thévenet, 1984).

Une autre remarque, d'ordre méthodologique, concerne l'utilisation des méthodes d'analyse de données (en l'occurrence l'ACP). Cette démarche présente l'avantage d'éviter l'utilisation des mesures de variables souvent restrictives, sans échapper au risque de perte de l'information. Les axes retenus résument le maximum d'informations contenues dans les items, mais laissent fuir une partie insaisissable de ces dernières.

Enfin et en dépit de ces limites, les résultats auxquels nous sommes parvenues suscitent des réflexions sur les propositions théoriques et ouvrent la voie à de nombreuses extensions. Nous pouvons ainsi, reproduire la même recherche en adoptant une autre mesure du concept culture d'entreprise en combinant à la fois l'analyse qualitative et l'analyse quantitative afin de dégager d'autres traits culturels plus spécifiques aux entreprises tunisiennes. Etudier également, l'impact de la culture sur d'autres comportements comptables tel que la l'adoption de normes comptables internationales.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adhikari, A. et R.H. Tondkar (1991), «Environmental factors influencing accounting disclosure requirements of global stock exchanges», *Journal of International Financial Management and Accounting*, vol. 4, N°2, pp. 74-105.
- Aigner, D., C.A.K. Lovell et P.Schmidt (1977), «The formulation and estimation of stochastic frontier production function models », *Journal of Econometrics*, vol.6, pp.21-37.
- Ahmed, K. et J.K. Courtis (1999), «Associations between Corporate Characteristics and Disclosure Levels in Annual Reports : A Meta-Analysis», *British Accounting Review*, vol. 31, pp.35 –61.
- Blaquière, H., P. Bossard et M.C. Carron (1984), « Le choc des cultures : Atout ou handicap pour l'entreprise ? » *Revue Française de Gestion*, vol. 47-48, pp. 111-118.
- Bollinger, B. et G. Hofstede (1987), « *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* », Les éditions d'organisation 1987 imprimé en 1992, p268.
- Bosch, M (1984), « Corporate culture : La culture sans histoire », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 29-39.
- Bozec, R. et D. Zéghal (2001), « Analyse de l'effet de la privatisation des entreprises étatiques sur la divulgation de l'information dans les rapports annuels » *Working paper*, Université Ottawa, pp. 1-22.
- Botosan, C.A (1997), « Disclosure level and the cost of equity capital » *The Accounting Review*, vol. 72, N°3, pp. 323-349.
- Buzby, S.L (1974), « Selected items of information and their disclosure in annual reports » *The Accounting Review*, vol. 49, N°3, juillet, pp. 423-435.
- Buzby, S. L (1975), « Company size, listed versus unlisted stocks and the extent of financial disclosure », *Journal of Accounting Research*, pp. 16-37.
- Choi, F.D.S (1973), « Financial disclosure and entry to the European capital market», *Journal of Accounting Research*, vol.11, N°1, pp. 159-175.
- Chow, C.W. et A. Wong-Boren (1987), « Voluntary financial disclosure by Mexican corporations », *The Accounting Research*, vol. 62, N°3, pp.533-541.
- Crozier, M (1993), « Ce que nous a apporté Herbert Simon », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août.
- D'Almeida, N. et T. Libaert (2004), « *La communication interne de l'entreprise* », édition Dunod, Paris.
- Declerck, F. et I. Martinez (2004), « Informations volontaires et microstructure des marchés: Quel impact sur la sélection adverse et la liquidité des titres ? » *Working paper* de l'université de Toulouse 1, pp.1-25.
- Delavallée, E (1995), « Culture d'entreprise: La contribution de Herbert Simon », Publication de l'IAE de paris.
- Denison, D., J. Janovics, J. Young et H.J. Cho (2004), «Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method», *working paper* of international institute for management development Switzerland, pp.1-38.

