
UE 213 ➡ **MANAGEMENT ET CONTRÔLE DE GESTION**

Année 2013-2014

Ce fascicule comprend :
La présentation de l'UE
La série 1
Le devoir 1 à envoyer à la correction

GOUVERNANCE ET CONTRÔLE DE GESTION

En collaboration avec
le Centre National
d'Enseignement à Distance
Institut de Lyon

CNED

Johan BOUGLET
Pascal CHARPENTIER
Didier LECLÈRE
Bernard MOISY
Jean-Paul MONNOT
Samuel SPONEM
Christophe TORSET

W2131-F1/4

Les auteurs

Johan BOUGLET : Maître de conférences (Université Paris-Est Créteil), ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan.

Pascal CHARPENTIER : Maître de conférences au Cnam-Intec.

Didier LECLÈRE : Professeur des universités au Cnam-Intec.

Bernard MOISY : Agrégé d'économie et de gestion.

Jean-Paul MONNOT : Agrégé d'économie et de gestion.

Samuel SPONEM : Professeur HEC Montréal, DESCF, ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan.

Christophe TORSET : Maître de conférences au Cnam-Intec, DESCF.

L'ensemble des contenus (textes, images, données, dessins, graphiques, etc.) de ce fascicule est la propriété exclusive de l'INTEC-CNAM.

En vertu de l'art. L. 122-4 du Code de la propriété intellectuelle, la reproduction ou représentation intégrale ou partielle de ces contenus, sans autorisation expresse et préalable de l'INTEC-CNAM, est illicite. Le Code de la propriété intellectuelle n'autorise que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » (art. L. 122-5).

«... OBJECTIFS ...»

- Savoir définir les notions de contrôle de gestion, contrôle organisationnel, pouvoir et gouvernance.
- Connaître les avantages, les inconvénients et les risques du contrôle de gestion.
- Connaître les modes de contrôle organisationnels alternatifs au contrôle de gestion.
- Maîtriser les principaux indicateurs financiers de mesure de la performance et les principales méthodes de calcul de coût.
- Différencier les différentes formes de gouvernance.
- Connaître les différentes théories de la gouvernance.



TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DE L'UE	7
PLAN ANNUEL DU COURS	23
PARTIE 1. GOUVERNANCE ET CONTRÔLE DE GESTION	25
Chapitre 1. Contrôle de gestion, contrôle organisationnel et contrôleur de gestion.....	25
Section 1. Le contrôle de gestion : un mode de contrôle parmi d'autres	26
Section 2. Les sources d'information du contrôle de gestion	38
Section 3. La fonction contrôle de gestion.....	77
Chapitre 2. Exercice du pouvoir et contrôle de gestion.....	82
Section 1. L'exercice du pouvoir	82
Section 2. Les configurations de pouvoir	88
Section 3. Rationalité et irrationalité dans l'exercice du pouvoir.....	91
Chapitre 3. Gouvernance d'entreprise et contrôle de gestion.....	94
Section 1. La montée en puissance de la problématique de la gouvernance.....	96
Section 2. Approches théoriques de la gouvernance et de ses mécanismes...	100
Section 3. Les modèles nationaux de gouvernance et leurs évolutions	112
Section 4. Gouvernance, comptabilité, audit et contrôle	133
EXERCICES AUTOCORRIGÉS	140
INDEX	162
DEVOIR 1	163

PRÉSENTATION DE L'UE

I. PRÉAMBULE¹

Vous êtes propriétaire d'une petite chaîne d'épicerie bio dans la banlieue parisienne. Vous avez commencé avec un petit magasin et une idée : vendre des produits bio en ayant des accords avec des maraîchers de la région. À partir de ce concept, vous avez ouvert 6 magasins en région parisienne. Vous employez maintenant plus de 100 employés. Le caractère local des produits vendus vous différencie des autres magasins biologiques et assure un certain succès à votre entreprise.

Cependant, au fur et à mesure que l'entreprise grandit, des problèmes inattendus apparaissent. La rentabilité des différents magasins semble inégale. Deux unités semblent profitables mais il n'est pas aisé de savoir pourquoi ces deux entités sont plus profitables que les autres. Un des magasins a des difficultés et vous avez l'impression que lorsque vous n'y êtes pas présent, les magasins sont moins performants et font moins de ventes. La gestion de ressources humaines semble s'avérer plus difficile que prévu. Y aurait-il un manque de motivation des vendeurs ?

Vous envisagez d'ouvrir des magasins à Lyon mais vous vous interrogez : combien faut-il investir ? Au fur et à mesure que le nombre de magasins s'accroît et que les différents magasins sont plus éloignés géographiquement, vous vous demandez comment maintenir des objectifs communs à l'ensemble des magasins. Quel mode d'organisation retenir ? En effet, la force de vos magasins, c'est d'avoir laissé les salariés proposer de nouveaux produits et de nouveaux fournisseurs grâce à leur connaissance du marché local. Dans le même temps, certaines de leurs idées s'avèrent être des échecs. Comment communiquer votre vision ? Comment avoir l'information pour pouvoir gérer l'ensemble des magasins ?

De nombreux nouveaux acteurs entrent sur votre marché. Vous devenez moins compétitifs et vos parts de marché diminuent. Vous devez réfléchir à la vente de nouveaux produits et à votre stratégie. Quels produits choisir ? Comment être de nouveau compétitif sur le marché ? Vous êtes obligés de vendre une partie des actions que vous possédez dans votre entreprise à un fonds d'investissement. Cela entraîne un changement dans la gouvernance de l'entreprise. Le fonds d'investissement a maintenant plusieurs membres au conseil d'administration et vous demande de mettre l'accent sur la rentabilité. Comment traduire ce changement d'objectif dans les faits ?

Pour tenter de résoudre ces différents problèmes, il est possible de mettre en place des systèmes de contrôle de gestion afin d'indiquer la direction à suivre, de prendre des décisions stratégiques et d'atteindre les objectifs voulus. Ceci est en général simple pour les entreprises de petite taille et lorsque tous les employés travaillent au même endroit : les discussions et la supervision directe permettent de s'assurer que les choses fonctionnent bien. Lorsque la taille de l'entreprise s'accroît, la coordination informelle et la supervision directe fonctionnent moins bien. La mise en place de systèmes de contrôle s'avère alors nécessaire. Mais cette mise en place n'est pas aisée. En effet, le processus de contrôle de gestion est traversé par des tensions inhérentes à la gestion d'une entreprise : Faut-il favoriser l'innovation ou le contrôle ? Faut-il favoriser la rentabilité ou la croissance ? Comment faire converger les objectifs de la direction et ceux des subordonnés ? Comment concilier les opportunités à saisir et le temps qu'il est possible d'y consacrer ?

Le contrôle de gestion pose ainsi des problèmes de gouvernance, de stratégie, d'organisation et de gestion des ressources humaines. L'objectif de ce cours est de donner des éléments pour pouvoir comprendre, et dans une certaine mesure, résoudre ces problèmes.

1. Adapté de Simons, R. (2000), *Performance Measurement and control systems for implementing strategy*, Prentice Hall.

L'UE « Management et contrôle de gestion » constitue l'une de 8 épreuves du nouveau DSCG. Elle est positionnée au niveau « Master » (bac+5) et à ce titre requiert l'acquisition de compétences professionnelles et universitaires. Une bonne connaissance des UE « Management » et « Contrôle de gestion » du niveau DCG est évidemment requise.

Le programme officiel prévoit 180 heures, équivalant à 20 crédits ECTS, un coefficient de 1,5 et une épreuve écrite de 4 heures.

Pour cette épreuve, les candidats doivent s'attendre à une étude de cas alliant les aspects quantitatifs (calculs de coûts ou de rentabilité par exemple) et aspects qualitatifs (réflexion sur les aspects stratégiques et organisationnels). Il est aussi envisageable qu'une partie plus ou moins importante de l'examen porte sur des questions de cours ou des questions de réflexion de type dissertation.

II. ANALYSE DU PROGRAMME DE L'UE

La gestion est un processus très général qui englobe la définition des objectifs, l'analyse des différents choix possibles compte tenu des contraintes, la décision proprement dite, la mise en œuvre, et, ce qui nous concerne plus directement ici, le contrôle des résultats obtenus. Le contrôle de gestion consiste à mettre en place des procédures permettant aux gestionnaires de garder la maîtrise des opérations, pour que les objectifs soient atteints. Le « management » met l'accent sur le fait d'obtenir des résultats par l'intermédiaire d'une équipe qu'il faut motiver, former, guider, contrôler. Un bon manager est jugé sur sa capacité à dynamiser ses équipes et à produire de la performance. Il y a donc une relation très étroite entre le management et le contrôle de gestion : le manager doit pouvoir s'appuyer sur un système de contrôle efficace.

Au niveau formel, le nouveau programme du cursus de l'expertise comptable dissocie les connaissances de « management » et les connaissances de « contrôle de gestion » :

L'UE de management et contrôle de gestion – Bulletin Officiel du 18 mars 2010

Niveau M : 180 heures – 20 ECTS

REMARQUE

Les deux sous-parties de ce programme sont présentées séparément mais la compétence à acquérir doit permettre de réaliser une étude liant le management et le contrôle de gestion.

A. MANAGEMENT	
Sens et portée de l'étude	Notions et contenus
1. Évolution des modèles d'organisation (15 heures)	
Approfondir les éléments de théorie des organisations abordés dans le programme de « management » du DCG, en particulier l'évolution des formes organisationnelles.	<ul style="list-style-type: none"> • Rappel des grandes formes structurelles (simple, fonctionnelle, divisionnelle, matricielle) • Les déterminants des structures • Structures et cultures • Evolution des formes structurelles et nouvelles formes d'organisations : structures par projet, réseaux • Transversalité et gestion par les processus • Entreprise virtuelle et nouvelles technologies de l'information et de la communication • Hybridation des structures organisationnelles (public/privé)
2. Management stratégique (35 heures)	
Donner une culture stratégique permettant de comprendre l'environnement concurrentiel dans lequel évolue l'organisation. Repérer les facteurs qui sous-tendent la capacité stratégique de l'entreprise et qui permettent aux managers de formuler des choix stratégiques.	

2.1 Analyse et choix stratégiques	
Apporter les éléments essentiels de l'analyse stratégique et replacer l'organisation dans son environnement pour parvenir à la formulation de choix stratégiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Rappel des principaux éléments de diagnostic stratégique et introduction du concept de chaîne de valeur • Les choix stratégiques : <ul style="list-style-type: none"> – La segmentation stratégique et l'identification des domaines d'activité stratégique – Les stratégies génériques : stratégie de coût et effet d'expérience, stratégie de différenciation, stratégie de focalisation – Compétition et collaboration • Les modalités de développement : <ul style="list-style-type: none"> – Croissance interne, croissance externe – Stratégies relationnelles – Diversification – Recentrage – Stratégies de mondialisation/globalisation – Stratégies d'innovation
2.2 Analyse des parties prenantes et structures de gouvernance	
Aborder la problématique du gouvernement des entreprises en soulignant la cohérence souhaitable entre les structures de gouvernance et l'analyse des parties prenantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographie des grandes parties prenantes de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> – les actionnaires et le « gouvernement d'entreprise » – les créanciers – les clients et les usagers – les salariés – les fournisseurs – les pouvoirs publics • Les attentes des parties prenantes : les objectifs contradictoires et les jeux de pouvoir • L'éthique des affaires : la position éthique des individus et des managers, la responsabilité sociale de l'entreprise et le développement durable
3. Conduite du changement (15 heures)	
Le changement implique souvent des bouleversements, des instabilités, voire des crises. Quels sont les processus à l'œuvre ? Comment les gérer ? Par ailleurs, la conduite d'un changement suppose un certain nombre d'opérations. Dans cette perspective, l'attention est portée sur la gestion opérationnelle des projets de changement.	<ul style="list-style-type: none"> • Le diagnostic de la situation de changement • Les styles de conduite du changement • Les leviers du changement • Management en mode projet et innovation • Apprentissage organisationnel et management des connaissances
4. Gestion des compétences (15 heures)	
Former à la gestion de l'évolution, de l'évaluation et de la maintenance des compétences.	<ul style="list-style-type: none"> • Les approches d'identification des compétences : connaissances professionnelles, potentiel estimé, savoir-faire opérationnel • La contribution du concept de compétence à la gestion de l'emploi par l'entreprise • Gestion stratégique des compétences : gestion de la formation, gestion des carrières • Rémunérations et valorisation des compétences individuelles et collectives : enjeux pour l'organisation, enjeux pour le salarié
INDICATIONS COMPLÉMENTAIRES	
2.1 Dans les modalités de développement doivent être étudiées : les fusions/acquisitions, les alliances et partenariats.	
4.1 On mettra en exergue les différences entre compétence et qualification.	

B. CONTRÔLE DE GESTION ET PILOTAGE STRATÉGIQUE	
Sens et portée de l'étude	Notions et contenus
1. Le positionnement du contrôle de gestion et l'identification du métier (10 heures)	
Alors que le programme de contrôle de gestion du DCG est centré sur le contrôle opérationnel, celui du DSCG privilégie le contrôle stratégique. Le contrôle de gestion est situé par rapport à l'audit et au contrôle interne en dégageant leurs similitudes et leurs nécessaires complémentarités. L'accent est mis sur le rôle du contrôle de gestion dans la communication interne et externe.	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle de gestion : son rôle et sa place dans les organisations • Le contrôleur de gestion, son travail d'information et de communication dans et pour l'entreprise, son éthique et sa déontologie • Le contrôle de gestion comme aide à la communication financière à destination des institutionnels et des partenaires • Les formes d'audit : interne et externe, légal et contractuel • Les champs de l'audit : opérationnel, stratégique, social, organisationnel • Le contrôle interne • Les relations de l'audit et du contrôle interne avec le contrôle de gestion
2. Le contrôle de gestion et la modélisation d'une organisation (10 heures)	
Le contrôle de gestion doit appréhender les conséquences organisationnelles des stratégies de développement national et international d'une entité aux frontières floues. Il convient d'identifier les critères de performance globale des organisations qu'elles soient industrielles, commerciales ou de services, marchandes ou non-marchandes (associations, collectivités publiques) et de montrer les liens existants entre performance économique, performance financière et performance sociale et sociétale. Dans ce cadre le contrôle de gestion peut être compris comme une aide au changement organisationnel.	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle de gestion comme interface entre la stratégie et l'organisation • Les facteurs clés de succès d'une organisation • Les risques stratégiques, organisationnels et opérationnels • Les critères de performance économique, financière, sociale, environnementale. • Le contrôle de gestion, aide à l'évolution de la structure
3. Les sources d'information du contrôle de gestion (10 heures)	
3.1 Les sources d'informations comptables et financières	
Analyser les liens entre les informations comptables et financières et le contrôle de gestion. Porter un jugement sur la pertinence de ces sources d'informations.	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations fournies par la comptabilité : approche quantitative et approche qualitative • Informations de pilotage et communication financière • Incidences de la normalisation comptable sur le contrôle de gestion
3.2 Les autres sources d'informations	
Le contrôle ne peut se satisfaire des seules informations comptables et financières. Il doit prendre appui sur d'autres sources d'informations dont il faut évaluer la pertinence.	<ul style="list-style-type: none"> • Les informations fournies par des sources de nature sociale, sociétale, environnementale : approche quantitative et approche qualitative • Incidences des normes et des processus de certification de qualité sur le contrôle de gestion • Éthique et développement durable : incidences sur la conception et les modalités du contrôle de gestion
4. Stratégie et contrôle de gestion (40 heures)	
Le contrôle de gestion doit être appréhendé comme un apport à la stratégie, sans occulter ses limites, ses insuffisances par rapport à une démarche stratégique. Il doit vérifier l'adéquation des méthodes et des outils mis en œuvre, au regard de la stratégie puis des critères de performance globale et de création de valeur retenus.	

4.1 La gestion du périmètre de l'entité	
Appréhender les différentes modalités de gestion du périmètre de l'entité.	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle de gestion dans la mise en œuvre des politiques : <ul style="list-style-type: none"> – d'intégration (acquisitions, fusions) – d'externalisation (filialisation, scission, apport partiel d'actif) – de coopération (mise en commun d'activités dans les groupements d'intérêt économique, sociétés en participation, gestion déléguée) – de coordination (entreprise en réseau) • Les prix de cession interne
4.2 Le contrôle de gestion et le diagnostic stratégique	
Analyser le contrôle de gestion comme aide au diagnostic et au choix de la stratégie.	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle de gestion et le diagnostic stratégique (analyse concurrentielle, technologique, organisationnelle). • Le contrôle de gestion et la planification • Le contrôle de gestion et les plans prévisionnels : plan d'activité, plan de financement, plan d'entreprise (<i>business plan</i>) • Intérêts et limites de la gestion budgétaire
4.3 Le contrôle de gestion et le pilotage stratégique	
Analyser comment le contrôle de gestion participe au pilotage stratégique.	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle de gestion et pilotage de la performance globale • Les tableaux de bord stratégiques • Le management par les processus • Le management des capacités (<i>yield management</i>) • Les coûts cibles et l'analyse de la valeur
4.4 Le contrôle de gestion et les parties prenantes de la gouvernance	
Certaines informations produites par le contrôle de gestion constituent une source d'information pour les parties prenantes de la gouvernance.	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle de gestion et la gouvernance • Le contrôle de gestion et la communication en direction des différentes parties prenantes • La dimension culturelle des outils de gestion
5. Modifications organisationnelles et contrôle de gestion (30 heures)	
5.1 Le contrôle de gestion et les systèmes d'information et de communication	
Montrer comment et pourquoi les technologies de l'information et de la communication influencent la compréhension puis la mise en œuvre du contrôle de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle de gestion et les progiciels de gestion intégrés • Le contrôle de gestion et les modes de transmission électronique de l'information
5.2 Le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines	
Prendre en compte l'importance grandissante des ressources humaines dans la création de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> • Les outils du contrôle de gestion pour gérer les ressources humaines : suivi de la masse salariale, bilan social, tableaux de bord sociaux, indicateurs de gestion sociale • Le contrôle de gestion et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences • Le contrôle de gestion et la gestion des connaissances et des savoirs • Le contrôle de gestion et l'apprentissage organisationnel. • Les situations de gestion de crise : négociation, conciliation, médiation, arbitrage
5.3 Le contrôle de gestion et les processus	
Utiliser le contrôle de gestion pour faire évoluer les processus.	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des dysfonctionnements organisationnels • Diagnostic des processus existants : l'usage des rapports d'audit et/ou de contrôle interne • Amélioration des processus : management par les processus, démarches de progrès continu, analyse de la valeur

INDICATIONS COMPLÉMENTAIRES

5. Au-delà des organisations industrielles, il convient de prendre en compte les spécificités des organisations de services, des organisations publiques, des associations pour analyser la pertinence des outils du contrôle de gestion. Cette étude de pertinence doit envisager les outils utiles tant au pilotage opérationnel qu'au pilotage stratégique.

Bien que les parties « Management » et « Contrôle de gestion et pilotage » soient dissociées dans la présentation officielle, l'esprit du programme nous invite à réfléchir aux relations qui peuvent exister entre management et contrôle de manière transversale. Le management repose en effet sur des problématiques relevant de la sociologie, de la psychologie ou de l'économie (Comment faire travailler ensemble des acteurs ? Comment motiver des individus ? Comment analyser un marché ?) avec une adaptation nécessaire de ces connaissances au contexte des organisations. Le lien avec le contrôle ne peut se limiter aux aspects les plus techniques ou « comptables » du contrôle de gestion, tels que le contrôle budgétaire ou le « reporting » financier. Il faut par conséquent se référer à une conception élargie du contrôle, le « contrôle organisationnel », englobant des aspects informels, comme la culture d'entreprise ou les considérations déontologiques ou éthiques.

Le programme officiel sera donc découpé de manière transversale entre contrôle et management. Si l'on devait assigner un objectif pratique et concret à cette épreuve il serait le suivant : **acquérir les savoirs techniques (outils) et conceptuels ainsi que les savoir-faire nécessaires à la réalisation du diagnostic d'une organisation et de son système de contrôle de gestion.**

III. ANNONCE DU PLAN DES SÉRIES

Comme toute organisation est composée d'une pluralité d'acteurs, il n'y a pas nécessairement concordance ou convergence des objectifs individuels, ce qui génère un très fort risque de conflit, d'inefficacité, et même d'irrationalité. Les intérêts des ouvriers, des cadres dirigeants, des « managers » et des actionnaires, par exemple, ont toutes les chances de diverger. En amont des problèmes de gestion se posent donc des problèmes fondamentaux de pouvoir, de légitimité à commander, de « gouvernance » comme l'on dit aujourd'hui. Les objectifs de l'organisation ne sont pas uniquement les objectifs de la direction : ils expriment très souvent une sorte de « compromis » entre les différentes parties prenantes concernées. Oublions la vision simplificatrice de la microéconomie classique qui assigne à l'entreprise un objectif unique de maximisation du profit. Les théories économiques de la firme qui se sont développées depuis une quarantaine d'années soulignent que le profit apparaît davantage comme une contrainte que comme un objectif unique. Il nous faut donc des mécanismes pour contrôler la cohérence des objectifs et s'assurer que la gestion va bien dans le sens de leur achèvement. **C'est l'objet de notre première série, dans laquelle le contrôle de gestion est envisagé en tant qu'outil de gouvernance.** Par exemple, il faut organiser une remontée des informations vers le conseil d'administration (qui incarne une certaine légitimité) qui soit plus riche que les comptes annuels, pour veiller à ce que les dirigeants œuvrent bien dans l'intérêt des actionnaires, et non pas en fonction de visées personnelles opportunistes, et dans le respect des contraintes sociales et environnementales.