- Évrard, Y., B. Pras et E. Roux (1997), « Market : Etudes et recherches en marketing », édition Dunod.
- Fey, C. et D. Denison (2003), « Organisational culture and effectiveness : Can American theory be applied in Russia ? », *Organization science*, vol. 14, N°6, pp. 686-706.
- Geriesh, L (2003), «Organisational culture and fraudulent financial reporting», *CPA Journal*, pp.1-6
- Gibbins, M., A. Richardson et J. Waterhouse (1990), « The management of corporate financial disclosure : Opportunism, ritualism, policies, and processes » *Journal of Accounting Research*, vol. 28, N°1, pp. 121-143.
- Gibbins, M., A. Richardson et J. Waterhouse (1992), “The management of financial disclosure : Theory and perspectives”, monograph of the Canadian certified general accountants’ research foundation, pp. 1-97.
- Globerman, S. et W.R. Singleton (2002), « Harmonization of voluntary disclosure practices by Japanese companies », working paper of Washington University, pp. 1-31.
- Greene, W (2002), « Alternative panel data estimators for stochastic frontier models », working paper of New York University, pp.1-25.
- Guimard, A (1997), « Communication financière » *Encyclopédie de Gestion*, édition Economica, vol.1, pp. 342-351.
- Haniffa, R.M. et T.E. Cooke (2002), « Culture, corporate governance and disclosure in Malaysian corporations », *Abacus*, vol. 38, N°3, pp. 317-347.
- Harrison, P.D., C.W. Chow, A. Wu et A.M. Harrel (1999), “A cross-cultural investigation on managers’ project evaluation decisions”, *Behavioural Research in Accounting*, vol. 11, pp. 143-160.
- Healy, P.M. et K.G. Palepu (2001), “Information asymmetry, corporate disclosure and the capital markets : A review of the empirical disclosure literature”, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 31, pp. 405 -440.
- Hofstede, G (1987), « Relativité culturelle des pratiques et théories de l’organisation », *Revue Française de gestion*, N°64, pp. 10-21.
- Hope, O.K (2003), “Firm-level disclosures and the relative roles of culture and legal origin”, *Journal of International Financial Management and Accounting*, vol. 14, N°3, pp. 218-249.
- Jaggi, B.L (1975), « The impact of cultural environment on financial disclosures », *International Journal of Accounting*, pp. 75-84.
- Jensen, M. et W. Meckling (1976), “Theory of the firm : Managerial behaviour, agency costs and ownership structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
- Jo Hatch, M (2000), « *Théorie des organisations : De l’intérêt de perspectives multiples* », édition De Boeck Université.
- Kobi, J.M. et H. Wuthrich (1991), « *Culture d’entreprise : Modes d’action* », éditions Nathan.
- Lang, M. et R. Lundholm (1993), « Cross sectional determinants of analysis rating of corporate disclosure », *Journal of Accounting Research*, vol.31, N°2, pp.246-271.
- Lang, G. et P. Welzel (1999), « Mergers among German cooperative banks : A panel based stochastic frontier analysis », Working paper SRRN.