Pour que les objectifs soient réalistes et puissent être atteints (ou, plutôt, pour que les différentes contraintes puissent être satisfaites), il faut une vision stratégique à moyen et long terme. Cela suppose une stratégie globale ou « corporate » (problèmes de diversification et d'intégration verticale), des choix en matière d'alliance ou de partenariat avec d'autres entreprises, et, sur chaque domaine d'activité retenu, une stratégie concurrentielle ou « générique » au sens de Porter (domination par les coûts ou différenciation, par exemple). Lorsque ces stratégies sont mises en œuvre, et il faut contrôler périodiquement que les résultats sont bien au rendez-vous (rentabilité du capital investi essentiellement), sinon il faut éventuellement infléchir la stratégie, ou même en changer. La prise en compte de la stratégie est déterminante pour la conception d'un système de contrôle pertinent. Par exemple, les choix stratégiques déterminent les « facteurs clés de succès » qui doivent présider au choix des indicateurs d'un tableau de bord. Une stratégie de différenciation supposera, par exemple, de faire attention aux indicateurs de qualité. Il faut un contrôle stratégique, qui permette une appréciation critique des orientations stratégiques et des politiques suivies. **C'est l'objet de notre deuxième série, dans laquelle le contrôle de gestion sera envisagé comme outil de pilotage stratégique.**

La mise en œuvre de la stratégie suppose des choix organisationnels, en particulier des choix concernant la structure. Par exemple, pour mettre en œuvre une stratégie de diversification, il vaut mieux, en principe, une structure divisionnelle qu'une structure fonctionnelle, et un système de management par centres de profit. Il faut s'assurer de la cohérence entre certains facteurs de contingence (la taille, la nature stable ou instable de l'environnement, et bien évidemment la stratégie), et les caractéristiques du management et de l'organisation. Pour reprendre la célèbre formule de Chandler (qu'il faut relativiser) : « la structure suit la stratégie ». De ce point de vue, les systèmes d'information comptables et les systèmes de contrôle de gestion constituent l'une des dimensions de cette organisation. Les systèmes de contrôle doivent être adaptés au type de « configuration structurelle » caractérisant l'entreprise et favoriser la mise en œuvre des choix stratégiques dans l'organisation. **C'est l'objet de notre troisième série, dans laquelle le contrôle de gestion sera envisagé comme outil de cohérence et d'évolution organisationnelle.**

Enfin, rien ne peut se faire dans les domaines du management et du contrôle sans la compétence et la motivation des individus. Pour que les mécanismes de contrôle soient efficaces, il faut qu'ils soient fondés sur une connaissance des mécanismes qui déterminent les comportements. Par exemple, la théorie de l'« expectance » peut être utilisée pour définir les procédures de « récompense/sanction » associées à l'analyse des performances qui assurent le bouclage des systèmes de contrôle, et qui permettent de mettre sous tension l'organisation et de tendre vers une amélioration continue de ces performances. À un certain niveau, il n'y a pas beaucoup de différences entre le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines. **C'est l'objet de notre quatrième série, dans laquelle le contrôle de gestion sera envisagé comme outil de motivation et d'apprentissage.**

Au final, les différentes parties du programme officiel du DSCG seront traitées dans les quatre séries de la manière suivante :

Tableau : Correspondance entre le programme officiel du DSCG et le plan du cours à distance de l'Intec

Thèmes	Nombre d'heures	Série 1 Gouvernance et contrôle de gestion	Série 2 Stratégie et contrôle de gestion	Série 3 Organisation et contrôle de gestion	Série 4 Gestion des ressources humaines et contrôle de gestion
A. Management					
1. Évolution des modèles d'organisation	15	X		X	
2. Management stratégique	35	X	X		
2.1 Analyse et choix stratégiques			X		
2.2 Parties prenantes et gouvernance		X			
3. Conduite du changement	15				X
4. Gestion des compétences	15				X
B. Contrôle de gestion et pilotage stratégique					
1. Position du CG et métier	10	X			
2. CG et modélisation de l'organisation	10		X		X
3. Sources d'information du CG	10				
3.1 Sources comptables et financières		X			
3.2 Autres sources d'information		X			

Thèmes	Nombre d'heures	Série 1 Gouvernance et contrôle de gestion	Série 2 Stratégie et contrôle de gestion	Série 3 Organisation et contrôle de gestion	Série 4 Gestion des ressources humaines et contrôle de gestion
4. Stratégie et CG	40		X		
4.1 Gestion du périmètre de l'entité			X	X	
4.2 CG et diagnostic stratégique			X		
4.3 CG et pilotage stratégique			X	X	
4.4 CG et parties prenantes		X		X	
5. Modification organisationnelle et CG	30			X	X
5.1 CG et systèmes d'information				X	
5.2 CG et GRH					X
5.3 CG et processus				X	

On comprend toute la différence qui sépare les cours de « Contrôle de gestion » et de « Management » dispensés au niveau DCG (ou Licence) du cours de « Management et contrôle de gestion » dispensé au niveau DSCG (ou Master). Les premiers présentent essentiellement les outils et les connaissances de base alors que le second s'efforce de mettre en perspective ces outils, avec une approche critique permettant de s'interroger sur l'utilité d'un outil dans un contexte donné. On aura donc, notamment pour les aspects relevant du contrôle de gestion, une approche plus « qualitative » que « quantitative », plus « littéraire » et moins « calculatoire », plus axée sur l'opportunité d'utiliser tel ou tel outil, que sur l'utilisation de l'outil lui-même. L'approche littéraire de cette UE ne signifie pas que l'apprentissage soit plus simple ni qu'il n'y ait rien à apprendre, bien au contraire. En plus de la maîtrise des outils, des concepts et des savoir-faire doivent être connus pour réussir l'épreuve.

Les outils vus en DCG (les méthodes de comptabilité analytique, les analyses d'écarts, etc.) doivent donc être parfaitement maîtrisés. De nombreux rappels seront réalisés dans ce cours afin de vous mettre à niveau sur les outils du contrôle de gestion. Cependant, si ces rappels sont insuffisants, vous devrez par vous-même vous référer aux ouvrages proposés en bibliographie. De nouveaux outils seront aussi étudiés conformément aux exigences du programme (outils de mesure de la création de valeur, BSC, outils de *yield* management...). La liste des outils et concepts devant être connus (non exhaustive) et leur répartition entre les différentes séries est proposée dans le tableau ci-après.

Les outils et concepts du management et du contrôle de gestion

ABC	Série 1	Série 2	Série 3	Série 4
ABC (Activity Based Costing)	X			
ABM (Activity Based Management)			X	
Analyse de la valeur			X	
Avantage concurrentiel		X		
Benchmarking		X		
Bilan social				X
Business plan		X		
Balanced Scorecard		X		
Compétences		X		X
Coûts cachés				X
Coûts cibles			X	
Coûts complets (centres d'analyse)	X			

ABC	Série 1	Série 2	Série 3	Série 4
Coûts partiels	X			
Création de valeur (EVA, ROI)	X			
Écarts		X		
Facteurs clés de succès		X		
Gestion de la masse salariale				X
Gestion de projet		X		
Gestion des approvisionnements			X	
Gestion des compétences				X
Matrices stratégiques (BCG, SWOT)		X		
Normes ISO	X			
Plan de financement		X		
Prix de cession interne			X	
Processus organisationnels			X	
Progiciels de gestion intégrés (ERP)			X	
Reporting	X			
Responsabilité Sociale de l'Entreprise	X			
Ressources stratégiques		X		
Stratégies d'activité (Business)		X		
Stratégie globale (corporate)		X		
Structures organisationnelles			X	
Surplus de productivité globale	X			
Tableau de bord		X		
UVA (Unité de Valeur Ajoutée)	X			
Yield management			X	

Nous attirons votre attention sur le fait qu'au niveau Master, il n'y a pas de réponses toutes faites, de techniques que l'on puisse plaquer sur tous les cas de figure. Au mieux peut-on réfléchir à des typologies, identifier les facteurs discriminants qui font que dans un cas un outil peut être pertinent ou non. Il s'agit donc davantage de savoir poser les bonnes questions, que d'espérer pouvoir apprendre par cœur les bonnes réponses pour les ressortir le jour de l'examen.

IV. QUELQUES MOTS SUR LE LIEN ENTRE THÉORIE ET PRATIQUE

L'UE de management et contrôle de gestion ne fait pas seulement référence à des outils et à des calculs. Elle nécessite la compréhension de nombreux concepts de ce que l'on appelle la théorie des organisations, le management et la stratégie. La théorie des organisations, le management et la stratégie paraissent souvent obscurs. Leur caractère « mou » et non calculatoire en fait une cible privilégiée des critiques des étudiants qui n'y voient qu'un vaste verbiage inutile et abstrait.

Ces théories sont pourtant utiles pour comprendre comment et pourquoi certains phénomènes se déroulent de façon récurrente dans les organisations : Pourquoi les individus coopèrent-ils ou non ? Pourquoi détournent-ils les systèmes de contrôle ? Pourquoi refusent-ils le changement dans certains cas ? Les concepts et théories qui sont traités dans ce cours permettent de s'interroger sur des phénomènes très concrets de la vie des organisations mais ils le font sous forme de théories et de concepts qui en rendent, de prime abord, la compréhension parfois un peu difficile.

Une théorie est une explication d'un phénomène. Elle s'appuie sur des concepts et des relations entre ces concepts. Les concepts (par exemple, le pouvoir, la décentralisation, le contrôle, etc.) fournissent les catégories pour classer, organiser et enregistrer l'expérience : ils permettent un certain niveau d'abstraction. La conceptualisation « permet d'acquérir des capacités accrues de traitement de l'information », de « communiquer des connaissances » et de les généraliser. Pour

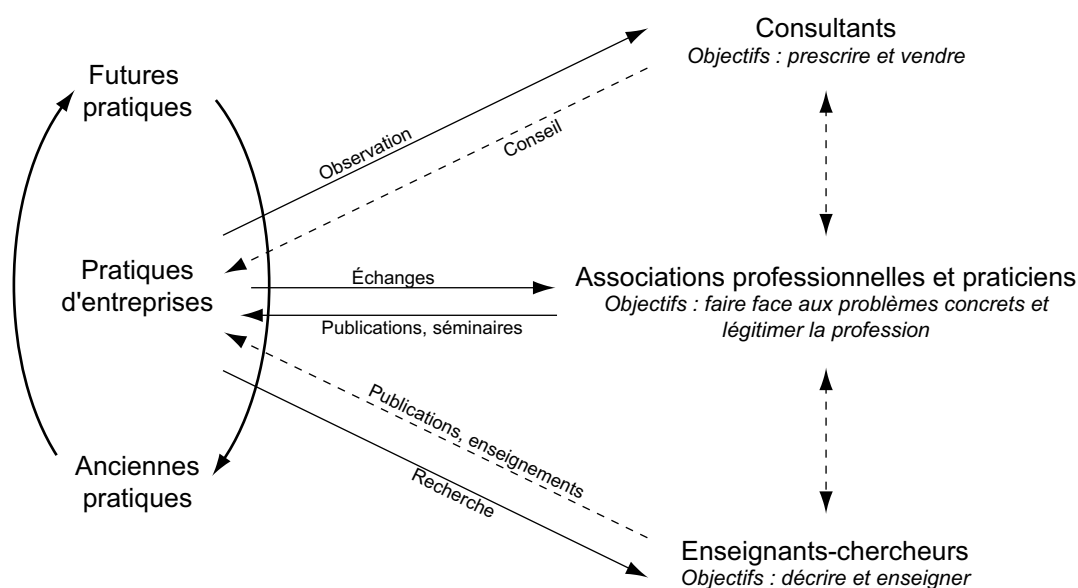
comprendre un phénomène et en tirer des enseignements, il est donc important de le conceptualiser. Mais, cette conceptualisation ne doit pas être sans lien avec la pratique ; elle doit permettre de mieux comprendre les pratiques. La difficulté vient du fait que les concepts sont « comme des paniers vides à remplir par l'expérience. Si vous rencontrez d'abord un concept par une étude académique, il est vide. Vous devez le remplir d'une signification venant d'expériences personnelles liées au concept »². Pour comprendre l'utilité des théories développées ici, il faut donc les utiliser dans les organisations que vous fréquentez pour essayer de comprendre et d'expliquer les phénomènes qui s'y produisent.

Il faut aussi être conscient du fait que les théories et les concepts qui leur sont associés sont discutables. Elles ne sont pas gravées dans le marbre. Elles ont été proposées par des praticiens, des consultants, ou des chercheurs mais elles s'avèrent parfois fausses ou inadaptées. Dans le domaine du management, les théories ne sont pas issues seulement de la recherche (voir figure ci-dessous) : les praticiens, les associations professionnelles, les consultants ont aussi leur mot à dire. Chacun de ces protagonistes a des intérêts propres :

- les consultants vont essayer de produire des concepts et outils qu'ils pourront vendre ;
- les enseignants-chercheurs vont faire des recherches qu'ils pourront publier et enseigner (voire vendre...) ;
- les associations professionnelles (par exemple, dans notre domaine, le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables ou l'association nationale de Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion) vont favoriser les échanges de pratiques entre les membres mais vont aussi chercher à légitimer leur profession.

Aucun discours sur les pratiques professionnelles n'est neutre : un discours doit donc être écouté avec circonspection, et examiné en tenant compte de sa provenance.

La construction des savoirs en théorie des organisations, en contrôle, en management et en stratégie



Au final, il y a une pluralité des discours sur l'organisation et il n'est pas toujours aisé de s'y retrouver. Le discours des consultants, par exemple, a un impact fort, il a une dimension volontariste et prescriptive orientée vers le changement des pratiques qui l'éloigne parfois de la représentation des pratiques des entreprises. De la même manière, le discours des chercheurs s'appuie sur des observations et doit donc avoir une certaine validité mais il n'est pas exempt de défauts (académisme, verbiage, etc.). Ces discours s'incarnent dans des théories. Au final, il

2. Hatch, De Mary Jo (1999). *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*. Éditions De Boeck, p. 24.

ne faut pas différencier la théorie et la pratique mais considérer que si la théorie ne correspond pas aux pratiques, elle doit être améliorée pour mieux les refléter.

L'écriture de ce cours a été réalisée dans cette optique. Elle réunit des enseignants en classe préparatoire aux examens d'expertise comptables et des enseignants chercheurs.

Ont ainsi participé à l'écriture des séries :

- Johan Bouglet : Maître de conférences (Université Paris-Est Créteil), docteur en sciences de gestion, ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan.
- Guillaume Chanson : Maître de conférences (Université de Picardie Jules Verne), docteur en sciences de gestion, ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan.
- Pascal Charpentier : Maître de conférences (Conservatoire national des Arts et Métiers, INTEC), docteur en sciences de gestion.
- Stéphanie Chatelain Ponroy : Professeur des universités (Conservatoire national des Arts et Métiers, INTEC), docteur en sciences de gestion, habilitée à diriger des recherches.
- Olivier Joffre : Maître de conférences (Université Paris-Est Créteil), docteur en sciences de gestion.
- Didier Leclère : Professeur des universités (Conservatoire national des Arts et Métiers, INTEC), docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches, expert-comptable diplômé.
- Michèle Melloul : Agrégée d'économie et de gestion.
- Jean-Paul Monnot : Agrégé d'économie et de gestion.
- Catherine Lesnard : Agrégée d'économie et de gestion.
- Bernard Moisy : Agrégé d'économie et de gestion.
- Marie-Paule Pasquereau : Agrégée d'économie et de gestion.
- Samuel Sponem : Professeur HEC Montréal, docteur en sciences de gestion, ancien élève de l'École normale supérieure de Cachan, DESCF.

Responsable de l'UE : Christophe Torset, maître de conférences (Conservatoire national des Arts et Métiers, INTEC), docteur en sciences de gestion, DESCF, MSTCF.

V. MÉTHODE DE TRAVAIL

La lecture des séries et le rendu des devoirs sont bien sûr un préalable indispensable pour préparer et obtenir l'examen. Les examens sont, en effet, réalisés en fonction des travaux qui ont été donnés pendant l'année dans les devoirs, dans les cas autocorrigés et dans les QCM proposés. À cet égard, le cours est écrit pour être autosuffisant (dans la mesure où vous disposez des pré-requis des UE « management » et « contrôle de gestion » du DCG). Vous pouvez choisir d'approfondir un thème particulier en vous référant aux notes de bas de page qui renvoient à des ouvrages ou articles utilisés pour écrire ce cours ainsi qu'aux bibliographies en fin de série. Vous trouverez dans les compléments Internet (www.cnamintec.fr) des éléments du cours, des articles et des exercices autocorrigés.

Par ailleurs, cette UE nécessite une certaine compréhension de la vie des entreprises. Une lecture intermittente de quotidiens économiques (*Les Échos*, *La Tribune*, *Wall Street Journal*), de magazines économiques (*Capital*, *l'Expansion*, *The Economist*) ou de revues plus spécialisées (*L'Usine Nouvelle*, *Liaisons sociales*, *Revue Française de comptabilité*) peut permettre d'acquérir cette culture du monde de l'entreprise utile pour préparer l'examen et mieux appréhender les dimensions théoriques du cours. Vous pourrez trouver une liste de ressources utiles dans les compléments Internet.

Enfin, des savoir-faire qui vont au-delà de cette UE doivent être maîtrisés. Vous trouverez ci-dessous des éléments sur les thèmes suivants : Comment lire un texte ? Comment répondre à une question de cours ? Comment réaliser le diagnostic d'une organisation ou d'un système de contrôle de gestion ?

ATTENTION

La réussite de cette UE passe par un travail régulier durant l'année ; il peut être utile de réviser jusque la veille au soir, mais réviser uniquement la semaine précédant l'examen s'avérera, selon toute vraisemblance, insuffisant. Vous arrivez au niveau master, vous devez certainement avoir vos propres méthodes de travail, mais quelques règles de base peuvent être rappelées :

- Acquérir un savoir, c'est d'abord le comprendre. À cet égard, il s'avère souvent efficace pour s'assurer que l'on a compris de reformuler les connaissances à acquérir en faisant ses propres fiches de synthèse (sur les outils, les concepts et les savoir-faire). Dès lors, les fiches de synthèses proposées par les éditeurs, quelles que soient leurs qualités, perdent tout intérêt. Par définition, une fiche de synthèse ne permet pas de comprendre mais juste de se rappeler ce que l'on a déjà compris. Or, si cela n'est pas vous qui avez réalisé la fiche de synthèse, vous ne pouvez comprendre ce qui y est écrit. Il est aussi très efficace de construire pour vous-même un glossaire des définitions données dans le cours par correspondance.
- Réussir un examen, c'est avoir quelques automatismes. Il est donc nécessaire de faire les devoirs proposés mais aussi les annales de l'État et de l'intec dans les conditions réelles (de temps et de non accès aux corrigés) de l'examen. On a souvent l'impression d'avoir compris mais la mise en pratique s'avère en général plus difficile que prévue.
- La calculatrice n'est pas un aide-mémoire. Vous devez vous souvenir des définitions et formules principales. Il est, d'ailleurs, possible que le jour de l'examen celle-ci soit interdite.

L'apprentissage de cette UE nécessite du recul. Dès à présent, commencez à travailler, à synthétiser et à vous entraîner.

VI. BIBLIOGRAPHIE GÉNÉRALE

Cette bibliographie générale recense les ouvrages de référence ou transversaux par rapport au programme. Une bibliographie spécifique aux thèmes traités est proposée en fin de chaque série.

Ouvrages spécifiques à l'UE 213 du DSGC / UE 3 du DSCG

- Larry Bensimhon, Christophe Torset, *Le meilleur du DSCG 3, Management et contrôle de gestion*, Paris, Foucher, 3^e édition, 2013
- Nicolas Berland, Yves de Rongé, *Contrôle de Gestion – Perspectives stratégiques et managériales*, Paris, Pearson, 2010
- Pascal Fabre, Sabine Separi, Guy Solle, Hélène Charrier, *DSCG 3 Management et Contrôle de Gestion*, Paris, Dunod, 2^e édition, 2011
- Muriel Jougoux, Yves-Frédéric Livian, *DSCG 3 Management et Contrôle de Gestion*, Paris, Foucher, 4^e édition, 2011

Ouvrages de référence en Management et Contrôle de Gestion

- Michel Barabel, Olivier Meier, *Managor*, Paris, Dunod, 2^e édition, 2010
- Patrick Boisselier, *Contrôle de Gestion*, Paris, Vuibert, 4^e édition, 2013
- Henri Bouquin, *Le contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France, 9^e édition, 2010
- Alain Burlaud, Claude Simon, *Comptabilité de gestion : Coûts/Contrôle*, Paris, Vuibert, 2003
- Stéphanie Chatelain-Ponroy, Alain Burlaud, Claude Simon, *Comptabilité de gestion – QCM et applications*, Paris, Vuibert, 2003
- René Demeestere, Philippe Lorino, Nicolas Mottis, *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*, Paris, Dunod, 2009
- Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jacques Orsoni, *Management – Stratégie et Organisation*, Paris, Vuibert, 8^e édition, 2010
- Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevin Scholes, Frédéric Fréry, *Stratégique*, Paris, Pearson, 9^e édition, 2011
- Didier Leclère, *L'essentiel de la comptabilité analytique*, Paris, Eyrolles, 5^e édition, 2011
- Didier Leclère, *L'essentiel de la gestion budgétaire*, Paris, Eyrolles, 2012

Ouvrages d'approfondissement

- Nicolas Berland, François-Xavier Simon, *Le contrôle de gestion en mouvement – Etat de l'art et meilleures pratiques*, Paris, Editions d'Organisation, 2010
- Henri Bouquin, *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France, 2011
- Bernard Colasse, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Paris, Economica, 2009
- Collectif, *Comptabilité, Contrôle et Société – Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud*, Paris, Foucher, 2012
- Henry Mintzberg, *Le Management – Voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 2004
- Anne Pezet, Samuel Sponem, *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Paris, La Découverte, 2008

VII. QUELQUES CONSEILS DE MÉTHODE POUR RÉUSSIR À L'EXAMEN

L'examen se présente sous forme d'une étude de cas comportant des questions calculatoires et des questions rédactionnelles. Il doit permettre d'évaluer la capacité du candidat à réaliser le diagnostic d'une organisation et de son système de contrôle. Au-delà de l'étude de cas, une réflexion sur un thème théorique ou d'actualité pourrait être demandée aux candidats.

Il est utile, dans le cadre de la préparation à l'examen, de rappeler quelques conseils pour utiliser de manière optimale le jour de l'examen les compétences acquises.

A. FAIRE FACE À L'ÉTUDE DE CAS

Une lecture est indispensable en commençant par les questions, puis le contexte, puis les annexes. Il est nécessaire de lire rapidement la totalité du sujet pour pouvoir établir un barème de temps (temps maximal passé par dossier et par question) en fonction du barème indicatif, de la question et de la difficulté estimée de la réponse. Ce barème de temps doit être respecté sous peine de passer beaucoup trop de temps sur une question que l'on n'arrive pas à terminer. La productivité du travail décroît très rapidement avec le temps déjà passé. Il faut absolument traiter (ou essayer) toutes les questions.

Lors de cette lecture, il est important de repérer les questions indépendantes et les questions liées.

Pour la lecture des données quantitatives, il faut faire très attention aux unités physiques (kilo, tonne, etc.) et temporelles (pour les résultats et les données fournies : mois ou année, par exemple).

Il faut utiliser tout le temps disponible. Même si on ne peut rien rajouter, on peut relire pour vérifier l'orthographe et la syntaxe et améliorer la présentation. Le résultat du DSCG peut se jouer à 0,25 point. Il faut donc chercher absolument à « grappiller » les points disponibles.

Il faut commencer chaque partie sur une nouvelle copie. Cela permet de la reprendre et de compléter éventuellement.

Tous les calculs doivent être justifiés. Il y aura répercussion d'erreur si le correcteur ne peut pas comprendre la logique de votre raisonnement.

B. QUELQUES RÈGLES GÉNÉRALES FACE AUX QUESTIONS

Recopier l'énoncé ne rapporte jamais de point. Vous perdez du temps et agacez le correcteur.

Recopier la question posée est inutile. Il suffit de noter le numéro de la question, éventuellement complété par un libelle résumé.

Si vous fournissez la même réponse pour deux questions différentes, c'est que vous avez mal compris au moins une des deux questions.

Lire soigneusement la question, en particulier lorsqu'elle comporte plusieurs éléments.

EXEMPLE DE QUESTION

« Comment peut-on qualifier la stratégie actuelle de Pharmatis, au niveau de la stratégie globale et quel style de contrôle est appliqué au niveau du groupe ? Quel est le type de stratégie des différents domaines d'activité ? »

Dans ce cas, il est nécessaire de fournir trois réponses.

Il faut répondre à toutes les questions posées mais il est inutile (et improductif) de répondre à une question qui n'est pas posée. Prenez donc du temps pour analyser les questions.

Pour répondre à une question, il est absolument nécessaire de commencer à définir le ou les termes principaux. La construction d'un carnet de vocabulaire est un excellent outil de travail en cours d'année.

De façon générale, utilisez une langue simple et sans effet : faites des phrases courtes, évitez les phrases nominales, n'utilisez qu'un seul niveau de propositions subordonnées.

C. RÉPONDRE À UNE QUESTION RÉDACTIONNELLE

L'examen d'État et l'examen de l'Intec montrent que les questions de cours ou rédactionnelles prennent une large part de l'épreuve. Il est donc indispensable de maîtriser ce type de questions pour réussir.

Au-delà de la maîtrise de l'écriture (orthographe, grammaire...) il est nécessaire de s'interroger sur ce qui distingue une bonne réponse d'une mauvaise réponse. Il ne suffit pas de connaître le cours pour bien répondre à une question rédactionnelle. Quelques règles simples permettent d'améliorer la qualité de la réponse :

1. Reprendre les termes de la question dans la réponse et les définir.
2. Organiser la réponse de manière logique et structurée.

EXEMPLE APPLICATIF**Exemple de question**

Selon la théorie de l'agence, dans quelle mesure l'introduction de systèmes d'incitation peut-elle aider à aligner les comportements des dirigeants sur les attentes des actionnaires ?

Ici, deux termes sont importants : théorie de l'agence et systèmes d'incitation. Ils doivent, dans la mesure du possible, être définis.

Exemple de réponse (en italique, les définitions ; en gras les termes de la question repris dans la réponse)

La théorie de l'agence représente l'entreprise comme un nœud de contrats. Entre chaque co-contractants, se noue une relation dite d'agence, c'est-à-dire une relation par laquelle une personne (le principal, par exemple l'actionnaire) a recours au service d'une autre personne (l'agent, par exemple le dirigeant) en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque. Le principal et l'agent n'ont pas forcément les mêmes intérêts. Du fait de l'asymétrie de l'information entre le principal et l'agent, le comportement d'un des cocontractants peut différer de ce qu'il s'était engagé à faire (aléa moral). Par exemple, le dirigeant va chercher à accroître la taille de son entreprise alors que les actionnaires cherchent à maximiser la rentabilité de leurs investissements.

Les systèmes d'incitation, par exemple les plans de stock-options ou les primes basées sur la performance comptable, **peuvent aider à aligner les comportements des dirigeants sur les attentes des actionnaires**. En effet, ces systèmes vont inciter les dirigeants à faire des efforts et à s'assurer que leurs décisions sont bien prises dans l'intérêt des actionnaires : pour toucher leurs primes et/ou exercer leurs stocks options, ils devront améliorer la rentabilité et/ou faire monter le cours de bourse. On peut cependant noter que ces systèmes ont parfois des effets pervers (manipulation des cours boursiers ou de la comptabilité, oubli du long terme, etc.). [commentaire non demandé explicitement dans la question, mais qui montre au correcteur votre recul]

3. Faire des phrases courtes. À cet égard, l'utilisation de « tirets » peut aider à rédiger la réponse de manière rapide. Il ne faut cependant pas oublier de faire des liens entre les idées.

EXEMPLE APPLICATIF

Exemple de question

Quels sont les avantages et les inconvénients de [XXX] ?

Exemple de réponse

[XXX] est [définir le terme]. [L'utilisation de cet outil/la mise en place de cette organisation...] peut avoir des intérêts et des limites.

Ainsi, les avantages de [XXX] généralement mis en avant sont les suivants :

- [avantage 1]
- [avantage 2]
- [...]

En revanche, des inconvénients de [cet outil, cette organisation...] ont été soulignés :

- [inconvénient 1]
- [inconvénient 2]
- [...]

Finalement, il semblerait que [ajouter ici, si nécessaire, votre proposition ou synthèse]

4. La taille de la réponse doit être proportionnée au poids de la question en termes de points³. De manière générale, une réponse de deux lignes est trop courte et une réponse de deux pages est trop longue. Une réponse qui va de 10 lignes à une page semble un bon compromis (selon l'importance présumée par vous de la question).

Il existe une variante de la question de cours : la question rédactionnelle qui demande l'utilisation du cours.

EXEMPLE APPLICATIF

À l'aide de la classification de Mintzberg, comment pouvez-vous qualifier l'organisation X ?

Dans ce cas, il faut :

a. Définir les termes de la question.

Dans notre exemple, Mintzberg propose de distinguer 5 types de configurations organisationnelles.

b. Appliquer les grilles théoriques du cours pour répondre à la question.

Dans notre exemple, l'organisation X semble se rapprocher du type Y. Ce type d'organisation peut être décrit de la manière suivante [reprendre ici la grille théorique pertinente]. Ceci implique pour X que [ajouter ici ce que la grille théorique permet de dire sur l'organisation].

Bien sûr, les recommandations sur la rédaction, exposées dans le cadre des questions de cours, restent valables pour ce type de question.

D. RÉDIGER UN COMMENTAIRE

Il faut commencer par un constat. Il doit être court (pas plus de deux ou trois lignes), et synthétique.

3. On ne connaît pas toujours la répartition précise par question en termes de points mais on peut souvent l'évaluer.

À partir de ce constat, il faut se poser les questions suivantes (à adapter en fonction de la question posée) :

- Pourquoi assiste-t-on à ce phénomène ?
- Est-ce toujours le cas ? Sinon, pourquoi ?
- Quelle théorie peut-on utiliser pour expliquer le phénomène ?
- Quelles conclusions peut-on en tirer pour l'entreprise ?
- Quelles conclusions peut-on en tirer en termes de méthodologie ? La méthode utilisée crée-t-elle un biais systématique ? Quelle est la meilleure méthode ?
- Peut-on généraliser les conclusions proposées ?

Vous trouverez dans cette série des cas et exercices d'application. Ils doivent vous permettre de vérifier que vous avez compris les principaux concepts du cours mais aussi de vous entraîner à la rédaction des réponses. En effet, la rédaction est un exercice difficile auquel vous devez vous préparer le plus tôt possible.

Bon courage et bonne réussite.

PLAN ANNUEL DU COURS

SÉRIE 1

PARTIE 1. GOUVERNANCE ET CONTRÔLE DE GESTION

- Chapitre 1. Contrôle de gestion, contrôle organisationnel et contrôleur de gestion
 - Section 1. Le contrôle de gestion : un mode de contrôle parmi d'autres
 - Section 2. Les sources d'information du contrôle de gestion
 - Section 3. La fonction contrôle de gestion
- Chapitre 2. Exercice du pouvoir et contrôle de gestion
 - Section 1. L'exercice du pouvoir
 - Section 2. Les configurations de pouvoir
 - Section 3. Rationalité et irrationalité dans l'exercice du pouvoir
- Chapitre 3. Gouvernance d'entreprise et contrôle de gestion
 - Section 1. La montée en puissance de la problématique de la gouvernance
 - Section 2. Approches théoriques de la gouvernance et de ses mécanismes
 - Section 3. Les modèles nationaux de gouvernance et leurs évolutions
 - Section 4. Gouvernance, comptabilité, audit et contrôle

SÉRIE 2

PARTIE 2. STRATÉGIE ET CONTRÔLE DE GESTION

- Chapitre 1. Stratégie et management stratégique
 - Section 1. Définitions
 - Section 2. Les « discours » sur la stratégie : normatifs ou descriptifs ?
 - Section 3. Les trois niveaux de la stratégie
 - Section 4. Le management stratégique
- Chapitre 2. Management stratégique et SCDG
 - Section 1. Diagnostic stratégique et SCDG
 - Section 2. Choix stratégiques et SCDG
 - Section 3. Déploiement stratégique et SCDG
- Chapitre 3. Le « pilotage » stratégique et ses outils
 - Section 1. Un problème de vocabulaire
 - Section 2. La place du pilotage stratégique dans le système de contrôle
 - Section 3. Les outils du pilotage stratégique

SÉRIE 3

PARTIE 3. ORGANISATION ET CONTRÔLE DE GESTION

- Chapitre 1. Les organisations : structure et dynamique
 - Section 1. Définition et diversité des organisations
 - Section 2. La structure des organisations

Section 3. Les déterminants des structures

Section 4. Modèles d'évolution des structures

Chapitre 2. Mise en œuvre des stratégies et choix d'organisation

Section 1. Les modes de croissance : interne ou externe ?

Section 2. Externalisations et relations client-prestataire : faire ou faire faire ?

Section 3. Coopération inter-organisationnelle et politique relationnelle

Chapitre 3. Organisation, systèmes d'information et contrôle

Section 1. Une vision hiérarchique de l'organisation : la mise sous tension par les prix de cession interne

Section 2. Vision processuelle de l'organisation et gestion par les activités

SÉRIE 4

PARTIE 4. LE CONTRÔLE DE GESTION, OUTIL DE MOTIVATION ET D'APPRENTISSAGE

Chapitre 1. Une fonction transversale difficilement évaluable

Section 1. L'évolution de la fonction GRH

Section 2. La fonction GRH au service de la performance de l'organisation

Section 3. La difficulté d'évaluer la fonction GRH

Section 4. Le système d'information sociale

Chapitre 2. La gestion des compétences et le contrôle de gestion

Section 1. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Section 2. Le développement des compétences

Chapitre 3. La gestion du changement

Section 1. Les différentes approches du changement

Section 2. Les risques du changement

Section 3. La gestion des transformations

Chapitre 4. La gestion des rémunérations et le contrôle de gestion

Section 1. Les politiques de rémunération

Section 2. La structure des rémunérations

Section 3. La prévision de la masse salariale

Section 4. Le contrôle de l'évolution de la masse salariale

Chapitre 5. Les tableaux de bord sociaux

Section 1. Les dysfonctionnements sociaux

Section 2. L'importance grandissante des indicateurs sociaux

Chapitre 6. Gestion des ressources humaines et Contrôle de gestion dans le secteur public

Section 1. Contrôle de gestion et management dans la modernisation de la gestion publique

Section 2. Contrôle de gestion et management dans la réforme budgétaire

GOUVERNANCE ET CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôle est une des tâches essentielles du management. Ainsi, en 1916, Henri Fayol présente le contrôle comme l'une des cinq fonctions principales de la direction (les autres fonctions étant la planification – qu'il appelait prévoyance –, l'organisation, le commandement et la coordination).

Dans les années 1960, Arnold S. Tannenbaum, un psychosociologue reconnu, mettait aussi la notion de contrôle au cœur du management des organisations :

« L'organisation implique le contrôle. Une organisation est un arrangement ordonné d'interactions humaines individuelles. Les processus de contrôle aident à circonscrire les comportements et à les maintenir en conformité avec le plan rationnel de l'organisation. Les organisations nécessitent, en effet, une certaine conformité ainsi qu'une certaine intégration de leurs diverses activités. C'est la fonction du contrôle de les rendre conformes aux besoins organisationnels et ainsi, d'atteindre les objectifs premiers de l'organisation. La coordination et l'ordre créés à partir d'intérêts divers [...] sont sans aucun doute une fonction du contrôle. Le contrôle est un corrélat inévitable de l'organisation⁴. »

Rendre conforme, ordonner, coordonner, sont ici résumées par Tannenbaum quelques-unes des diverses fonctions du contrôle organisationnel. Le contrôle de gestion est l'un des dispositifs qui va participer à l'atteinte de ces objectifs.

Cette première série, qui porte sur la gouvernance et le contrôle de gestion, a pour objectif d'étudier le contrôle de gestion comme l'un des dispositifs possibles de contrôle organisationnel. Dans un premier temps, le contrôle de gestion est défini. Sa place dans l'entreprise est précisée, les outils et sources d'information du contrôle de gestion sont exposés et les modes alternatifs de contrôle sont mis en évidence. Nous verrons que le contrôle de gestion est d'abord un outil au service de la direction. À ce titre, sa mise en œuvre dépend des relations de pouvoir dans l'organisation mais aussi du mode de gouvernance de l'organisation. L'étude des relations de pouvoir et des modes de gouvernance fera donc l'objet des deuxième et troisième parties de cette série.

CHAPITRE 1. CONTRÔLE DE GESTION, CONTRÔLE ORGANISATIONNEL ET CONTRÔLEUR DE GESTION

Le contrôle de gestion n'est qu'un mode de contrôle parmi d'autres ; il a ses avantages et ses limites qui sont étudiés dans la première section. Dans la deuxième section, nous verrons que le contrôle de gestion s'appuie sur diverses sources d'information, notamment la comptabilité financière et la comptabilité de gestion. Il est la plupart du temps mis en place par des contrôleurs de gestion, nous verrons cependant dans la troisième section que les contrôleurs de gestion ne font pas, à eux seuls, le contrôle de gestion.

4. Tannenbaum, A. S. (1968), *Control in organization*, New York, McGraw-Hill, p. 3.

SECTION 1. LE CONTRÔLE DE GESTION : UN MODE DE CONTRÔLE PARMi D'AUTRES

Le terme « contrôle » vient du français contre-rolle. Il aurait été inventé par « les comptables des rois capétiens qui avaient choisi de tenir les comptes en double, le deuxième rouleau de parchemin, le “contre-rolle”, servant de témoin au premier. [...] Le contrôle est un registre tenu en double »⁵. Bien que ce terme ait une origine française (et bien que certains outils du contrôle de gestion, tel le budget, aient aussi une origine française), l'invention du contrôle de gestion comme un système de management a eu lieu dans un contexte anglo-saxon (I). Les premières définitions de la discipline ont d'ailleurs été données par des professeurs de la *Harvard Business School* (II). C'est un système de management qui a de nombreux avantages mais qui repose sur des hypothèses et dont on peut mettre en évidence certaines limites (III), il existe d'ailleurs d'autres modes de contrôle que le contrôle de gestion (IV).

I. L'ÉMERGENCE DU CONTRÔLE DE GESTION

On peut attribuer au contrôle de gestion une double filiation : son invention comme un système cohérent de management aurait eu lieu chez General Motors mais cette invention n'aurait pas été possible sans les travaux de Taylor et plus généralement sans le développement de la comptabilité industrielle⁶.

Il est ainsi d'usage de dire que le contrôle de gestion ainsi que les outils de contrôle sont nés dans les années 1920 chez General Motors.

« Ce que l'on désigne aujourd'hui par contrôle de gestion a été créé au tout début de la décennie 1920 par les dirigeants de General Motors (GM), dont le principal actionnaire était les du Pont de Nemours [...]. Il s'agissait de fédérer les divisions d'une entreprise éclatée, créée par acquisitions, afin de pouvoir saisir les promesses immenses du marché de l'automobile émergent. Alors que Ford vit de son fameux modèle T, fabrication unique à faible coût, GM va tenter le contre-pied : « un modèle pour chaque budget et chaque usage ». Il faut donc une instance de coordination des offres de l'entreprise : cela rend légitime l'existence de la direction générale pour des hommes pragmatiques qui croient à la vertu de la décentralisation, au principe de la « subsidiarité ». Comme l'écrit Chandler, le système à créer devait permettre « de coordonner, de juger et de planifier » les entités de GM et leurs projets. »

C'est dans ce contexte que Sloan (PDG) et Brown (directeur financier) vont développer ce qu'ils appellent alors le « contrôle financier » et que l'on nomme aujourd'hui « contrôle de gestion ». Le système développé doit permettre d'organiser la gestion à distance d'une grande organisation diversifiée en permettant si l'on se réfère à l'expression de Sloan « la décentralisation par le contrôle ». Ce système repose sur le découpage de l'entreprise en divisions indépendantes (chacune ayant un produit et/ou un marché propre) et une utilisation intensive des données financières et comptables pour la prévision, le suivi, le *reporting*, et l'évaluation de la performance (avec notamment, l'invention du ROI, outil sur lequel nous reviendrons). Le système permet ainsi une certaine décentralisation en accordant aux directeurs de division la possibilité de prendre des décisions, sous contrainte de résultats financiers.

Si l'invention du contrôle de gestion comme un système intégré de management peut être attribuée à GM, elle n'a été possible que grâce aux développements de la comptabilité « financière » puis « industrielle » et à son utilisation comme système de management par Taylor.