- Lemaître, N (1984), « La culture de l'entreprise facteur de performance », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp.153-162.
- MacArthur, J.B (1996), « An investigation into the influence of cultural factor in the international lobbying of the international accounting standards committee : The case of E 32, comparability of financial statements », *The International Journal of Accounting*, vol. 31, N°2, pp. 213-235.
- Marston, C.L. et P.J. Shriver (1991), « The use of disclosure indices in accounting research: A review article », *The British Accounting Review*, vol. 23, pp. 195-210.
- Meek, G.K. et S.M. Saudagaran (1990), « A survey of research on financial reporting in a transnational context », *Journal of Accounting Literature*, vol. 9, pp 145-182.
- Morgan, G (1989), « *Images de l'organisation* », Les presses de l'université Laval, pp. 118-155.
- Raffournier, B (1995), « The determinants of voluntary financial disclosure by Swiss listed companies », *The European Accounting Review*, pp. 261-277.
- Scharmm-Neilsen, J (2000), « Dimensions culturelles des prises de décision », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp. 76-87.
- Sentin, J.L (1984), « Culture d'entreprise et communication institutionnelle », *Revue Française de Gestion*, vol. 48, septembre-octobre, pp. 125-130.
- Singhvi, S.S. et H.B. Desai (1971), « An empirical analysis of the quality of corporate financial disclosure », *The Accounting Review*, January, pp. 129-138.
- Skinner, D (1994), « Why do firms voluntarily disclose bad news? », *Journal of Accounting Research*, vol.32, pp.38-60.
- Tessier, R. et Y. Tellier (1991), « *Pouvoirs et cultures organisationnels* », presses de l'université du Québec, pp. 176-381.
- Tremblay, D., D. Cormier et M. Magnan (1993), « *Théories et modèles comptables : Développement et perspectives* », presse de l'Université du Québec.
- Thévenet, M (1984), « Dix questions sur la culture d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, p.1-19.
- Thévenet, M (1986), « *Audit de la culture d'entreprise* », Les éditions d'organisation.
- Verrecchia, R.E (1983), « Discretionary disclosure », *Journal of Accounting and Economics*, p.179-194.
- Verrecchia, R.E (2001), « Essays on disclosure », *Journal of Accounting and Economics*, vol.32, pp.97-180.
- Waterhouse, J., M. Gibbins et A.J. Richardson (1993), «Strategic financial disclosure: Evidence from labour negotiations», *Contemporary Accounting Research*, vol. 9, N°2, pp. 526-550.
- Wong, P.T.P (2002), « Lessons from the Enron debacle: Corporate culture matters!», Working paper of Trinity Western University, pp.1-7.
- Zghal, R (1992), « Culture sociétale et culture d'entreprise », *cahiers ERGE*, N °1, pp. 8-33.
- Zghal, R (1994), « *La culture de la dignité et le flou de l'organisation : Culture et comportement organisationnel schéma théorique et application au cas tunisien* », édition CERP.

Annexe1  
**INDICE DE DIVULGATION**

**Adapté aux entreprises tunisiennes du secteur financier et non financier**

**I- Informations générales sur l'entreprise**

items	situation	évolution	commentaire	graphique
1-Bref historique et présentation de la société (forme juridique, capital social, date de création, durée de vie...).				
2-Présentation des objectifs de la société.				
3-Présentation de la stratégie générale de la société.				(*)
4-Présentation de l'environnement économique du secteur d'activité de l'entreprise et son impact.				
5- Actions prises par la société pour la réalisation de son objectif.				(*)
6-Description des principales caractéristiques associées au marché de l'entreprise.				(*)
7-Données sur le système d'information de l'entreprise.		(*)		(*)

**II- Informations au sujet de la direction et des actionnaires**

Items	situation	évolution	commentaire	graphique
1- Informations sur les actionnaires personnes physiques et personnes morales et la part du capital détenue par chacun d'eux.				
2- Structure du conseil d'administration.				(*)
3- Rémunération des administrateurs.				
4- Organigramme de la société (organisation de l'activité, délégation, noms des différents directeurs).				

**III - Informations non financières**

Items	situation	évolution	commentaire	graphique
1- Identification et discussion des différents problèmes de gestion survenus au cours de l'année.		(*)		(*)
2- Changement dans les parts de marché.				
3- Information sur l'effectif de la société (nbr de recrutement, absentéisme, dépense de formation...).				
4- Données sur les activités sociales au profit des employés (cadeaux de fin d'année, dons...).				
5- Part de marché de la société.				
6- Capitalisation boursière.				
7- Évolution des cours.				
8- Comparaison avec les indices boursiers (BVMT, TUNINDEX).				
9- Ratios boursiers (exemple: capitalisation/fond propre).				
10-Notation par les agences spécialisées (Standard's and Poor's, Moody's, Maghreb rating).				(*)
11- Indication des noms des établissements de crédits partenaires de l'entreprise.				
12- Dons et aides octroyés aux différents organismes.				
13- indicateurs de l'activité de l'entreprise.				