La comptabilité en partie double s'est développée dès le ^{xv}^e siècle en Italie comme moyen d'information des parties prenantes et de preuve entre co-contractants. Il a fallu attendre la fin

5. Bouquin, H. (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, Que sais-je ? Paris, PUF, 2^e édition., p. 9.

6. Cette section s'appuie largement sur Bouquin, H. (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, Que sais-je ? Paris, PUF, 2^e édition., p. 48-68.

du XVII^e siècle pour voir se développer des premières formes de comptabilité de gestion, appelée à l'époque comptabilité industrielle (comptabilité qui informe les décideurs sur les coûts), en France et en Grande-Bretagne. À cette époque, en effet, les façonniers, qui étaient auparavant des artisans extérieurs aux entreprises, sont intégrés dans de grandes manufactures. Des transactions internes remplacent donc les transactions qui passaient auparavant par le marché et avaient un prix⁷. Par exemple, le façonnier, dans une entreprise textile, qui était autrefois un artisan indépendant devient salarié de l'entreprise. La comptabilité industrielle doit alors aider à modéliser des phénomènes physiques de transformation de la matière en objets manufacturés pour calculer des coûts et permettre de prendre des décisions sur les différentes étapes du processus de production.

Taylor montre, à la fin du XIX^e siècle, que la comptabilité industrielle ne sert pas seulement à calculer les coûts de revient mais aussi à suivre les flux, à surveiller et à comparer le réel à la prévision. Il veut « retirer le contrôle des mains de l'atelier pour le rendre à la direction » et soumet toutes les tâches répétitives à des normes de temps. Il naît de l'organisation taylorienne le coût standard ou coût préétabli qui va permettre simultanément de contrôler et gérer par exception grâce à la mise en évidence d'écarts et d'inciter les agents à travailler grâce au système de primes à la pièce.

En résumé Taylor rend le contrôle de gestion possible en changeant l'organisation. Il aurait ainsi introduit le contrôle dans les ateliers, alors que Sloan et Brown chez General Motors l'auraient étendu aux managers. Cette double filiation ingénierique et financière marquera les développements ultérieurs du contrôle de gestion.

II. DÉFINITIONS ET RÔLES DU CONTRÔLE DE GESTION

Le terme de contrôle est une source très courante de confusion. Dans le langage courant, il fait référence à une vérification par une autorité chargée de la discipline, voire de la répression. Or l'expression « contrôle de gestion » est la traduction de l'anglo-américain *management control* qui signifie « pilotage, maîtrise de la gestion ».

En 1965, R. N. Anthony, père fondateur de la discipline « contrôle de gestion » à la *Harvard Business School* propose de définir le contrôle de gestion de la manière suivante :

« Le contrôle de gestion (Management Control) est le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation. »

R. N. Anthony 1965, p. 17.

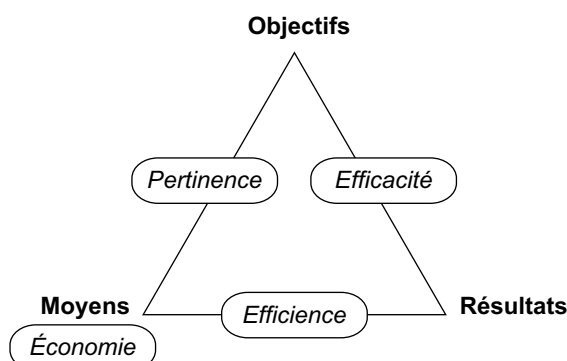
Trois éléments de cette définition peuvent être soulignés :

1. Le contrôle de gestion s'adresse aux managers, c'est-à-dire à ceux qui ont un certain pouvoir de décision et qui doivent faire travailler d'autres personnes.
2. Le contrôle de gestion doit s'assurer de l'efficacité et de l'efficience. Nous pouvons rappeler ici qu'être efficace, c'est atteindre ses objectifs et être efficient, c'est atteindre ses objectifs en minimisant les moyens (ressources) utilisés.

Efficacité et efficience se retrouvent dans le triangle de la performance schématisé ci-après :

7. Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987), *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Boston, Harvard Business School Press.

Figure : Le triangle de la performance



On peut ajouter à ces deux objectifs, celui de pertinence qui revient à s'assurer que les moyens alloués sont cohérents avec les objectifs. L'objectif d'économie revient, quant à lui, à se procurer les ressources au moindre coût.

3. Le contrôle de gestion doit permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Ainsi, pour Anthony, le contrôle de gestion n'intervient que dans une deuxième étape ; après la définition des objectifs et lorsqu'il faut les mettre en œuvre. À ce titre lorsqu'il reformulera sa définition en 1988, Anthony sera plus précis en affirmant que :

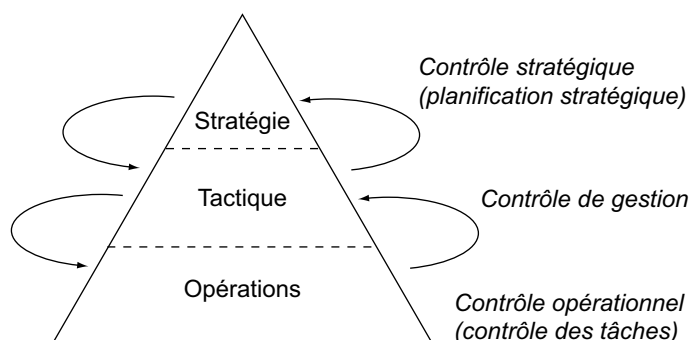
« Le contrôle de gestion est le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation⁸. »

Anthony⁹ présente également le contrôle de gestion comme l'un des trois niveaux de contrôle possibles. Il est encadré en amont et en aval par le planning (ou planification) stratégique et par le contrôle opérationnel :

- Le **planning stratégique** est le « processus de décision concernant les objectifs de l'organisation et les stratégies pour atteindre ces buts » ;
- Le but du **contrôle de gestion** est « de mettre en œuvre les stratégies issues du processus de planification stratégique et ainsi d'atteindre les objectifs de l'organisation » ;
- Le **contrôle opérationnel** ou contrôle des tâches « est le processus par lequel on s'assure que les tâches spécifiques sont réalisées de manière efficace et efficiente ».

Ces trois niveaux s'articulent les uns avec les autres dans un emboîtement, le plus souvent gigogne, qui articule la stratégie, la tactique et les opérations.

Contrôle de gestion, contrôle stratégique et contrôle opérationnel



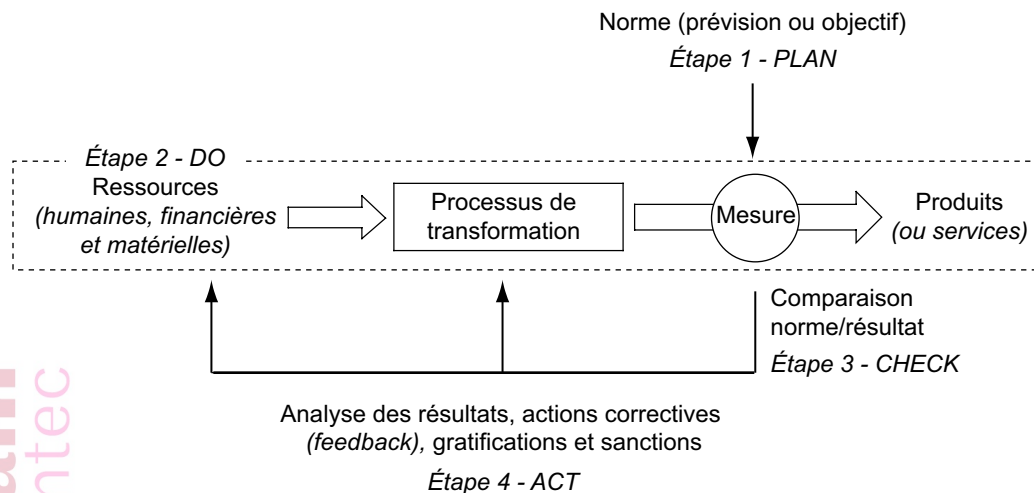
8. Anthony, R. N. (1988), *The Management Control Function*, Boston, The Harvard Business School Press. Trad. franç. *La fonction contrôle de gestion*, Paris, Publi-Union, 1993.

9. Ibid.

Anthony situe donc le contrôle de gestion au niveau des décisions tactiques. Il le différencie notamment du contrôle des activités quotidiennes et répétitives, qu'il nomme contrôle opérationnel et qui correspond au contrôle taylorien classique.

Le contrôle de gestion peut être vu comme un système de contrôle cybernétique qui va permettre à la direction de s'assurer que les objectifs fixés dans le cadre de la stratégie vont être réalisés¹⁰. Il facilite le pilotage et la convergence des buts dans l'organisation. Le pilotage cybernétique peut être explicité en quatre étapes grâce au modèle classique de N.E. Deming : *Plan/Do/Check/Act*. Ce modèle est souvent désigné par son acronyme : PDCA.

Modèle PDCA et contrôle de gestion



Le contrôle de gestion repose donc, dans un premier temps, sur la fixation d'une norme chiffrée (étape 1). La définition de cette norme n'a bien sûr rien d'évident. Elle peut s'appuyer sur une prévision (effectuée dans le cadre du processus budgétaire, par exemple) ou traduire un objectif volontariste de la direction (inflexion de tendance). Parfois, la définition de cette norme est réalisée en se comparant aux concurrents (*benchmarking*) ou en faisant participer ceux qui sont contrôlés afin d'améliorer la prévision qui est faite (puisque l'on suppose que la personne contrôlée connaît souvent mieux l'activité et son évolution que la personne qui la contrôle) et son appropriation par la personne qui est chargée de la mise en œuvre. On parle alors de Direction participative par objectifs (DPPO), selon les termes d'Octave Gélinier qui a théorisé cette méthode en France. Cette participation à la définition des objectifs pose cependant un problème : lors de la discussion de ses objectifs, la personne contrôlée a intérêt à minimiser la difficulté des objectifs qui lui sont assignés afin de s'assurer qu'elle pourra les atteindre. Dans le cadre du processus budgétaire, ce phénomène est qualifié de *slack* budgétaire.

Dans un deuxième temps (étape 2), la personne contrôlée est laissée libre d'organiser la transformation des ressources en produits ou la réalisation de ses activités de la manière la plus efficace et la plus efficiente. Les résultats obtenus font ensuite l'objet d'une mesure qui est comparée aux objectifs préalablement fixés (étape 3). La mesure peut concerner des unités physiques (nombre de produits, temps passé, etc.) mais le contrôle de gestion met cependant le plus souvent l'accent sur des mesures de nature comptable et financière. Si un écart significatif entre la norme et le résultat réel est constaté, des actions correctives sont alors engagées (étape 4). Celles-ci peuvent conduire à modifier le processus de transformation et/ou les ressources mises en œuvre dans ce processus. Dans le même temps, l'atteinte (ou non) des normes de résultats définies a priori conduit à attribuer des primes (monétaires ou autres) aux responsables ou à les sanctionner.

10. Dans la vision développée ici, le contrôle de gestion est un système de mise en œuvre de la stratégie. Dans la série 2, nous reviendrons sur ce postulat et nous nous interrogerons sur la possibilité d'utiliser le contrôle de gestion pour faire émerger les stratégies.

Ce modèle de gestion permet la direction par objectifs (aussi appelée gestion par les résultats). Il s'inspire d'une représentation cybernétique de l'organisation et envisage l'organisation comme un système.

La cybernétique et la théorie des systèmes

La théorie systémique s'efforce de montrer que, dans un système, ensemble d'éléments en interaction, c'est la structure qui importe pour comprendre le fonctionnement davantage que la nature particulière des éléments. En management, décrire une organisation selon la théorie systémique, c'est la décomposer en différents sous-systèmes en interaction : un système opérant (l'usine, le magasin...), un système de pilotage (la direction) et un système d'information.

L'analyse systémique est donc une discipline transversale dont les modèles peuvent s'appliquer dans des domaines très divers comme la biologie, la linguistique, l'économie, etc. Un système est dit « cybernétique » (d'un mot grec signifiant gouvernement, pilotage) s'il est un système capable d'atteindre un objectif, quelle que soit l'évolution de son environnement, grâce à un mécanisme de contrôle par rétroaction. Ce mécanisme de rétroaction agit de la manière suivante : 1. L'état actuel du système est comparé à l'état souhaité ; 2. Tout écart entre les deux requiert un ajustement.

Pour illustrer le phénomène cybernétique, on prend souvent l'exemple du thermostat. Celui-ci a pour objectif de déceler une différence entre la température réelle d'une pièce et la température souhaitée : il réagit en allumant ou en éteignant le chauffage. Le contrôle de gestion est ainsi un processus cybernétique qui vise à identifier les différences entre les objectifs et le niveau réel de performance afin de déclencher des mesures d'ajustement lorsque des écarts sont identifiés.

Avec la gestion par objectifs de type cybernétique, le contrôle est donc essentiellement réalisé a posteriori sur les résultats réalisés et permet de gérer « par exception », c'est-à-dire seulement lorsqu'il y a des déviations notables par rapport aux objectifs.

Ces différents éléments permettent de préciser la définition du contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est :

« Un ensemble de techniques qui ont en commun de concourir au contrôle à distance sur la base d'indicateurs quantifiés [...] dans une optique contractuelle [...]. L'échange se résume à un peu plus de liberté ou d'autonomie au prix d'un peu plus de responsabilité. La délégation s'accompagne de l'obligation de rendre compte. Il y a un engagement préalable portant sur un résultat à atteindre, une explicitation des modalités d'évaluation puis, a posteriori, l'évaluation ou la mesure de la performance. »¹¹

Cette définition souligne combien les mécanismes de contrôle visent à influencer les comportements des différents acteurs par la mesure de leurs résultats. Les effets du contrôle de gestion sur l'orientation des comportements sont en fait complexes. Ils se font sentir à quatre niveaux ; la planification, la mesure, le *feedback* et l'évaluation¹².

La planification est une forme de contrôle *ex ante* car elle fournit les informations nécessaires pour guider les actions des individus. Le simple fait de fixer des objectifs oriente en effet les comportements.

La mesure est à la fois une forme de contrôle *ex ante* et *ex post*. *Ex ante*, savoir ce qui va être mesuré guide l'action des opérationnels, affecte leurs perceptions et oriente leur attention sur certains éléments de l'activité. *Ex post*, la mesure fournit les informations nécessaires pour corriger l'action dans le cadre du *feedback*.

Le *feedback* correspond aux informations fournies sur le comportement au travail et les résultats. C'est un moyen de contrôle *ex post* à trois niveaux : cela fournit l'information nécessaire pour des actions correctives et donne les informations nécessaires à une récompense ou une sanction (par comparaison avec le plan).

11. Burlaud, A. et Simon, C. (2006), *Le Contrôle de gestion*, Repère, La découverte, 2^e édition.

12. Flamholtz, E. G., Das, T. K. et Tsui, A. S. (1985), "Toward an integrative framework of organizational control, Accounting, Organizations and Society", vol. 10, n° 1, p. 35-50.

L'évaluation et les récompenses sont des moyens de contrôle *ex post*. L'évaluation consiste à comparer la performance aux standards préétablis et aux plans. Elle sert à attribuer des récompenses. La récompense peut être extrinsèque et se manifester de manière tangible (prime, promotion, etc.). Elle peut également être intrinsèque si elle induit une certaine satisfaction pour le contrôlé. Ces formes de contrôle agissent *ex post*, mais aussi *ex ante* dans la mesure où « l'anticipation des rétributions permet d'influencer les comportements dans les sens des buts organisationnels voulus » en accroissant les enjeux liés aux processus de contrôle.

Le contrôle de gestion est ainsi un dispositif de management très efficace dans de nombreuses organisations. On peut repérer trois avantages principaux de ce type de management :

- il est un langage commun ;
- il favorise la gestion à distance et la décentralisation ;
- il permet de responsabiliser, d'évaluer et donc de motiver.

Les forces du contrôle de gestion

La force du contrôle de gestion vient d'abord du fait qu'en s'appuyant sur des données comptables et financières, il permet d'appliquer **un langage commun à l'ensemble de l'organisation**, quelle que soit la diversité des produits et des services proposés. Dire cela, c'est souligner que le contrôle de gestion est un langage : il ne dit donc pas la vérité mais il permet de communiquer dans l'organisation et d'orienter les comportements.

Elle vient aussi de la possibilité qu'il offre de **décentraliser la prise de décision** en échange du contrôle des résultats. De nombreuses décisions peuvent ainsi être prises par les responsables sur le terrain, au plus proche des opérations. Cela assure une meilleure qualité de l'information et permet une meilleure réactivité dans la prise de décision. Cela laisse aussi du temps à la direction générale pour se concentrer sur les décisions importantes, plus stratégiques qu'opérationnelles.

Enfin, le contrôle de gestion doit permettre de **responsabiliser, d'évaluer et donc de motiver** des salariés à partir d'objectifs qui leur ont été fixés. À ce titre, c'est un outil de gouvernement des hommes qui peut être utilisé à tous les niveaux de l'organisation pour s'assurer que chacun fait des efforts dans l'intérêt de l'organisation.



Lire sur www.cnamintec.fr, UE 213 : Chatelain-Ponroy, S., Sponem, S. (2007), « Évolutions et permanence du contrôle de gestion : dimensions formelles et informelles », Économie et Management, n° 123.

III. LES HYPOTHÈSES ET LIMITES DU CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôle de gestion est un « modèle » de management qui repose sur une double représentation de l'organisation : pyramidale et processuelle. Il s'appuie, en effet, sur une représentation hiérarchique de l'organisation puisqu'il postule que la direction d'une entreprise peut fixer des objectifs à chacune de ses entités en déclinant les objectifs généraux en des objectifs intermédiaires ou locaux. Il repose également sur une représentation de l'organisation sous une forme processuelle dans la mesure où l'organisation (ou ses activités) est considérée comme un processus de transformation de ressources (*inputs*) en un ou plusieurs produits ou services (*outputs*). Ainsi, comme tout modèle il repose sur des hypothèses.

A. MODÈLE RATIONNEL DU CONTRÔLE ET CONDITIONS D'APPLICATION

Henri Bouquin propose de décomposer le processus rationnel de contrôle en trois étapes (avant, pendant et après l'action) qu'il nomme finalisation, pilotage et post-évaluation. À chacune des étapes, des conditions d'application sont requises pour pouvoir mettre en œuvre un processus rationnel de contrôle.

Conditions requises d'application du contrôle rationnel¹³

Phases du processus normatif	Conditions d'application requises
<i>Finalisation (« Avant »)</i>	
Définir les <i>but</i> s recherchés	Buts crédibles, « avouables » et convergence sur eux
Les exprimer en <i>objectifs</i> , chiffrés, avec échéancier	Capacité à quantifier les productions et résultats attendus, capacité analytique suffisante, savoir décliner des buts dans le temps, savoir prévoir, faire des scénarios
Identifier et mobiliser les <i>moyens</i> adaptés	Bonne connaissance de la technologie
Clarifier l' <i>autorité</i> de chacun des acteurs impliqués	Possibilité de découper l'entreprise en centres de responsabilité
Convenir des <i>critères</i> et des <i>normes</i> des <i>sanctions</i>	Quantification possible. Possibilité analytique de relier des inputs « contrôlables » à des outputs. Jugement ou donnée externe.
<i>Pilotage (« Pendant »)</i>	
Vigilance : où en sommes-nous ?	Qualité du système d'information
Anticipation : allons-nous vers l'objectif ? Pourquoi ?	Capacités à prévoir à court terme et utilité du passé. Routine ou innovation. Quel apprentissage.
Identification et mise en œuvre des actions correctives	Connaissance de la relation fins-moyens
<i>Postévaluation (« Après »)</i>	
Mesurer les résultats	Possibilité de quantification des résultats ou accord sur un expert pour évaluer les résultats
Identifier les rôles des responsables, entités, procédures, outils, etc.	Capacité à modéliser les relations causes-effets

Pour mettre en œuvre le contrôle de gestion, de nombreuses conditions d'application sont ainsi requises aux différentes phases du processus de contrôle.

B. LES HYPOTHÈSES SUR LE PROCESSUS CONTRÔLE, SUR L'ORGANISATION ET SUR LE COMPORTEMENT DES INDIVIDUS

Le processus de contrôle de gestion repose ainsi sur trois hypothèses fondamentales : une hypothèse sur le processus contrôlé, une hypothèse sur l'organisation et une hypothèse sur les individus dans l'organisation.

La première hypothèse porte sur le processus qui est contrôlé. Pour faire du contrôle de gestion il est nécessaire de pouvoir définir un objectif à ce processus et de pouvoir mesurer l'atteinte ou non de cet objectif. Il est pourtant parfois difficile d'explicitier les objectifs d'une organisation ou d'une entité notamment parce qu'il n'y a pas toujours accord sur l'objectif entre les différents acteurs ou parce que l'objectif n'a pas été défini explicitement (il résulte des habitudes prises par chacun dans l'organisation). Lorsqu'il est possible de se mettre d'accord sur les objectifs, ces derniers peuvent être difficilement mesurables. Ainsi, parce qu'il s'appuie d'abord (mais pas seulement) sur des données financières, le contrôle de gestion a du mal à évaluer l'impact des politiques de qualité ou d'innovation. Il est aussi difficile de le mettre en place dans les organisations publiques (institutions d'enseignement, hôpitaux, aide sociale...) ¹⁴ du fait de la difficulté à mesurer les résultats de ce type d'organisations.