#### **IV- Informations à caractères prévisionnels**

<b>Items</b>	situation	évolution	commentaire	graphique
1- Données prévisionnelles sur le bénéfice.				
2- Données prévisionnelles sur le chiffre d'affaire.				
3- Données sur les perspectives et les orientations stratégiques futures (nouveaux produits, services).		(*)		(*)
4- Prévision de part de marché.				
5- Budget de trésorerie prévisionnel.				
6- Budget d'investissement prévisionnel.				

#### **V - Données financières**

<b>Items</b>	situation	évolution	commentaire	graphique
1-Présentation des soldes du bilan (fond de roulement, BFR).				
2- frais généraux de gestion.				
3-Présentation du CA global.				
4- Ventilation du CA par branche d'activité ou par produit.				
5- Données sur la ventilation du CA par secteur ou par zone géographique.				
6- Présentation du résultat net.				
7- Informations sur le revenu de portefeuille titres.				
8-Ratios de structure (crédit/dépôt, fond propre/total actif).				
9- Ratios de solvabilité.				
10-Ratios de rentabilité.				
11-Autres ratios.				
12-Analyse des dépenses en capital ou les dépenses en recherche et développement par la direction.				
13-Dividende par action.				

Avec :

- Situation : c.a.d simple énonciation de l'item sans aucun détail (montant, valeurs).
- Evolution : présentation de l'évolution de l'item sur une période > ou = 3ans.
- Commentaire : présentation de détails, explication et analyse par la direction.
- Graphique : dans le cas où l'item serait présenté sous forme d'histogramme ou autre diagramme.

Annexe 2  
**INDICE DE CULTURE D'ENTREPRISE**  
**Adapté au contexte Tunisien**

<i>INDICE</i>	<i>MESURE</i>	<i>ITEMS</i>
<b>Degré d'engagement</b>	Autorité	1- La décision est toujours prise par les personnes les mieux informées dans l'entreprise. 2- L'information est communiquée à tous les niveaux hiérarchiques de sorte que chacun peut facilement obtenir l'information dont il a besoin et au moment opportun. 3- Chaque personne dans l'entreprise estime qu'elle a une contribution positive.
	Orientation équipe	1- Travailler dans l'entreprise c'est comme appartenir à une équipe. 2- L'entreprise met plus l'accent sur la collaboration et la coordination des efforts que sur le contrôle hiérarchique. 3- L'entreprise favorise et incite au travail en équipe.
	Capacité de développement	1- Par rapport à nos concurrents, notre entreprise est en état d'amélioration continue, sur tous les niveaux. 2- Notre entreprise valorise la compétence du personnel et recrute des employés qualifiés et compétents. 3- La compétence de la ressource humaine est considérée par notre entreprise comme un avantage compétitif et concurrentiel.
<b>cohérence</b>	Valeurs principales	1- Le dirigeant suit et respecte les règles qu'il a établies dans l'entreprise. 2- Les valeurs qui organisent l'activité au sein de l'entreprise sont claires et cohérentes. 3- Dans notre entreprise, on se réfère à un code d'éthique qui guide notre comportement et clarifie ce que chacun a le droit de faire et de ne pas faire.
	Accord	1- Face à une situation de désaccord, on essaye toujours de trouver une solution qui satisfait les deux parties. 2- Il est toujours possible d'aboutir à un consensus même dans les cas les plus difficiles. 3- Dans notre entreprise, il est rare, de ne pas arriver à résoudre un problème ou de ne pas arriver à un arrangement qui satisfait les deux parties.
	Coordination et intégration	1- Le personnel des différents niveaux hiérarchiques partage la même perspective. 2- La coordination des projets entre les différents services et unités est facile. 3- Les buts fixés pour les différentes unités fonctionnelles (services) de l'entreprise sont cohérents.
<b>capacité d'adaptation</b>	Changement	1- L'entreprise s'adapte facilement au changement. 2- L'entreprise a une bonne réaction face à la concurrence et face au changement de l'environnement. 3- L'entreprise est innovante et ne cesse d'améliorer ses méthodes de travail.
	Orientation client	1- Les recommandations des clients de l'entreprise sont souvent à l'origine des changements de procédé de travail. 2- Les recommandations de nos clients sont prises en compte. 3- Les intérêts des clients sont parfois ignorés dans les décisions de l'entreprise.
	Apprentissage organisationnel	1- L'erreur est considéré comme un moyen d'apprentissage et une occasion d'amélioration des actions futures. 2- L'entreprise encourage l'initiative et la prise du risque. 3- L'entreprise insiste sur la coordination des efforts et des actions entre les différents niveaux hiérarchiques et services.
<b>Mission</b>	Stratégie	1- L'entreprise vise un objectif à long terme. 2- L'objectif de l'entreprise est clair et donne un sens au travail du personnel. 3- L'entreprise développe une stratégie bonne et claire pour le futur.
	Buts et objectifs	1- Tous les responsables de l'entreprise sont d'accord sur les buts fixés par la direction. 2- Les buts fixés par le dirigeant sont ambitieux et réalisables. 3- L'objectif que l'entreprise cherche à y parvenir est mis au point
	Vision	1- Tout le personnel partage une vision commune du devenir de l'entreprise. 2- Le dirigeant de l'entreprise a une orientation à long terme. 3- La projection de l'entreprise dans le futur constitue un facteur de motivation pour le personnel.