La deuxième hypothèse porte sur l'organisation. Pour faire du contrôle de gestion, il faut découper l'entreprise en centres de responsabilité. Un centre de responsabilité est une subdivision de l'entreprise à la tête de laquelle est placé un responsable qui a des objectifs et un budget propres. Le découpage de l'entreprise en centres de responsabilité est indispensable pour mettre en place un pilotage par le contrôle de gestion c'est-à-dire pour fixer des objectifs et assigner des responsabilités. Divers types de centre de responsabilité existent : centre de coût (responsable de ses coûts, exemple une usine), centre de revenus (responsable du chiffre d'affaires, exemple

13. Adapté de Bouquin, H. (2008), *Le contrôle de gestion*, PUF, 8^e édition.

14. L'introduction du contrôle de gestion dans le secteur public sera étudiée dans la série 4.

un commercial), centre de profit (responsable de ses coûts et de son chiffre d'affaires), centre d'investissement (responsable de sa marge et de ses investissements). Il faut signaler que certains centres de coûts ont un statut particulier : les centres de coûts discrétionnaires dont le niveau de dépense n'est pas lié au niveau d'activité (exemple : fonction support, R & D...). Ces centres sont toujours particulièrement difficiles à contrôler. Le découpage en centres de responsabilité peut produire des effets pervers. En effet, répartir les responsabilités, c'est demander à chacun dans l'organisation d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés, au détriment, parfois, de l'entreprise dans son ensemble. On peut, par exemple, imaginer que le responsable des achats fasse des économies sur les achats, mais au détriment de la qualité des matières premières : cela va augmenter les rebuts lors de la fabrication et le responsable du centre production va devoir utiliser plus de matières premières pour réaliser sa production ce qui va détériorer sa propre performance. Les exemples sur ce thème sont multiples dans les entreprises : mettre en place des centres de responsabilité c'est introduire de la concurrence dans l'organisation, ce qui incite les acteurs à être plus efficaces pour atteindre leurs objectifs mais peut se faire au détriment de la coopération entre les différents services.

La dernière hypothèse porte sur le comportement de l'individu dans l'organisation. Dans une certaine mesure, le contrôle de gestion considère l'homme comme un être foncièrement opportuniste et peu courageux : il faut donc le contraindre à travailler, en pratiquant une politique « de la carotte et du bâton ». C'est ce que Douglas Mac Gregor a appelé la théorie X. Or, l'homme n'éprouve pas forcément une aversion pour le travail : il est prêt à prendre des initiatives et des responsabilités si les conditions lui semblent favorables. L'effort peut même être motivant, dans une optique ludique, comme par exemple dans les activités et les compétitions sportives. Le travail peut être enrichissant et être la condition de l'accomplissement personnel. Cette deuxième conception, appelée théorie Y par Mac Gregor, considère qu'il faut créer les conditions favorables à un cercle vertueux, en confiant des responsabilités, en enrichissant les tâches, en donnant des signes de reconnaissance, etc. Elle est trop rarement prise en compte dans le domaine du contrôle de gestion.

Au-delà des hypothèses sur lesquels il repose, le contrôle de gestion est porteur d'effets pervers. Dès les années 1950, de nombreux auteurs et notamment Argyris¹⁵ ont ainsi mis en évidence les effets psychologiques dévastateurs d'une « pression » trop forte du budget et des objectifs financiers sur les cadres, les agents de maîtrise et même les employés. Les individus ainsi contrôlés peuvent éprouver des sentiments de frustration, développer des pathologies psychosomatiques ou dépressives, faire preuve d'agressivité dans leurs relations de travail, etc. au détriment de l'efficacité. Par ailleurs, le responsable qui se sait jugé sur ses résultats a tendance à ne plus s'intéresser qu'aux seuls problèmes de son service ou de son département, au détriment d'une collaboration transversale. Il a également tendance à privilégier le court terme sur le long terme car les indicateurs financiers qui prédominent en contrôle de gestion mesurent mal les éléments qui permettent la performance à long terme de l'organisation (et notamment la qualité, l'engagement des salariés, l'innovation).

De plus, le niveau auquel les objectifs doivent être fixés n'a rien d'évident. Il faut être prudent en la matière, « placer la barre » assez haut, mais pas trop. Ainsi, les travaux célèbres d'Hofstede montrent que des objectifs trop lâches, pas assez ambitieux, sont de pauvres agents de motivation, car les responsables peuvent céder à la facilité et s'endormir : l'organisation n'est pas mise sous tension. En augmentant la difficulté des objectifs, on peut dynamiser les équipes qui ont alors un « challenge » à remplir. Mais au-delà d'un certain seuil, au lieu de renforcer la motivation, on décourage, on « démobilise » les responsables qui peuvent avoir le sentiment qu'on leur demande trop, et que, comme de toute façon ils ne pourront pas atteindre l'objectif, ce n'est pas la peine d'essayer. Les relations complexes entre objectif, motivation, récompense et performance ont été modélisées par certains auteurs comme Vroom, ou comme Porter et Lawler, pour donner naissance à ce que l'on appelle la théorie de l'*expectance*. Cette théorie repose sur l'idée

15. Les travaux d'Argyris s'inscrivent dans le courant des relations humaines et appliquent au contrôle de gestion les résultats de cette école (revoir le programme de l'UE « management » du DCG sur ce point).

que la motivation d'un individu à faire des efforts dépend : de la probabilité perçue par cet individu que son effort le mènera au succès (*expectance*) ; de la probabilité que ce succès entraînera effectivement une récompense (une promotion ou une hausse de salaire par exemple) ; et de la valeur que cet individu attache au type de récompense prévisible. Cela a pour conséquence que, pour mettre en place un système de contrôle efficace, il faut commencer par prendre en compte les attentes réelles des salariés, le salaire n'étant qu'une des composantes de la satisfaction, en concurrence avec la sécurité de l'emploi, certains avantages acquis, certaines marques de reconnaissance, etc.

Les limites du contrôle de gestion

Faire du contrôle de gestion repose sur des hypothèses fortes (possibilité de fixer des objectifs, de mesurer les résultats et de découper l'organisation). Présumer sans recul que le contrôle de gestion est toujours un dispositif efficace peut, dès lors, être générateur d'effets pervers, notamment : stress des contrôlés, concurrence entre acteurs plutôt que coopération, survalorisation du court terme au détriment du long terme.

IV. LES AUTRES MODES DE CONTRÔLE

Vouloir contrôler, c'est « chercher à orienter des actions, des comportements – sinon des savoirs, des buts ou des valeurs »¹⁶. La raison d'être d'un système de contrôle est :

« D'accroître les chances que les individus internalisent les objectifs organisationnels et qu'ils se comportent de manière à atteindre ces buts. »¹⁷

Le contrôle de gestion est donc inclus dans un ensemble plus vaste : le contrôle organisationnel. C'est un mode de contrôle qui se caractérise d'abord par l'utilisation de mesures (souvent comptables) pour piloter par les résultats. Mais ce n'est pas l'unique mode de contrôle possible dans les organisations. D'autres modes de contrôle permettent d'y rendre prévisibles les comportements.

A. TYPE D'ORGANISATION ET TYPE DE CONTRÔLE

Les travaux d'Etzioni¹⁸ sont à cet égard intéressants. Il propose de différencier les organisations selon les relations qu'y entretiennent les individus avec leur organisation. Il distingue ainsi trois types d'organisation : les entreprises (et plus largement les bureaucraties) qu'il nomme « organisations instrumentales », les institutions totalitaires (prisons, asiles) qui sont appelées « organisations coercitives » et les organisations idéologiques (partis politiques, églises) qui sont regroupées sous le terme « d'institutions normatives ».

L'implication des membres de l'organisation est fondamentalement différente dans ces trois types d'organisations :

- **Dans les organisations coercitives**, les buts des individus sont opposés à ceux de l'organisation et le contrôle qui y est exercé est de type coercitif : il vise à soumettre physiquement les personnes à l'organisation.

16. Bouquin, H. (2000), "Théorie des organisations et contrôle", In B. Colasse (dir.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, p. 1203-1210.

17. Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. S. (1985), "Toward an integrative framework of organizational control", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, n° 1, p. 35-50.

18. Etzioni, A. (1961), *A comparative analysis of complex organizations*, New York, Free Press.

- **Dans les organisations normatives**, les buts de l'organisation et ceux des individus qui la composent sont convergents, dans ce cadre, le contrôle porte sur la vision du monde que partagent les individus dans l'organisation.
- **Dans les organisations instrumentales**, les buts des individus divergent de ceux de l'organisation sans y être totalement opposés. Le contrôle porte donc sur les comportements ; il est réalisé par la mise en place de systèmes d'incitation.

Les types d'organisation selon Etzioni

Types d'organisation	Relations entre l'organisation et l'individu	Objets du contrôle	Prototype	Moyens de contrôle	Exemples en entreprise
Coercitive	Les buts des individus sont opposés à ceux de l'organisation	Entité physique	Prisons, asiles, esclavage	Coercition : force, menace, sanction	Licenciements, sanctions...
Instrumentale	Les buts des individus divergent de ceux de l'organisation	Comportement	Entreprises	Calcul, intérêt : incitations, règles	Rémunération, promotions
Normative	Les buts des individus convergent avec ceux de l'organisation	Vision du monde	Organisations politiques, religieuses, association caritative	Identification, socialisation et idéologie : persuasion, sens de l'appartenance	Propagande, communication

Cette typologie est intéressante car elle nous permet de comprendre que les modes de contrôle à utiliser dépendent de la divergence d'intérêt qui peut exister entre l'organisation et les individus qui la composent. Elle montre que, dans une certaine mesure, les entreprises utilisent aussi des modes de contrôle coercitifs (les licenciements, les sanctions...) et normatifs (la propagande, la communication, la culture interne...). Elle suggère surtout que le contrôle qui est certainement le plus efficace est celui qui n'est pas ressenti par les individus : le contrôle normatif. Agir sur les croyances et sur l'idéologie se révèle d'une grande force pour orienter les comportements (si certaines personnes sont prêtes à mourir pour des idées ou une religion, il est beaucoup plus rare de trouver des personnes prêtes à mourir pour des résultats).

B. UNE TYPOLOGIE DES MODES DE CONTRÔLE

Ouchi¹⁹ et Merchant²⁰ ont proposé une typologie des modes de contrôle plus directement applicable aux entreprises et administrations. Ils mettent en évidence trois modes de contrôle auxquels ces organisations ont recours pour résoudre le problème de la divergence d'intérêts : le contrôle par la bureaucratie, le contrôle par les résultats et le contrôle par les normes.

1. Le contrôle par la bureaucratie

Le contrôle par la bureaucratie porte sur les actions et les comportements des individus dans les organisations. Il a pour objectif de s'assurer que les individus réalisent des actions (des tâches) qui sont souhaitées par l'organisation. Il peut passer par des contraintes physiques et administratives, des procédures et/ou par une supervision directe par la hiérarchie. Seront récompensés les individus qui agissent conformément aux règles. Ce type de contrôle nécessite que soient définies par une hiérarchie les bonnes règles à suivre et que cette même hiérarchie s'assure de leur bonne mise en œuvre ; il n'est pas forcément adapté aux entreprises dont l'environnement est extrêmement mouvant puisque cela impliquerait de changer les règles fréquemment. Le contrôle de type bureaucratique est bien sûr très présent dans les organisations publiques mais

19. Ouchi, W. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n° 9, p. 833-848.

20. Merchant, K. A. (1982), "The control function of management", *Sloan Management Review*, Summer, p. 44-55.

il est aussi largement mis en œuvre dans les grandes entreprises. À cet égard, les normes ISO (*International Organization for Standardization*), le contrôle interne et l'audit introduisent et normalisent une forme de contrôle bureaucratique.



Retrouvez « Les normes ISO » sur le site www.cnamintec.fr, UE 213, rubrique « Ressources »

L'audit et le contrôle interne

L'audit est un terme très général qui implique des travaux d'analyse et de diagnostic. Une entreprise peut faire appel à un cabinet de conseil pour effectuer un audit général de sa situation ou un audit limité à une fonction particulière (audit technologique, audit commercial, audit juridique, audit financier). Dans certaines grandes entreprises, il existe un service d'audit interne regroupant des inspecteurs chargés, par exemple, de se rendre dans les différents établissements ou filiales pour contrôler la bonne application des procédures ou des politiques décidées par la direction. Dans le domaine comptable et financier, on oppose souvent l'audit légal à l'audit contractuel. L'audit légal correspond à la mission du commissaire aux comptes, obligatoire de par la loi dans un très grand nombre de cas (les sociétés anonymes par exemple). L'auditeur légal examine les comptes d'une société dans le but d'émettre une opinion sur la sincérité des états financiers destinés aux actionnaires de cette société, mais il ne peut s'immiscer dans la gestion de celle-ci, ni porter de jugement de valeurs sur les performances. L'audit contractuel utilise les mêmes techniques, mais est réalisé en dehors de toute obligation dans le cas, par exemple, d'un projet de rachat de l'entreprise : l'acheteur veut une confirmation de la situation financière.

Le « contrôle interne » est un ensemble de principes et de procédures liés à l'organisation du système comptable permettant de sauvegarder le patrimoine de l'entreprise en prévenant ou détectant les erreurs et les fraudes, et d'assurer la fiabilité des informations financières fournies par ce système. Quand un commissaire aux comptes exerce sa mission dans une société, il commence généralement par apprécier les forces et les faiblesses du contrôle interne afin d'identifier les risques et d'orienter ses contrôles (si par exemple le principe de séparation des fonctions n'est pas respecté, si par exemple le vendeur est en même temps caissier, il y a un risque objectif de détournement ; si aucune procédure d'inventaire permanent n'est institutionnalisée, le montant des stocks figurant au bilan est peu crédible et d'éventuels vols commis par le magasinier sont difficilement contrôlables ; si on réalise des ventes sans factures ou que ces factures ne sont pas prénumérotées, il y a un risque de minoration des ventes dans un but de fraude fiscale).

2. Le contrôle par les résultats

Le contrôle par les résultats consiste à rendre les acteurs responsables et « comptables » de leurs résultats. C'est une forme de contrôle par le marché qui implique de définir des objectifs et de savoir les mesurer par des données comptables ou non comptables. Le contrôle de gestion est l'archétype du contrôle par les résultats.

3. Le contrôle par les normes

Le contrôle par les normes met l'accent sur l'importance de la confiance dans le personnel pour réaliser ce qui est le mieux pour l'organisation. On considère ici que contrôler c'est former les identités, les émotions, les attitudes et les croyances : gagner les cœurs et les esprits. L'attention est portée sur les pensées, les croyances et les émotions. Diverses tactiques permettent de mettre en œuvre ce type de contrôle : la maîtrise des conditions affectives par les facteurs de satisfaction ; la maîtrise de l'identité d'entreprise par les valeurs, la culture et le contrôle par les pairs (par exemple par un corps de professionnels qui se place au-dessus des règles de l'organisation ; c'est notamment le cas des chercheurs ou des médecins). Concrètement ce contrôle peut passer :

- par un contrôle par le clan ou par les pairs (dans la mafia personne ne déroge au code de l'honneur car chacun est sous la surveillance de ses pairs) ;
- par la standardisation des qualifications (embauche de personnes qui ont a priori les compétences pour assumer la mission qui leur est confiée du fait de leur formation initiale ou continue, c'est le cas par exemple des médecins) ;
- par la culture, le sens de l'appartenance ou la socialisation (ce qui peut permettre une forme d'endoctrinement aux valeurs et objectifs de l'organisation). Par exemple, des expatriés qui sont envoyés à l'étranger pour monter une nouvelle filiale ne peuvent être contrôlés de manière classique, il faudra s'assurer avant leur départ qu'ils partagent les valeurs de l'organisation.

Les modes de contrôle selon Ouchi

Contrôle	Mécanisme	Forme	Exemples
Par la bureaucratie	Règles, surveillance	Contrôle des comportements	Supervision directe, procédures
Par les résultats	Objectifs, marché	Contrôle des résultats	Résultats, budgets
Par les normes	Engagement, surveillance des pairs, socialisation, qualifications	Contrôle cérémonial, symbolique	Formation, endoctrinement

C. QUEL MODE DE CONTRÔLE POUR QUEL CONTEXTE ?

Chacun de ces modes de contrôle présente des forces et des faiblesses. Leur utilisation dépend donc du contexte dans lequel l'entreprise se situe. Pour Ouchi, deux éléments permettent d'expliquer l'utilisation relative des divers systèmes de contrôle :

- **La possibilité de mesurer les résultats.** Cela n'est possible que dans certains cas. Par exemple, le chiffre d'affaires permet d'évaluer de manière correcte le travail et le succès d'un vendeur mais il est difficile de trouver un indicateur mesurant la production d'un chercheur, du moins sur un temps court.
- **La connaissance du processus de transformation.** Cet élément porte sur la capacité à expliciter les moyens à mettre en œuvre pour réaliser une tâche. Autrement dit sur la capacité à comprendre les causes et les effets entre les différentes activités qui vont permettre de produire le résultat attendu. Par exemple, dans un contexte industriel de travail à la chaîne, on peut en général modéliser parfaitement les tâches à réaliser pour aboutir à la pièce voulue, en revanche les étapes qui permettent de décrocher un contrat pour la vente d'une construction ne peuvent pas être modélisées ni encadrées par des procédures précises. Pour que cette connaissance du processus de transformation serve le contrôle, elle doit se doubler de la possibilité de vérifier et de contrôler que les actions prévues dans les procédures sont bien respectées.

Quand la connaissance du processus de transformation est bonne, il est possible de mettre en œuvre des contrôles bureaucratiques ou des procédures. Dans le cas où la connaissance du processus de transformation est imparfaite, le contrôle doit se faire par le résultat. Un problème se pose lorsque le processus de transformation est mal connu et qu'il n'est pas possible de mesurer les résultats. Dans ce cas des modes de contrôles par le clan, les qualifications ou les valeurs doivent être envisagés.

Quels modes de contrôle pour quels contextes ?²¹

		Connaissance du processus de transformation	
		Parfaite	Imparfaite
Possibilité de mesurer les résultats	Forte	Contrôle des comportements ou mesure du résultat	Contrôle par les résultats Ex. : manager, réalisateur, vendeur...
	Faible	Contrôle du comportement par observation, règles Ex. : ouvriers sur une chaîne de montage	Contrôle par le clan, par la standardisation des qualifications ou par la culture Ex. : mafia, laboratoire de recherche, enseignants...

On pourrait ajouter d'autres critères qui interviennent dans le choix des modes de contrôle à mettre en œuvre²² :

- **Le coût de la mise en place d'un système de contrôle.** Le coût relatif de la mise en place d'un système de contrôle et celui des inefficiences ou des gaspillages relatifs à la non mise en place de ce système de contrôle doivent être comparés. En effet, mettre en place un système de contrôle a un coût (avoir un système d'information, embaucher des contrôleurs de gestion, écrire des procédures, etc.) et ce coût ne doit pas excéder l'utilité du système de contrôle (que l'on ne peut bien sûr pas évaluer simplement de manière chiffrée et monétaire). Lorsqu'aucune défaillance n'est acceptable, par exemple un lancement de fusée par Ariane Espace ou par la NASA ou la gestion d'une centrale nucléaire, il n'est pas possible de se satisfaire uniquement d'un contrôle par les résultats. Il faut alors contrôler par les procédures et s'assurer par supervision directe de la bonne réalisation des tâches.
- **Le niveau désiré d'innovation.** Les modes de contrôle utilisés vont avoir un impact fort sur la capacité d'innovation. Ainsi, un opérateur fortement encadré par des procédures et directement contrôlé par sa hiérarchie aura peu de capacité d'innovation. En indiquant aux agents ce qu'ils doivent faire et en s'assurant qu'ils le font, on limite leur capacité d'action et d'innovation. Éviter l'innovation permet souvent d'améliorer l'efficacité mais aussi de s'assurer de la qualité du produit ou du service et de la vitesse d'exécution des opérations. Ainsi, on laissera peu de capacité d'innovation à un employé de la restauration rapide ou à un ouvrier à la chaîne. Dans cette perspective, on fait l'hypothèse que la hiérarchie a une meilleure connaissance de la bonne façon d'agir que les subordonnés. Pourtant, dans des environnements incertains ou en évolution constante, il faut rendre possible l'innovation et l'expérimentation. Dans ce cas, il est préférable de favoriser un contrôle par les résultats à un contrôle des procédures. En contrôlant les résultats davantage que les procédures, les subordonnés ont la possibilité d'envisager des manières de faire ou des produits qui n'avaient pas été pensés par la direction. Ils peuvent ainsi s'adapter à leurs marchés et à leurs clients. Cela peut cependant les conduire à faire des erreurs.