Tableau 2 : ACP avec rotation varimax

items	composantes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
- Capitalisation boursière	0,821							
- Evolution des cours	0,778							
- Ratios boursiers	0,714							
- Dividendes par action	0,653							
- Données prévisionnelles sur le bénéfice		0,938						
- Prévision de part de marché		0,885						
- Données prévisionnelles sur le CA		0,682						
- Présentation de l'objectif de la société		0,659						
- Description des caractéristiques des marchés de l'entreprise.			0,772					
- Identification des problèmes de gestion			0,729					
- Analyse des dépenses en recherche et développement			0,685					
- Information sur les actionnaires			0,596					
- Organigramme de la société				0,790				
- Données sur l'effectif				0,630				
- Données sur le système d'information				0,584				
- Présentation de la stratégie				0,550				
- Ratio de solvabilité					0,829			
- Ratio de rentabilité					0,722			
- Autres ratios					0,568			
- Dons et aides octroyées aux différents organismes						0,874		
- Notation des agences						0,822		
- Part de marché de la société							0,821	
- Présentation de l'environnement économique							0,727	
- Budget d'investissement prévisionnel								0,769
- Ratio de structure								0,762
<b>Valeurs propres</b>	$\lambda_1= 4,113$	$\lambda_2=2,754$	$\lambda_3=2,357$	$\lambda_4=1,872$	$\lambda_5=1,725$	$\lambda_6=1,530$	$\lambda_7=1,322$	$\lambda_8=1,218$
<b>% de la variance expliquée par le facteur</b>	16,451%	11,010%	9,427%	7,486%	6,900%	6,122%	5,286%	4,871%
<b>Variance totale</b>	<b>67,554%</b>							



Tableau 4

Résultats de l'ACP avec rotation varimax et test de fiabilité de l'échelle « degré d'engagement »

Items	Composantes		Qualité de représentation
	Orientation équipe	Capacité de développement	
1- L'information est communiquée à tous les niveaux hiérarchiques de sorte que chacun peut facilement obtenir l'information dont il a besoin et au moment opportun.	0.826		0.729
2- Travailler dans l'entreprise c'est comme appartenir à une équipe	0.748		0.567
3- L'entreprise met plus l'accent sur la collaboration et la coordination des efforts que sur le contrôle hiérarchique	0.710		0.528
4- L'entreprise favorise et incite au travail en équipe.	0.807		0.656
5- Notre entreprise valorise la compétence du personnel et recrute des employés qualifiés et compétents		0.908	0.840
6- La compétence de la ressource humaine est considérée par notre entreprise comme un avantage compétitif et concurrentiel		0.901	0.818
<b>Pourcentage de variance expliquée par le facteur</b>	44.470%	24.485%	
<b>Valeurs propres</b>	$\lambda = 2.668$	$\lambda = 1.469$	
<b>Fiabilité de l'échelle</b>	$\alpha = 0.786$		
<b>Corrélation de Pearson</b>		0.668**	
<b>KMO</b>		0.625	
<b>Test de spécificité de Bartlett</b>		0.000	