Les typologies présentées nous invitent à réfléchir sur les domaines d'application possibles du contrôle de gestion. Elles nous montrent que le contrôle de gestion n'est pas toujours le mode de contrôle le plus efficace et que, dans certains environnements, d'autres types de contrôle sont envisageables et même souhaitables.

SECTION 2. LES SOURCES D'INFORMATION DU CONTRÔLE DE GESTION

La source principale d'information du contrôle de gestion est la comptabilité. Nous verrons comment il est possible à partir des données comptables d'évaluer la performance d'une entité dans la première section. La seconde section examine l'utilisation des données de la comptabilité de gestion pour faire du contrôle de gestion.

21. Adapté de Ouchi, W. (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, vol. 25, n° 9, p. 833-848.

22. Simons, R. (2000), *Performance Measurement and control systems for implementing strategy*, Prentice Hall.

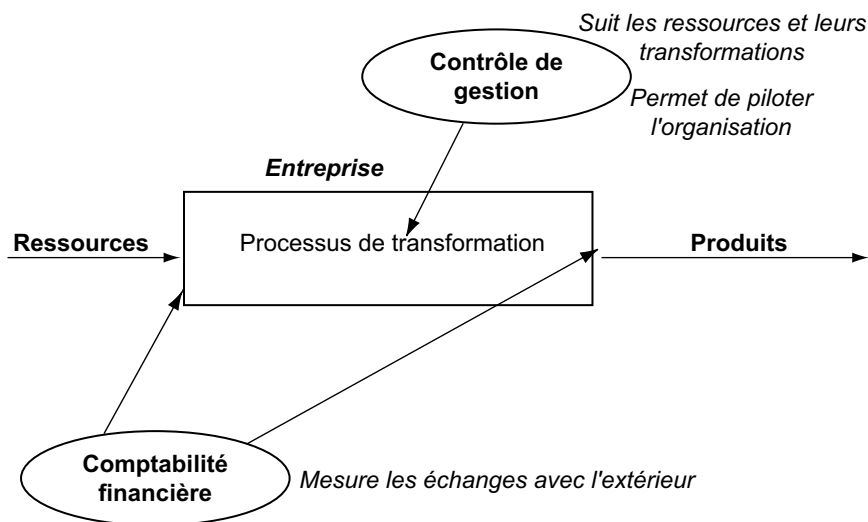
I. LES SOURCES D'INFORMATION COMPTABLES ET LA MESURE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE

A. COMPTABILITÉ FINANCIÈRE ET CONTRÔLE DE GESTION

Dans ses fondements, le contrôle de gestion repose sur la comptabilité financière. Sa première appellation, « *financial control* », en atteste. D'ailleurs, ce nom est encore employé dans certaines entreprises américaines et françaises.

Contrôle de gestion de gestion et comptabilité financière se distinguent cependant.

Comptabilité financière et contrôle de gestion²³



La comptabilité financière est publiée et normalisée, elle s'adresse essentiellement aux parties prenantes externes. Le contrôle de gestion est « interne », il s'adresse aux managers. Ses objectifs sont donc d'aider ces derniers dans leurs prises de décisions et dans le pilotage de l'organisation.

On constate cependant que, bien souvent, les données du contrôle de gestion, et notamment les données prévisionnelles sont utilisées abondamment pour discuter avec les parties prenantes externes. En effet, les apporteurs de capitaux (actionnaires ou banquiers), les partenaires (clients ou fournisseurs) veulent s'assurer de la pérennité de l'entreprise avant de lui accorder des capitaux ou d'échanger avec elle. Les *business plans* vont ainsi jouer un rôle fondamental pour les *start up* cherchant à lever des fonds. Les *forecast* sont des éléments essentiels pour l'évaluation des sociétés cotées en bourse.

Le système comptable français se caractérise par son approche dualiste : la comptabilité financière et le contrôle de gestion (pour être plus précis, la comptabilité analytique appelée aujourd'hui comptabilité de gestion, termes sur lesquels nous reviendrons) sont dissociés depuis le plan comptable de 1947. La comptabilité de gestion est donc autonome. Dans la pratique, l'utilisation des « comptes réfléchis » de la classe 9, telle qu'elle est proposée dans le plan comptable 1982, permet de mettre en place un système articulant une comptabilité analytique autonome par rapport à la comptabilité générale, par le biais de l'utilisation de « comptes réfléchis ». Dans ce cadre, les deux comptabilités traitent de la même réalité mais la regardent avec des objectifs distincts et avec des méthodes de comptage différentes : la comptabilité financière est à destination des actionnaires et la comptabilité de gestion est à destination des managers. Cependant, si leurs objectifs sont différents, leurs modes de fonctionnement peuvent être intégrés : on parle alors de

23. Adapté de Bouquin, H. (2006), *Comptabilité de gestion*, Economica, 4^e édition.

comptabilité moniste. C'est notamment le cas dans les pays anglo-saxons. La normalisation internationale actuelle, dans le cadre des IFRS, tend à rapprocher la comptabilité financière et le contrôle de gestion. Plus précisément, avec le développement des IFRS, la comptabilité financière reprend, en quelque sorte, le pouvoir sur la comptabilité de gestion. C'est ce que nous montre le texte ci-après.

Normes internationales d'information financière et contrôle de gestion

Les normes internationales d'information financière correspondent à l'ensemble des textes élaborés par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), le conseil international des normes comptables, qui a succédé en 2001 à l'*International Accounting Standards Committee* (IASC), le comité international des normes comptables, créé en 1973.

Traduction de *International Financial Reporting Standards* (IFRSs), cette expression représente l'ensemble du référentiel comptable IFRS. Elle renvoie aux normes proprement dites sous leur appellation actuelle (IFRS) ou ancienne (IAS : *International Accounting Standard*), aux interprétations sous leur dénomination actuelle (*International Financial Reporting Interpretations Committee* – IFRIC : le comité international d'interprétation de l'information financière) ou ancienne (*Standing Interpretations Committee* – SIC : le comité permanent d'interprétation) ainsi qu'au « cadre de préparation et de présentation des états financiers » sur lequel s'appuie le travail de normalisation de l'IASB et de l'IFRIC.

Les objectifs de l'IASB sont énoncés ainsi dans la préface des IFRS :

« a) développer, dans l'intérêt public, un ensemble unique de normes comptables de haute qualité, compréhensibles et d'application générale réclamant une information de haute qualité, transparente et comparable dans les états financiers et les autres informations financières pour permettre aux participants aux différents marchés financiers dans le monde et aux autres utilisateurs de ces informations de prendre des décisions économiques ;

b) promouvoir l'utilisation et l'application rigoureuse de ces normes ; et

c) travailler activement avec les normalisateurs nationaux de manière à faire converger les normes nationales et les IFRSs vers des solutions de haute qualité ».

La réalisation de ces objectifs est mise en œuvre par l'IASB et l'IFRIC dans le cadre de leurs compétences respectives et selon des procédures de travail codifiées (due process) [...]

Une articulation de l'information financière externe et de l'information interne de gestion récemment perturbée.

Les IFRS sont construits avec le souci d'une connexion étroite entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion, cette dernière étant déterminante pour la comptabilisation de certaines opérations.

Dans IAS 1, cette connexion s'exprime dans la présentation par fonction du compte de résultat de l'exercice. Elle apparaît dans IAS 38 qui conditionne l'immobilisation des frais de développement à la capacité du système de détermination des coûts de l'entreprise à évaluer de façon fiable les dépenses attribuables à l'immobilisation incorporelle en cours. Elle existe aussi dans IAS 11 qui lie la comptabilisation à l'avancement des produits et des charges d'un contrat de construction à l'estimation fiable du résultat du contrat. À cet effet, l'entreprise se doit disposer d'un système budgétaire et d'information financière interne qui lui permette de comparer les coûts effectivement supportés au titre du contrat aux estimations antérieures.

Cette articulation intervient également dans IAS 36 qui demande d'évaluer la valeur d'utilité d'un actif ou d'une unité génératrice de trésorerie (UGT)²⁴ à partir d'une mise à jour, à la date de l'évaluation, de son plan prévisionnel de financement. Cette mise à jour porte sur un horizon économique glissant maximum de cinq ans et vérifie les hypothèses, dans le cadre d'un contrôle de gestion qui analyse les écarts entre les réalisations et les prévisions liées à l'exploitation de l'actif ou de l'UGT. La limitation à cinq ans est justifiée par des raisons de fiabilité des évaluations, qui fait abstraction de la durée d'utilité éventuellement plus longue de l'actif ou de l'UGT. Si des prévisions

.../...

24. L'unité génératrice de trésorerie est le plus petit groupe identifiable d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie qui sont largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs (IAS 36 § 6).

.../... postérieures sont nécessaires, elles sont obtenues à partir d'un taux de croissance moyen en principe stable ou décroissant.

Or sur cette connexion, la nouvelle norme IFRS 8 « Information sectorielle » jette un voile paradoxal teinté d'ambiguïté. Certes cette norme met en avant l'approche managériale de l'entreprise pour construire l'information financière sectorielle. En effet, le secteur n'est plus défini en fonction de l'origine des risques et de la rentabilité selon la procédure d'IAS 14. Désormais son périmètre, ajusté au secteur opérationnel selon l'approche américaine, correspond aux besoins du *reporting* interne, tel qu'il est régulièrement examiné par le principal décideur opérationnel de l'entreprise. En ce sens il peut refléter un mélange d'activités, d'entités juridiques et de zones géographiques (PriceWaterhouseCoopers, 2008).

Mais, suite à un autre changement majeur également réalisé par IFRS 8 par rapport à IAS 14, les informations sectorielles sont préparées sur la base des principes comptables adoptés pour le *reporting* interne. Or ces principes peuvent ne pas être conformes aux IFRS. Les divergences ainsi introduites en matière de présentation, de traitement ou d'évaluation constituent alors un risque de biais très significatifs. Malgré la présentation des réconciliations, elles viennent perturber fortement l'articulation de l'information sectorielle et de l'information financière globale. Elles introduisent une rupture dans la comparabilité des informations à l'intérieur même des états financiers, dont la lecture était déjà notablement complexe.

Klee L. (2009), « Normes internationales d'information financière », in B. Colasse, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Éditions Economica.

Quelle que soit l'articulation entre la comptabilité financière et le contrôle de gestion, la mesure comptable et financière de la performance des différentes entités de l'organisation est au cœur du processus de contrôle de gestion. Elle est abordée ici dans ses deux composantes principales : le ROI et le bénéfice résiduel.

B. LA MESURE DE LA RENTABILITÉ : LE ROI

1. Le ROI : historique et définition

L'innovation organisationnelle majeure de General Motors dans les années 1920 fut de contrôler les divisions grâce à l'utilisation du ROI (*Return On Investment* – retour sur investissement), que Sloan (le directeur général de General Motors à cette époque) appelait le « mètre étalon de la performance ». Cette mesure de la performance est uniquement financière mais elle permet, grâce à sa décomposition pyramidale, d'évaluer de nombreux aspects de la gestion d'une division. Elle présente l'avantage, contrairement à un simple résultat comptable, de permettre de comparer des entités de taille différente. De plus, elle peut être calculée directement à partir du bilan comptable, elle est donc simple à calculer et à comprendre.

Le ROI (*Return on Investment*) est un ratio de rentabilité économique qui mesure un retour un investissement. Ce ratio est parfois appelé ROCE (*Return on Capital Employed*) ou ROA (*Return on Assets*).

2. Le calcul du ROI

Plusieurs formulations du ROI sont possibles mais elles prennent toute la forme d'un ratio du type : ROI = Bénéfice/Actif

Deux questions se posent alors : quel type de bénéfice retenir ? quels actifs prendre en compte ?

La formulation suivante sera retenue car elle permet de prendre en compte ce qui est réellement investi dans l'activité (et neutralise les effets des charges financières) :

$$\text{ROI} = \text{Bénéfice d'exploitation après impôts (1)} / \text{Actifs investis (2)}$$

Avec :

(1) = Bénéfice net + intérêts financiers = Bénéfice d'exploitation – impôts

(2) = Besoin en fonds de roulement + Immobilisations

D'autres formulations peuvent être envisagées en fonction des entreprises et cela afin de mettre en évidence au mieux les responsabilités des managers évalués et la performance des entités.

Exercice 1 : Le calcul du ROI

ÉNONCÉ

Pour l'année N, vous disposez des éléments suivants :

en K €	Division A	Division B	Division C
Chiffre d'affaires	94 500	108 000	216 000
Charges d'exploitation et impôts	56 700	97 200	205 200
Résultat d'exploitation après IS	37 800	10 800	10 800
Immobilisations brutes	243 000	108 000	270 000
– Dépréciations	27 000	54 000	162 000
= Immobilisations nettes	216 000	54 000	108 000
Actif circulant	162 000	54 000	27 000
Total actif	378 000	108 000	135 000
Dettes d'exploitation	0	0	0

TRAVAIL À FAIRE

Pour chacune des trois entités, calculer le retour sur investissement (ROI).

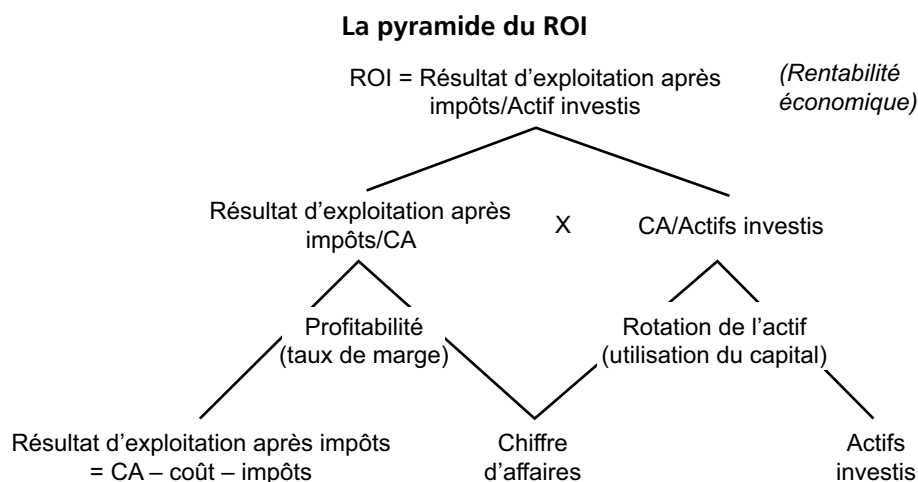
CORRIGÉ

en K €	Division A	Division B	Division C
(1) Résultat d'exploitation après IS	37 800	10 800	10 800
(2) Total de l'actif investi	378 000 ⁽¹⁾	108 000	135 000
(1)/(2)=ROI	10 %	10 %	8 %

(1) = 162 000 – 0 + 216 000

3. La pyramide du ROI

La pyramide du ROI permet d'expliquer la formation du retour sur investissement en considérant que le ROI s'explique par le taux de marge (la marge générée par le chiffre d'affaires) et par la rotation des actifs (c'est-à-dire le chiffre d'affaires généré par un euro investi).



Deux entreprises peuvent ainsi avoir un même ROI mais en l'obtenant de manière très différente. Par exemple, les activités de luxe ou de construction exigent de forts investissements (faible rotation des actifs) mais permettent de forts taux de marge. Inversement, les activités de distribution vont avoir un fort taux de rotation des actifs (puisqu'elles payent leurs fournisseurs avec d'importants délais alors que leurs clients payent au comptant) et un taux de marge peu élevé.

Exercice 2 : La décomposition du ROI

ÉNONCÉ

TRAVAIL À FAIRE

Décomposer le ROI pour les trois divisions. Commenter.

CORRIGÉ

La décomposition du ROI pour les trois divisions donne les calculs suivants :

En K €	Division A	Division B	Division C
(1) Chiffre d'affaires	94 500	108 000	216 000
(2) Résultat d'exploitation après IS	37 800	10 800	10 800
(3) Total de l'actif investi	378 000	108 000	135 000
(2)/(1)=Taux de marge	0,4	0,1	0,05
(1)/(3)=Rotation des actifs	0,25	1	1,6
ROI = taux de marge × rotation des actifs	10 %	10 %	8 %

Deux des trois entités ont le même retour sur investissement mais elles l'obtiennent de manière très différente. La division A a un très fort taux de marge (40 %) mais demande des investissements importants, d'où un faible taux de rotation des actifs. Inversement, la division B a un taux de marge moyen (10 %) mais un taux de rotation des actifs plus importants, ce qui lui permet au final d'avoir un ROI équivalent à la division A.

La division C a un très faible taux de marge (5 %). Mais elle semble nécessiter des investissements assez faibles. Au final, sa rentabilité économique est tout de même plus faible que celle des autres divisions.

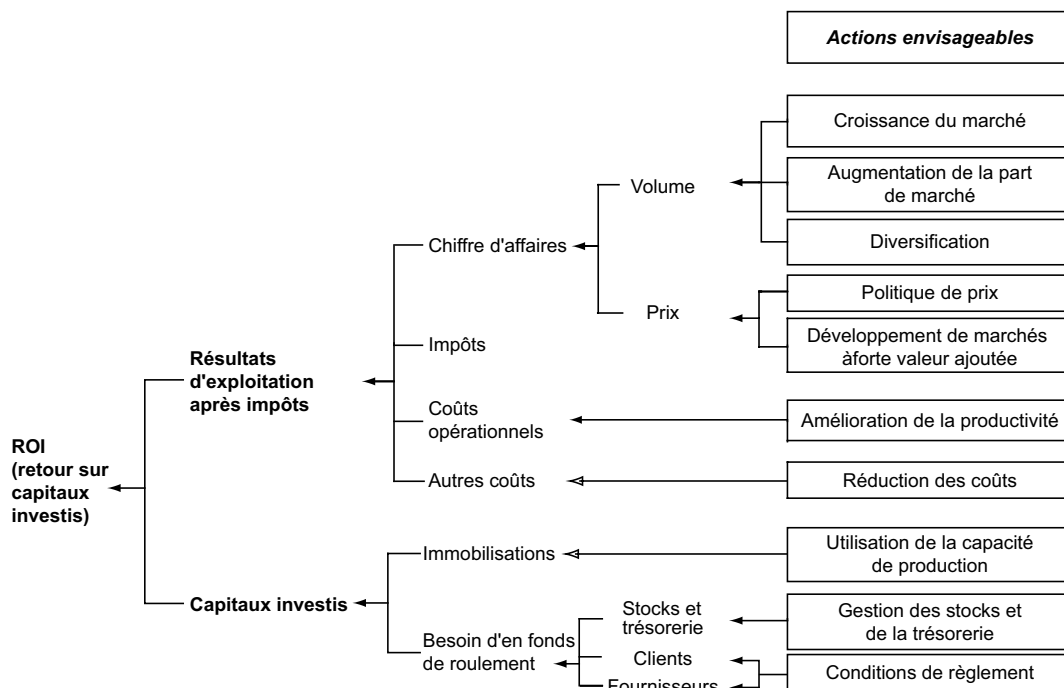
La décomposition de la pyramide peut être poursuivie pour faire apparaître un grand nombre de composantes de la performance de l'entreprise ainsi que les leviers d'action envisageables pour améliorer la rentabilité (cf. schéma ci-après).

Au final, le « ROI conduit à synthétiser la performance financière des managers ayant la charge de faire face au marché, et maîtrisant pour cela les paramètres qui déterminent les ventes, les coûts et l'actif du bilan »²⁵. Il permet aussi de transformer l'entreprise en un vaste marché financier interne permettant à la direction d'allouer des ressources aux projets dont les ambitions et la logique financière leur convient ; il permet aux dirigeants de garder le contrôle par la logique financière. Il est, en outre, un langage commun assez compréhensible pour l'ensemble de la hiérarchie.

Il peut, de plus, être relié directement aux attentes des actionnaires et à la rentabilité financière (que l'on nomme en général ROE : *Return on Equity*).

25. Bouquin, H. (2008), *Le contrôle de gestion*, PUF, 8^e édition.

Les leviers d'action mis en évidence par le ROI



4. De la mesure économique à la mesure financière de la performance : le ROE

Le ROE (Return on Equity) se mesure en général de la manière suivante :

ROE = Résultat net (ce qui revient aux actionnaires)/Capitaux Propres (capitaux apportés par les actionnaires)

Il est possible de montrer que la rentabilité financière (ROE) dépend de la rentabilité économique (ROI). Ces deux formes de rentabilité sont, en effet, liées par la formule de l'effet de levier qui met en évidence l'effet de la structure financière sur la performance financière de l'entreprise.

Le lien entre ROE et ROI : démonstration

ROE = Bénéfice net/Capitaux propres (CP)

ROI = Résultat d'exploitation/Actif (par simplification, nous retenons ici la formule de base du ROI)

Or, Résultat net

= Résultat d'exploitation – frais financiers

= ROI × Actif – i × D (avec i le taux d'intérêt après impôts de la dette et D la dette)

= ROI × (CP + D) – iD

D'où, en remplaçant le résultat net dans la formule de rentabilité financière, on obtient :

ROE = (ROI × (CP + D) – iD)/CP

= ROI + (ROI – i) × D/CP

Cette formule de l'effet de levier montre que la rentabilité financière est différente de la rentabilité économique du fait de l'endettement. En effet, tant que le ROI est supérieur au taux d'intérêt de la dette, il y a un effet de levier positif. Il devient négatif quand le ROI est inférieur au taux d'intérêt de la dette.

La puissance du ROI vient du fait qu'il permet, à partir d'éléments comptables, de refléter de nombreux éléments de la performance d'exploitation tout en pouvant être relié à la performance financière. Il souffre cependant d'un certain nombre de limites.

5. Les limites du ROI

Il est calculé à partir de données comptables qui sont le résultat de choix et de conventions comptables et fiscales. Ainsi, l'évaluation des stocks ou des provisions a une incidence sur le bénéfice et sur le montant des actifs et donc sur le ROI. La principale difficulté vient ainsi de l'évaluation des actifs. En effet, si ces actifs sont évalués à la valeur comptable, il est possible d'améliorer mécaniquement le ROI par la simple dépréciation comptable des actifs due aux amortissements.

Il peut conduire à limiter les investissements et cela se fait au détriment du long terme. En effet, pour améliorer le ROI, deux tactiques sont possibles : soit améliorer le bénéfice, soit diminuer les actifs. L'amélioration des bénéfices n'est pas forcément aisée. Il semble finalement plus simple de diminuer les actifs. Un arrêt des investissements aura mécaniquement un effet sur le montant des actifs. L'impact du vieillissement des actifs n'aura pas forcément de conséquences sur le court terme, il permettra d'améliorer le ROI, mais sur le long terme, un outil de production vieillissant conduira certainement à une détérioration du résultat.

Enfin, comme nous le verrons dans la section suivante, un directeur d'entité pourrait être incité, pour améliorer son ROI, à accepter des investissements qui pourtant détruisent de la valeur et à refuser des investissements qui pourraient en créer.

L'emploi d'un ratio amplifie les effets pervers mis en évidence ci-dessus puisque cela permet de jouer sur le numérateur et le dénominateur. L'évaluation du bénéfice résiduel permet, en partie, de résoudre ces problèmes.

C. BÉNÉFICE RÉSIDUEL ET EVA

1. Le bénéfice résiduel

a. Définition et mode de calcul

Le bénéfice résiduel est un indicateur de performance mesurant la création de valeur d'une entreprise ou d'une partie d'une entreprise après rémunération des capitaux investis au coût moyen pondéré du capital.

On peut calculer le bénéfice résiduel de la manière suivante :

<p style="text-align: center;">Bénéfice résiduel = résultat d'exploitation après impôts – coût des capitaux investis</p>

Avec :

Coût des capitaux investis = capitaux investis × coût moyen pondéré du capital

Les capitaux investis sont constitués des capitaux propres et de l'endettement.

Le coût moyen pondéré du capital (CMPC) correspond à la moyenne pondérée du coût de la dette et du coût des capitaux propres.

CMPC

= coût de la dette × Dettes/(dette + capitaux propres)

+ coût des capitaux propres × capitaux propres/(dette + capitaux propres)

Avec :

- coût de la dette = taux d'intérêt \times (1 – taux d'IS)
- coût des capitaux propres = $R_i = R_F + \beta_i \times [R_M - R_F]$

Avec :

- R_i : taux exigible par les actionnaires
- R_F : taux de rendement des investissements sans risque
- β_i : volatilité des rendements des entreprises du secteur (niveau de risque)
- R_M : taux de rentabilité du marché²⁶

Le bénéfice résiduel permet de calculer un bénéfice net après rémunération des actionnaires (on sait que les dividendes versés aux actionnaires ne correspondent pas à une charge, ils n'apparaissent donc pas dans le bénéfice comptable). Le niveau de rémunération attendu par les actionnaires dépend du niveau de risque de l'activité de l'entreprise. Ceci est pris en compte au niveau du calcul du β de l'entreprise. En effet, le β est évalué grâce au MEDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers) et est d'autant plus élevé que l'entreprise est considérée comme risquée par les actionnaires. Plus une entreprise est risquée et plus le coût de la rémunération des capitaux investis sera donc élevé.

On dit qu'il y a création de valeur lorsque le bénéfice résiduel est positif (il y a destruction de valeur dans le cas contraire). Une entreprise crée de la valeur si elle parvient à dégager un résultat supérieur à la rémunération minimale attendue par les apporteurs de fonds.

b. Bénéfice résiduel et ROI

Si l'on repart de la définition du bénéfice résiduel, on peut constater que celui-ci est égal à la différence entre le ROI et le coût moyen pondéré du capital multiplié par les actifs investis.

$$\begin{aligned}\text{Bénéfice résiduel} &= \text{Résultat d'exploitation après impôts} - \text{coût des capitaux investis} \\ &= \text{ROI} \times \text{actif} - \text{CMPC} \times \text{actif} \\ &= \text{actif} \times (\text{ROI} - \text{CMPC})\end{aligned}$$

Cette formulation montre qu'un ROI élevé ne signifie pas qu'une entité crée de la valeur : tout dépend du coût moyen pondéré du capital. Ainsi, il ne sert à rien de comparer le niveau de ROI de diverses entités : tout dépend de leur coût moyen pondéré du capital.

Exercice 2 (suite) : Le calcul du bénéfice résiduel

ÉNONCÉ

On connaît le résultat d'exploitation après IS et le total de l'actif investi pour les divisions A, B et C.

En K €	Division A	Division B	Division C
Résultat d'exploitation après IS	37 800	10 800	10 800
Total de l'actif investi	378 000	108 000	135 000

Compte tenu de leurs niveaux de risque différents, le coût moyen pondéré du capital pour les trois divisions A, B et C est le suivant : Division A : 9 % ; Division B : 10 % ; Division C : 10 %.

TRAVAIL À FAIRE

Calculer le bénéfice résiduel des trois entités. Comparer aux résultats obtenus avec le ROI. Commenter.

26. Le β est calculé à partir du modèle d'évaluation des actifs financiers, MEDAF, voir UE 2 du DSCG.

CORRIGÉ

en K €	Division A	Division B	Division C
Résultat d'exploitation après IS	37 800	10 800	10 800
Total de l'actif investi	378 000	108 000	135 000
ROI (rappel)	10 %	10 %	8 %
Coût moyen pondéré des capitaux	9 %	10 %	10 %
Bénéfice résiduel	3 780	0	- 2 700

D'après le calcul du bénéfice résiduel, seule la division A crée de la valeur. On constate d'ailleurs que pour qu'il y ait création de valeur, il faut que le ROI soit supérieur au coût du capital.

Nous avons souligné ci-dessus que ROI peut poser des problèmes de sous optimisation. En effet, pour améliorer son ROI une division peut accepter un investissement qui détruit de la valeur pour l'entreprise. Inversement, pour maintenir son ROI à un taux élevé, une division peut refuser un investissement qui crée de la valeur. Le bénéfice résiduel résout ces problèmes : toutes les décisions d'investissement seront réalisées si et seulement si elles créent de la valeur.

Exercice 2 (suite) : Investissement et mesure de la performance**ÉNONCÉ**

La société X va dorénavant évaluer ses divisions sur la base de leur ROI. Les managers des divisions recevront des primes basées sur le ROI. Les trois divisions envisagent un investissement dont le ROI est estimé à 9,5 %. Pour chacune des divisions, le niveau de risque du projet d'investissement est identique au niveau de risque de la division.

TRAVAIL À FAIRE

Quelles décisions vont prendre les trois responsables de division ? Si leur performance avait été évaluée sur les bénéfices résiduels les décisions des trois responsables auraient-elles été identiques ? Commenter.

CORRIGÉ

Si la performance des entités est évaluée sur le ROI, les entités A et B vont refuser l'investissement car celui-ci ferait baisser leur ROI, l'entité C va l'accepter puisque cela augmente son ROI.

Si leur performance est évaluée sur le bénéfice résiduel :

- Puisque le ROI de l'investissement est supérieur à son CMPC, la division A va accepter l'investissement (l'investissement va augmenter son bénéfice résiduel).
- Puisque le ROI de l'investissement est inférieur à leur CMPC, les divisions B et C vont refuser l'investissement.

Le ROI et le bénéfice résiduel conduisent à des décisions d'investissement différentes :

	Division A	Division B	Division C
ROI	Refus	Refus	Acceptation
Bénéfice résiduel	Acceptation	Refus	Refus

Les deux critères conduisent dans deux cas sur trois à des décisions différentes. Le critère du ROI pousse donc la division A à refuser un investissement qui pourtant créerait de la valeur. Inversement, la division C va accepter l'investissement alors qu'il va détruire de la valeur.

Le bénéfice résiduel de vérifier qu'un investissement ou une entité crée de la valeur pour les actionnaires.

Cependant, le calcul du bénéfice résiduel pose des difficultés de mise en œuvre.

Il suppose, en effet, de pouvoir calculer le coût du capital investi, et donc de disposer du coût moyen pondéré du capital. Or celui-ci se calcule en faisant la moyenne pondérée du coût de la dette et de la rentabilité attendue par les actionnaires. Cette rentabilité attendue par les actionnaires dépend du niveau de risque et n'est pas la même pour toutes les divisions de l'entreprise. De plus, elle ne peut être calculée qu'à partir du MEDAF (modèle d'évaluation des actifs financiers) et de l'évaluation du β de l'activité (ceci n'est possible que si la société ou une société ayant le même type d'activité est cotée). Ainsi calculer un bénéfice résiduel repose sur une hypothèse d'efficience des marchés financiers.

On peut aussi noter que le bénéfice résiduel ne permet pas de comparer des activités de tailles différentes.

2. Economic Value Added (EVA)

Le bénéfice résiduel a été utilisé par la General Electric dès les années 1950. Au cours des années 1990, Stern et Stewart ont développé l'**Economic Value Added (EVA)** qui est une forme de bénéfice résiduel. Celui-ci est retraité afin de s'affranchir des limites (présumées par les financiers) de l'information comptable.

@ Lire sur www.cnamintec.fr, UE 213 : Milbourne, T.T. (1998), « Les attraits de l'EVA en tant qu'indicateur de performances », L'art de la finance, les échos, 1998.

a. Le calcul de l'EVA

EVA = Bénéfice net d'exploitation réajusté – Coûts d'utilisation des actifs réajustés

Stern et Stewart ont proposé une liste de retraitements du bénéfice net et des actifs (notamment pour que ces derniers reflètent la valeur économique et non la valeur comptable de l'entreprise). Cela permet d'éviter les problèmes d'évaluation comptable des actifs et de donner une appréciation plus juste de la performance économique sur le plan financier.

b. Conséquences de l'emploi de l'EVA

Le problème qui se pose est que l'EVA implique de multiples retraitements. Cela suppose de disposer d'autres données que les seules données comptables. De plus, le calcul de l'EVA souffre du même problème que le bénéfice résiduel : comment évaluer la rémunération attendue par les actionnaires ? Pour le faire, il est nécessaire de connaître le niveau de risque de l'entreprise ou de l'activité à laquelle l'EVA est appliquée. Très souvent, le calcul de ce niveau de risque sera fait de manière très approximative, faute des données nécessaires, diminuant ainsi la pertinence du calcul de l'EVA.

Plus fondamentalement, le fait de demander une EVA systématiquement positive pose des problèmes de soutenabilité. En effet, le coût moyen pondéré du capital représente la rentabilité attendue sur le long terme par les différents apporteurs de capitaux et il n'est pas possible sur le long terme, par construction, d'être à un niveau plus élevé de rentabilité, sauf à prendre plus de risque ou à manipuler les comptes. L'EVA mesure en fait un surprofit par rapport aux attentes des actionnaires. À ce titre, la diffusion de ce type de mesure pour évaluer la performance des managers n'est certainement pas totalement étrangère aux récents scandales et manipulations comptables constatés.

D. VERS UNE MESURE BOURSIÈRE DE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ?

Pour éviter les effets pervers des indicateurs comptables dus au fait que la comptabilité ne représenterait pas la valeur réelle de l'entreprise, des indicateurs de nature boursière ou basés sur les *cash flows* ont été développés : TSR (*total shareholder return*), CFROI (*Cash Flow ROI*), MVA...

1. La MVA

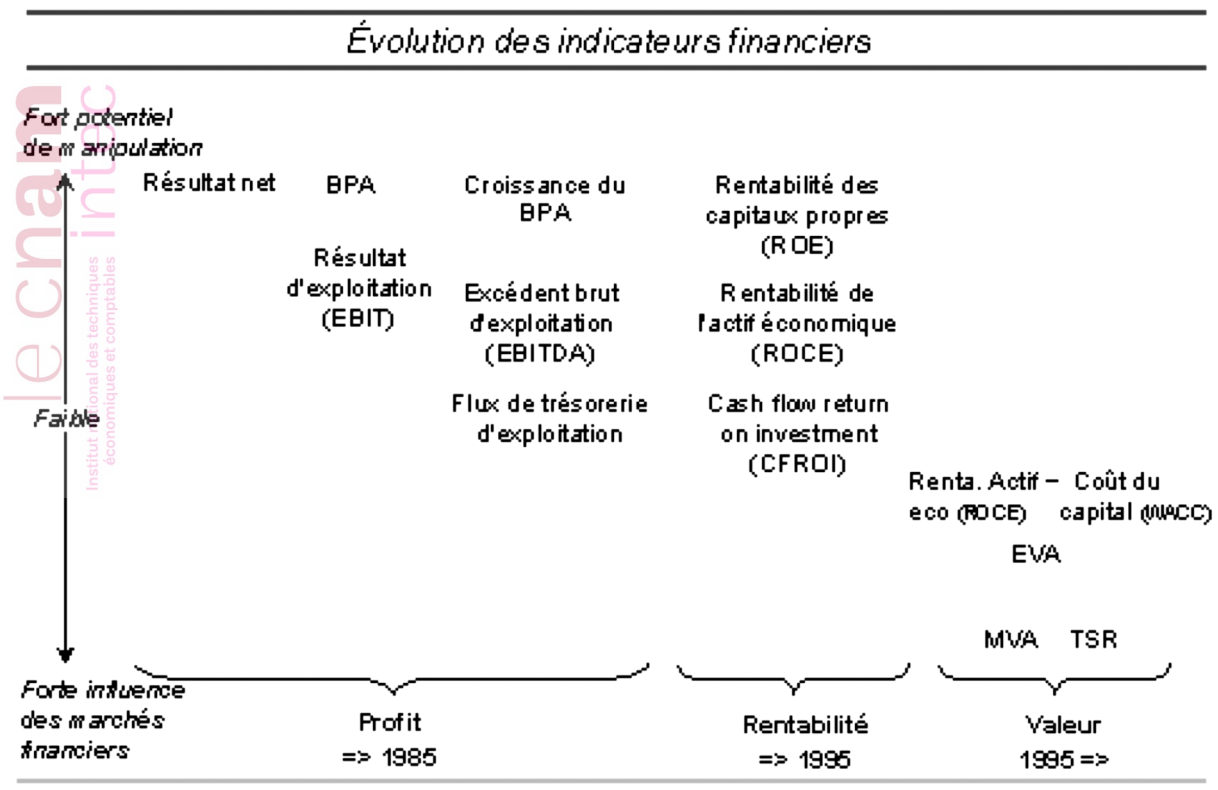
La *Market Value Added* (MVA) est un prolongement de l'EVA. Elle représente l'excédent de l'évaluation de l'entreprise sur le marché par rapport au montant des capitaux qu'elle a empruntés. Autrement dit, elle est la capitalisation des augmentations de valeur de l'entreprise pour l'actionnaire. En théorie, on pourrait définir la MVA comme la somme actualisée des EVA futures selon l'anticipation que les marchés en font.

$$\begin{aligned} \text{MVA} &= \text{Valeur de marché} - \text{Capital employé} \\ &= \text{Valeur de l'action} \times \text{Nombre d'actions} - \text{Actif net comptable corrigé.} \end{aligned}$$

La MVA permet de rapprocher l'évaluation de l'entreprise d'une valeur de marché et ainsi de limiter l'impact des choix comptables. Elle s'inscrit dans le cadre des nombreuses mesures boursières de la performance qui ont été développées ces dernières années.

Le graphique ci-après positionne l'apparition chronologique des indicateurs de création de valeur selon un double critère : leur caractère manipulable et l'influence des marchés financiers qu'ils subissent.

2. Typologie des indicateurs de mesure de la création de valeur²⁷



Les trois types d'indicateurs de mesure financière de la performance

Les indicateurs de profit : jusqu'au milieu des années 1980, l'entreprise communiquait essentiellement sur le résultat net ou le bénéfice par action (BPA), paramètre éminent de la comptabilité mais aussi éminemment sujet à *window dressing* : éléments exceptionnels, provisions, L'accent progressivement mis sur le résultat d'exploitation ou l'excédent brut d'exploitation représente un progrès en réduisant très fortement l'impact de l'exceptionnel ou des charges calculées.

.../...

27. Source : www.verminen.net, 2002.

.../... Les indicateurs de rentabilité : la seconde étape est le raisonnement en termes de rentabilité, c'est-à-dire d'efficacité, qui rapporte les résultats dégagés aux capitaux mobilisés pour les atteindre. On parle alors de rentabilité des capitaux propres, critère soumis néanmoins à l'effet de levier : une hausse judicieuse de l'endettement accroît le plus souvent cet indicateur sans que la valeur n'en soit pour autant augmentée, l'accroissement du risque annihilant celle de la rentabilité. La rentabilité de l'actif économique (ou des capitaux investis ou employés, ou encore *return on capital employed*, ROCE) évite ce biais, ce qui explique que mis à part certains secteurs où elle n'a pas de sens (banque, assurance...), elle tend à s'imposer comme indicateur de performance économique.

Les indicateurs de création de valeur : [...] la rentabilité dégagée est, en tant que telle, un critère insuffisant en matière de valeur puisqu'elle ne prend pas en compte la notion de risque. Elle reste à comparer au coût des capitaux employés, c'est-à-dire au coût moyen pondéré du capital (ou coût du capital, le WACC des anglo-saxons) pour mesurer si de la valeur a été créée (rentabilité de l'actif économique supérieure au coût des capitaux employés) ou détruite (l'inverse). [...] Cette mesure de la création de valeur a été popularisée sous le nom d'EVA (*Economic Value Added*) par le cabinet Stern Stewart & Co. Bien que, la marge entre rentabilité économique et coût du capital d'une part et l'EVA d'autre part soient de nature économique, elles subissent en partie l'influence des marchés financiers qui déterminent le coût du capital. La *Market Value Added* (MVA pour les intimes) et le *Total Shareholder Return* (TSR) sont eux fortement influencés par la conjoncture boursière. La MVA correspond à l'écart entre la valeur des capitaux propres et de l'endettement net, et leur montant comptable ; elle s'exprime en unités monétaires. Le TSR s'exprime en pourcentage et correspond à l'addition du taux de rendement de l'action (dividende/valeur de l'action) et du taux de plus-value (plus-value sur la période/valeur initiale de l'action). C'est le taux de rentabilité pour l'actionnaire qui achète son action en début de période et la revend en fin de période. Dès lors, et c'est là leur principale faiblesse, ces deux indicateurs peuvent faire apparaître une destruction de valeur (qui résulte de la baisse des anticipations de profits futurs) alors même que l'entreprise a dégagé sur son actif économique une rentabilité supérieure au coût du capital. [...] À l'inverse, en cas d'euphorie boursière, une société aux performances économiques médiocres peut afficher des TSR et une MVA flatteurs.

www.vernimmen.net.

Des indicateurs financiers reflétant (du moins en apparence) les attentes des actionnaires ont ainsi été développés dans les entreprises depuis le début des années 1980. Ces indicateurs de performance basés sur les marchés financiers ne sont pourtant pas sans risques car la volatilité des marchés n'en fait pas toujours de bons indicateurs de performance mais aussi car ils reposent sur des anticipations qui s'avèrent souvent fausses. De plus, ils supposent que l'entreprise soit cotée en bourse et peuvent pousser les dirigeants à des stratégies de court terme visant à manipuler les marchés financiers.

II. LA COMPTABILITÉ DE GESTION

La deuxième source d'information du contrôle de gestion est ce qu'on appelle aujourd'hui la comptabilité de gestion (et que l'on a pendant longtemps appelée comptabilité analytique, comptabilité des coûts ou comptabilité industrielle). Comptabilité de gestion et contrôle de gestion sont en fait très proches mais on les distingue en général (du moins au niveau académique) en considérant que la comptabilité de gestion est un outil d'aide à la décision alors que le contrôle de gestion est aussi un outil de pilotage et de convergence des buts dans l'organisation. Ce qui caractérise notamment la comptabilité de gestion c'est qu'elle donne des méthodes pour calculer des coûts²⁸.