(\*\*) significatif au seuil de 5%

Tableau 5

Résultats de l'ACP avec rotation varimax et test de fiabilité de l'échelle orientation cohérence

Items	Composantes		Qualité de représentation
	Coordination & Intégration	Accord	
1- Les valeurs qui organisent l'activité au sein de l'entreprise sont claires et cohérentes	0.755		0.662
2- Dans notre entreprise, on se réfère à un code d'éthique qui guide notre comportement et clarifie ce que chacun a le droit de faire et de ne pas faire.	0.601		0.536
3-Face à une situation de désaccord, on essaye toujours de trouver une solution qui satisfait les deux parties.		0.858	0.751
4- Il est toujours possible d'aboutir à un consensus même dans les cas les plus difficiles		0.817	0.725
5- Dans notre entreprise, il est rare, de ne pas arriver à résoudre un problème ou de ne pas arriver à un arrangement qui satisfait les deux parties.		0.759	0.576
6- La coordination des projets entre les différents services et unités est facile.	0.858		0.746
7- Les buts fixés pour les différentes unités fonctionnelles (services) de l'entreprise sont cohérents	0.890		0.797
<b>Pourcentage de variance expliquée par le facteur</b>	46.184%	22.313%	
<b>Valeurs propres</b>	$\lambda = 3.233$	$\lambda = 1.562$	
<b>Fiabilité de l'échelle</b>	$\alpha = 0.805$	$\alpha = 0.773$	
<b>KMO</b>		0.754	
<b>Test de spécificité de Bartlett</b>		0.000	

Tableau 6

Résultats de l'ACP avec rotation varimax et test de fiabilité de l'échelle « capacité d'adaptation »

Items	Composantes			Qualité de représentation
	changement	Apprentissage organisationnel	Orientation client	
1- L'entreprise s'adapte facilement au changement.	0.763			0.679
2- L'entreprise a une bonne réaction face à la concurrence et face au changement de l'environnement	0.777			0.773
3- L'entreprise est innovante et ne cesse d'améliorer ses méthodes de travail.	0.758			0.761
4- Les recommandations de nos clients sont prises en compte.			0.799	0.702
5- Les intérêts des clients sont parfois ignorés dans les décisions de l'entreprise.			0.821	0.763
6- L'erreur est considérée comme un moyen d'apprentissage et une occasion d'amélioration des actions futures.	0.532			0.540
7- L'entreprise encourage l'initiative et la prise du risque.		0.911		0.838
8- L'entreprise insiste sur la coordination des efforts et des actions entre les différents niveaux hiérarchiques et services.		0.652		0.760
<b>% de variance expliquée par le facteur</b>	40.649 %	17.439 %	17.599 %	
<b>Valeurs propres</b>	$\lambda = 3.252$	$\lambda = 1.395$	$\lambda = 1.168$	
<b>Fiabilité de l'échelle</b>	$\alpha = 0.728$			
<b>Corrélation de Pearson (Sig)</b>		0.610*** (0.000)	0.444*** (0.005)	
<b>KMO</b>	0.693			
<b>Test de spécificité de Bartlett</b>	0.000			

(\*\*\*) la corrélation est significative au seuil de 1%

Tableau 7

Résultats de l'ACP avec rotation varimax et test de fiabilité de l'échelle « orientation mission »

Items	Composantes		Qualité de représentation
	Dim1	Dim2	
1- L'entreprise vise un objectif à long terme.		0.675	0.570
2- L'objectif de l'entreprise est clair et donne un sens au travail du personnel.	0.793		0.758
3- L'entreprise développe une stratégie bonne et claire pour le futur	0.783		0.802
4- Tous les responsables de l'entreprise sont d'accord sur les buts fixés par la direction.	0.718		0.559
5- Les buts fixés par le dirigeant sont ambitieux et réalisables.		0.901	0.832
6- L'objectif que l'entreprise cherche à y parvenir est mis au point.		0.706	0.599
7- Tout le personnel partage une vision commune du devenir de l'entreprise	0.812		0.712
8- Le dirigeant de l'entreprise a une orientation à long terme	0.690		0.533
9- La projection de l'entreprise dans le futur constitue un facteur de motivation pour personnel.	0.707		0.525
<b>Pourcentage de la variance expliquée par le facteur</b>	54.293 %	11.161 %	
<b>Valeurs propres</b>	$\lambda = 4.886$	$\lambda = 1.004$	
<b>Fiabilité de l'échelle</b>	$\alpha = 0.883$	$\alpha = 0.742$	
<b>KMO</b>	0.838		
<b>Test de spécificité de Bartlett</b>	0.000		

Tableau8 : résultats de la régression multivariée

Variable	Modèle 1		Modèle 2		Modèle 3	
	Coef non standardisé	Valeur de t (sig)	Coef non standardisé	Valeur de t (sig)	Coef non standardisé	Valeur de t (sig)
constante	0.164	9.022 (0.000)	0.100	0.944 (0.353)	0.075	3.262 (0.003)
Fac1_1	0.000	-0.007 (0.994)	0.002	0.144 (0.887)	0.004	0.266 (0.792)
Fac2_1	0.031	1.876 * <b>(0.071)</b>	0.030	1.806 * <b>(0.082)</b>	0.035	2.150 ** <b>(0.040)</b>
Fac2_2	0.005	0.349 (0.730)	0.003	0.222 (0.826)	0.006	0.444 (0.661)
Fac1_3	0.004	0.190 (0.851)	0.005	0.261 (0.796)	0.002	0.101 (0.920)
Fac2_3	0.010	0.686 (0.498)	0.009	0.589 (0.561)	0.006	0.420 (0.678)
Fac3_3	-0.003	-0.251 (0.804)	-0.003	-0.225 (0.824)	-0.004	-0.283 (0.780)
Fac1_4	-0.034	-1.770 * <b>(0.088)</b>	-0.029	-1.446 (0.159)	-0.027	-1.363 (0.184)
Fac2_4	-0.028	-1.909 * <b>(0.067)</b>	-0.029	-1.974 * <b>(0.058)</b>	-0.027	-1.803 * <b>(0.082)</b>
Dummy28	0.412	4.713	0.425	4.789	-	-
financier	-0.007	-0.251 (0.804)	-	-	-	-
Log TA	-	-	0.011	0.567 (0.575)	-	-
ENDET	-	-	-	-	0.001	4.728 *** <b>(0.000)</b>
Industrie	-	-	-	-	0.022	0.730 (0.471)
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0.646</b>		<b>0.649</b>		<b>0.661</b>	
<b>R<sup>2</sup> Ajusté</b>	0.520		0.524		0.540	
<b>F de Fisher</b>	5.111		5.184		5.455	
(Sig)	(0.000)		(0.000)		(0.000)	

(\*\*\*) significatif au seuil de 1%, (\*\*) significatif au seuil de 5%, (\*) significatif au seuil de 10%.

Fac1\_1 : orientation équipe

Fac2\_1 : capacité de développement

Fac2\_2 : accord

Fac1\_3 : changement

Fac2\_3 : apprentissage organisationnel

Fac3\_3 : orientation client

Fac1\_4 : orientation stratégie

Fac2\_4 : orientation but et objectif

financier : appartenance de l'entreprise au secteur financier

Log TA : taille de l'entreprise mesurée par le logarithme du total actif.

ENDET : niveau d'endettement de l'entreprise.

Industrie : appartenance de l'entreprise au secteur industriel.