28. L'ensemble des méthodes de comptabilité de gestion doit être connu et maîtrisé puisque ces méthodes ont fait l'objet de l'UE « contrôle de gestion » du DCG. Pour ceux qui ne seraient pas au fait de ces méthodes, un apprentissage préalable sera indispensable. Le cours proposé ici ne donne en effet qu'une synthèse rapide des méthodes de calcul des coûts. Des exercices auto-correctifs sont proposés sur Internet pour vous permettre d'évaluer votre niveau en la matière.

A. LES RÔLES DE LA COMPTABILITÉ DE GESTION

On considère « qu'il n'y a pas qu'une pratique correcte, car celles-ci découlent de besoins variés, de situations et de problèmes différents²⁹ ». Maurice Clark propose ainsi dès 1923, une liste des dix fonctions de la comptabilité de gestion.

Les dix fonctions de la comptabilité de gestion

1. Aider à déterminer un prix normal ou satisfaisant pour les biens vendus.
2. Aider à fixer la limite de toute baisse de prix.
3. Déterminer quels sont les produits les plus profitables et quels sont ceux qui créent un déficit.
4. Contrôler les stocks.
5. Définir la valeur des stocks.
6. Tester l'efficacité de différents processus.
7. Tester l'efficacité de différents départements.
8. Détecter les pertes, les gaspillages et les chapardages.
9. Séparer le coût de la sous-activité du coût des biens produits.
10. Assurer la cohérence avec les comptes financiers.

J. Maurice Clark, *Studies in the Economics of Overhead Costs*, University of Chicago Press, 1923.

En fait, dans de nombreuses situations, la connaissance des coûts est un des impératifs de base de toute prise de décision. Ainsi, Simon³⁰, par la suite prix Nobel d'économie pour ses travaux sur la rationalité limitée, a mis en évidence trois types de questions auxquelles permettent de répondre les informations comptables dans les organisations : *score-card questions* (permettre un constat : les choses vont-elles bien ?) ; *attention directing questions* (attirer l'attention : à quels problèmes faut-il s'intéresser ?) ; *problem-solving questions* (comment résoudre les problèmes et prendre des décisions ?). Ces questions traduisent bien les rôles de la comptabilité de gestion. Le contrôle de gestion utilise donc les données de la comptabilité de gestion pour permettre de répondre à ces questions, mais il va plus loin : il les reprend pour les intégrer dans un système de pilotage et faciliter la convergence des buts de chaque acteur dans l'organisation avec ceux définis par la direction dans le cadre de la stratégie.

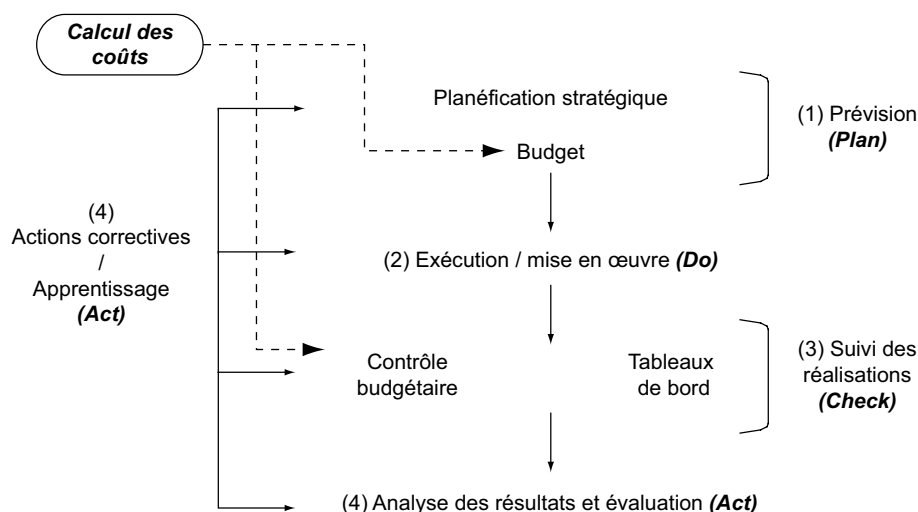
Si l'on reprend le modèle PDCA exposé précédemment, on peut constater que ce calcul des coûts est indispensable pour faire des prévisions dans le cadre des budgets mais qu'il va aussi être nécessaire en phase de suivi des réalisations pour mettre en œuvre le suivi budgétaire³¹. Le calcul des coûts est donc un des outils indispensables du processus de contrôle de gestion.

29. Clark, J. M., *Studies in the Economics of Overhead Costs* (University of Chicago Press, 1923), p. 175. Cité par H. Thomas Johnson et Robert S. Kaplan, dans *Relevance lost, the Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, p. 155.

30. Simon, H. A., Kozmetsky, G., Guetzkow, H. et Tyndall, G. (1955), *Organizing for Controllship: Centralization and Decentralization*, *The Controller, Financial Executives Institute*, vol. 33, pp. 11-18.

31. Le suivi budgétaire et le calcul des écarts seront abordés dans la série 2.

La nécessité du calcul des coûts dans le processus de contrôle de gestion



De manière générale, la comptabilité de gestion peut aussi être utilisée comme outil de calcul des contributions (des marges) des différentes entités de l'organisation et peut ainsi concourir à l'évaluation de leur performance.

Selon les décisions à prendre, divers types de calcul des coûts sont envisageables. Aucune méthode n'est adaptée à toutes les situations ; la méthode retenue doit être pertinente compte tenu de la décision à prendre. Sont ici rappelées les grandes lignes des méthodes de calcul des coûts complets et des méthodes de calcul des coûts partiels.

B. LES COÛTS COMPLETS

1. Le coût complet : définition

Un calcul de coût est dit complet s'il prend en compte l'ensemble des charges considérées comme incorporables (qu'elles soient variables, fixes, directes ou indirectes) pour les imputer aux objets de coûts³². Un objet de coût peut se définir comme tout élément pour lequel une mesure séparée de coût est nécessaire. Ce peut être un produit, un service, un client, une ligne de produit, une fonction, une activité, etc. Les méthodes présentées par la suite s'appliquent à tout « objet de coût ». Pour simplifier la formulation on parlera par la suite de « produit ».

Établir le coût complet d'un produit consiste à chercher à valoriser l'ensemble des ressources consommées par ce produit.

Le calcul du coût complet

Un coût complet se calcule de la manière suivante :

$$\text{Coût complet} = \Sigma \text{ des charges directes} + \text{quote part des charges indirectes.}$$

Les charges indirectes sont les charges que l'on ne peut affecter sans ambiguïté à un produit. Par exemple, les coûts d'une machine utilisée par plusieurs produits, des frais de siège, des coûts de transports communs à plusieurs produits sont des charges indirectes. Toute la difficulté vient de la nécessité, pour calculer un coût complet, de rattacher ces charges à un produit.

Cette problématique est traitée dans l'ensemble des méthodes de calcul de coût complet mais de manière un peu différente. Quatre méthodes de calcul de coût complet sont présentées ici : la méthode des sections homogènes (1.), la méthode d'imputation rationnelle (2.), la méthode de

32. Rappelons qu'un coût est une somme de charges, il se différencie d'un prix que l'on peut trouver sur un marché.

calcul des coûts à base d'activité (3.) et les méthodes basées sur des coefficients (dites méthodes GP-UVA) qui considèrent l'entreprise comme une boîte noire (4.).

2. La méthode des sections homogènes

La méthode des sections homogènes a été théorisée par le lieutenant-colonel Émile Rimailho en 1929. Elle a ensuite été reprise dans les Plans comptables de 1947, de 1957 puis de 1982 (mais sans avoir de caractère obligatoire). Cette méthode de coût complet est devenue un concept central du droit comptable et du droit fiscal au travers des problèmes d'évaluation des stocks : elle fut à ce titre la méthode la plus enseignée en France. Elle est aussi parfois appelée méthode des centres d'analyse (cette dernière appellation est d'ailleurs celle qui a été retenue dans le plan comptable 1982).

a. La mise en œuvre de la méthode des sections homogènes

On peut résumer la mise en œuvre de la méthode des sections homogènes en sept étapes³³.

➡ Étape 1. Classement des charges en charges directes et indirectes.

L'ensemble des charges de la comptabilité financière doit être pris en compte à l'exception des charges que l'on dit non incorporables car elles ne reflètent pas les conditions normales d'une exploitation régulière de l'entreprise (par exemple, les charges ou pertes exceptionnelles, les amortissements dérogatoires, etc.). Sont ajoutées aux charges incorporables les charges que l'on dit supplétives qui correspondent à une consommation de facteur mais ne sont pas comptabilisées en charges (par exemple, la rémunération du travail de l'exploitation ou la rémunération des capitaux propres). Le total des charges incorporables et supplétives est classé en charges directes (affectables sans ambiguïté à un produit) et indirectes.

➡ Étape 2. Affectation des charges directes aux produits

Ces charges directes concernent souvent (mais pas seulement et pas toujours) des charges de main-d'œuvre et les charges de matière première.

➡ Étape 3. Affectation des charges indirectes aux sections homogènes (appelées aussi centre d'analyse)

À cette étape, il est nécessaire d'affecter l'ensemble des charges indirectes aux centres d'analyse, c'est ce qu'on appelle la répartition primaire.

On distingue deux types de centres d'analyse : les centres principaux (qui assument une fonction directement opérationnelle) et les centres secondaires (qui travaillent pour d'autres centres, par exemple le service d'entretien ou le service comptable). Un centre d'analyse est un « compartiment comptable » regroupant des activités homogènes technologiquement distinctes des activités des autres centres. Dans la pratique, les centres d'analyse correspondent souvent aux différents services ou ateliers mais si l'on y effectue des tâches technologiquement distinctes, il est nécessaire de définir plusieurs centres ou sections pour s'assurer de l'homogénéité des charges regroupées au sein du centre. Les coûts du centre sont dits homogènes s'ils forment un ensemble stable et solidaire c'est-à-dire si chaque fois que l'activité est déclenchée, les tâches élémentaires qu'elle comporte sont toutes effectuées et si chacune de ses tâches est exécutée de manière stable. Autrement dit, quel que soit le produit, celui-ci doit consommer toutes les tâches dans les mêmes proportions³⁴. Quelques principes doivent être pris en compte lors de la définition des centres :

- la liste des centres d'analyse doit être exhaustive ;
- les centres doivent s'exclure mutuellement ;
- il doit être possible d'attribuer à chaque centre d'analyse ses charges.

33. Cette démarche est expliquée de manière complète dans Leclère, D. (2007), *L'essentiel de la comptabilité analytique*, Eyrolles, Les Éditions d'Organisation.

34. Bouquin, H. (2008), *Le contrôle de gestion*, PUF, 8^e édition.

On remarquera que plus le nombre de centres est élevé, plus le coût de saisie et de traitement est élevé, mais plus les centres ont des chances de présenter une activité homogène mesurable.

► Étape 4. Répartition des centres auxiliaires dans les centres principaux (répartition secondaire)

Lors de la répartition secondaire, les totaux des centres secondaires sont refacturés aux centres principaux en fonction de leur consommation.

► Étape 5. Calcul du coût des unités d'œuvre (UO)

L'UO est l'unité de mesure de l'activité d'un centre d'analyse, elle modélise les coûts de ce centre. Elle doit être choisie de manière à être la plus représentative possible du travail effectué par le centre et à traduire les variations de son activité. Souvent elle correspond au principal facteur de production utilisé par le centre. Le choix de l'unité d'œuvre est déterminant car les unités d'œuvre permettent d'opérer les transferts de coûts d'un centre d'analyse vers d'autres centres ou vers les produits. Une bonne unité d'œuvre est celle pour laquelle une corrélation satisfaisante est observée avec le coût du centre. Le coût des UO est obtenu en divisant les totaux issus de la répartition secondaire par le nombre d'UO.

REMARQUE

Les étapes 3, 4 et 5 doivent être menées en réalisant un tableau de répartition des charges indirectes.

Celui-ci se présente de la manière suivante :

CHARGES		CENTRES AUXILIAIRES			CENTRES PRINCIPAUX				
Désignation	Montant	1	2	3	4	5	5	6	6
Exemples de charges : Matières consommables Services extérieurs Main-d'œuvre indirecte Dotation aux provisions Charges supplétives									
Totaux répartition primaire									
Répartition centre 1	$T^{(1)}$	T_1	T_2	T_3	T_4	T_5	T_6	T_7	T_8
Répartition centre 2		$-T_1$	a	b	c	d	e	f	g
Répartition centre 3			$-T_2^{(2)}$	h	i	j	k	l	m
				$-T_3^{(3)}$	n	o	p	q	r
Totaux répartition secondaire	$T^{(4)}$	0	0	0	T'_4	T'_5	T'_6	T'_7	T'_8
Nature de l'unité d'œuvre (exemples)					Heures de main-d'œuvre	Heures de machine	Chiffre d'affaires
Nombre d'unités d'œuvre (Nb d'UO)					a	b	c
Coût de l'unité d'œuvre (Ct d'UO)					$= T'_4/a$	$= T'_5/b$	$= T'_6/c$		

(1) Vérifier que $T = T_1 + T_2 + \dots + T_8$.

(2) $T'_2 = T_2 + a$.

(3) $T'_3 = T_3 + b + h$.

(4) Vérifier que $T = T'_4 + T'_5 + \dots + T'_8$.

► Étape 6. Affectation des charges indirectes aux objets de coût

L'affectation des charges indirectes aux objets de coût se fait par l'intermédiaire des unités d'œuvre nécessaires à chaque produit.

➔ **Étape 7. Calcul du coût complet et du résultat en coût complet pour chaque produit**

REMARQUE

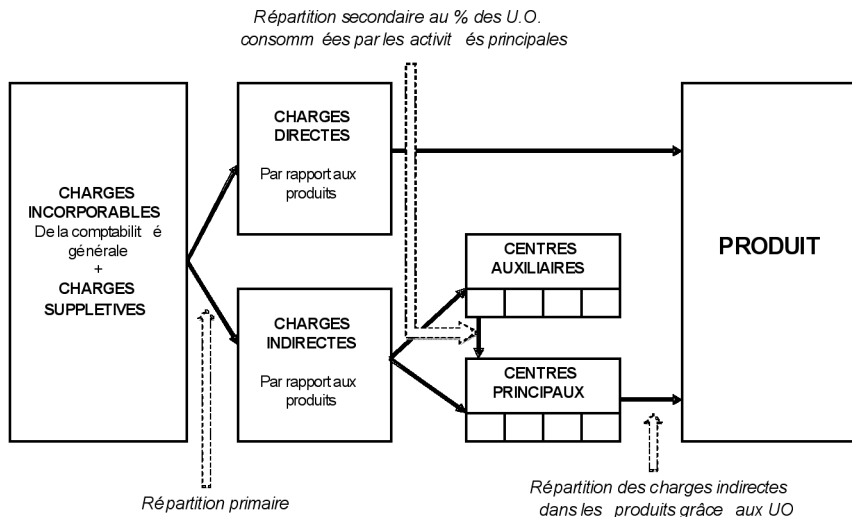
Les étapes 2, 6 et 7 **doivent** être menées en réalisant un tableau.

Ce tableau prend la forme suivante :

	Produit 1			Produit 2			Total
	Quantité	Prix Unitaire	Total	Quantité	Prix Unitaire	Total	
Coûts directs							
Exemples : Matières premières, Main d'œuvre directe, etc.							
Total des coûts directs (1)							
Coûts indirects							
Exemples : Frais de machine, transport, main-d'œuvre indirecte, etc.							
Total des coûts indirects (2)							
Coût complet (1) + (2) = (3)							
Chiffre d'affaires (4)							
Résultat analytique par produit en coût complet (4) – (3)							
Résultat analytique total en coût complet							Somme des résultats

La figure ci-dessous résume la démarche de calcul d'un coût complet par la méthode des centres d'analyse (ou méthode des sections homogènes) :

Les différentes étapes de la méthode des centres d'analyse



Retrouvez le « Cas autocorrigé Zedlyse » sur le site www.cnamintec.fr, UE 213.

Le choix des sections et celui des unités d'œuvre déterminent la qualité du calcul du coût réalisé. Il est donc indispensable de choisir des sections qui sont homogènes et des unités d'œuvre qui reflètent le niveau d'activité de la section sous peine de calculer des coûts qui n'ont pas de sens.

b. Conditions de validité de la méthode : Homogénéité des centres d'analyse et choix des unités d'œuvre

La méthode des centres d'analyse repose sur une technique. Cependant, préalablement à la mise en œuvre de cette technique, il faut faire deux choix : le découpage en centre d'analyses et le choix des unités d'œuvre. Si ces choix sont mal faits, c'est toute la pertinence de la répartition des charges indirectes, et donc du calcul des coûts, qui est remise en cause.

▀ Le découpage en centres d'analyse

Un centre d'analyse est un « compartiment comptable » regroupant des activités homogènes technologiquement distinctes des activités des autres centres³⁵. Dans la pratique, les centres d'analyse correspondent souvent aux différents services ou ateliers mais si on effectue des tâches technologiquement distinctes, il est nécessaire de définir plusieurs centres ou sections pour s'assurer de l'homogénéité des coûts qui composent le centre.

Les coûts du centre sont dits homogènes s'ils forment un ensemble stable et solidaire c'est-à-dire si chaque fois que l'activité est déclenchée, les tâches élémentaires qu'elle comporte sont toutes effectuées et si chacune de ses tâches est exécutée de manière stable³⁶. Autrement dit, quel que soit le produit, celui-ci doit consommer toutes les tâches dans les mêmes proportions.

EXEMPLE APPLICATIF

Découpage des centres d'analyse et homogénéité

On décide de regrouper au sein d'un même centre d'analyse deux tâches : une tâche de façonnage et une tâche de montage. Il existe deux produits dans l'entreprise P1 et P2.

	P1	P2
Minutes de façonnage	1	5
Minutes de montage	2	10

Dans ce cas, il y a bien homogénéité des coûts regroupés au sein du centre car P1 et P2 consomment les deux activités et car P2 consomme 5 fois plus de minutes que P1 pour les deux tâches regroupées dans le centre d'analyse.

Le regroupement de ces deux tâches dans un même centre d'analyse est pertinent.

En revanche dans le cas suivant, il n'y a pas homogénéité puisque P2 consomme deux fois moins de minutes de façonnage que P1 et 5 fois plus de minutes de montage que P1.

	P1	P2
Minutes de façonnage	2	1
Minutes de montage	2	10

Le regroupement de ces deux tâches dans un même centre d'analyse n'est pas pertinent.

Dans la pratique, un dilemme se pose entre la tentation de multiplier les centres d'analyse (pour s'assurer de l'homogénéité des coûts au sein du centre) et le coût de la collecte et du traitement de l'information (qui augmente avec le nombre de centres d'analyse). Il faudra donc limiter le nombre de centres d'analyse à ce qui est réellement nécessaire.

▀ Le choix des unités d'œuvre

L'unité d'œuvre (UO) doit permettre de répartir les charges indirectes entre les produits qui la consomment : elle représente et modélise l'activité d'un centre d'analyse. Une bonne unité

35. Leclère, D. (2004), *L'essentiel de la comptabilité analytique*, éditions d'organisation.

36. Bouquin, H. (2000), *Comptabilité de gestion*, éditions Economica.

d'œuvre est celle pour laquelle une corrélation satisfaisante est observée entre le coût du centre et les unités d'œuvre. C'est-à-dire que, sur le long terme, le nombre d'unités d'œuvre et les coûts du centre d'analyse doivent évoluer de manière proportionnelle.

EXEMPLE**Choix des unités d'œuvre**

	N	N+1	N+2	N+3
Nombre d'UO	10	11	13	13
Coûts du centre d'analyse	200	220	260	260

On voit ici que le nombre d'UO et les coûts du centre évoluent à peu près de manière proportionnelle : l'UO est bien choisie.

En revanche, dans le cas ci-après il faudrait trouver une autre unité d'œuvre :

	N	N+1	N+2	N+3
Nombre d'UO	10	11	13	13
Coûts du centre d'analyse	250	220	190	400

Selon les choix faits en ce qui concerne les centres d'analyse et les unités d'œuvre, des résultats très différents pourront être trouvés. Des produits ou des clients pourront apparaître comme bénéficiaires avec une méthode alors qu'ils sont déficitaires avec une autre méthode. Il est donc nécessaire de faire ces choix avec circonspection.

Exercice 3 : Société Fiduciaire Champenoise de Comptabilité

Partie rédigée par Didier LECLÈRE

ÉNONCÉ

La Société Fiduciaire Champenoise de Comptabilité est un cabinet d'expertise comptable de taille moyenne de la région d'Épernay. Elle possède un portefeuille d'une centaine de clients, pour lesquels elle produit le bilan fiscal, répartis dans 3 secteurs d'activité :

- viticulteurs : 60 (secteur « V ») ;
- restaurateurs : 30 (secteur « R ») ;
- garagistes : 10 (secteur « G »).

Apparemment, tous les clients sont de taille semblable, exigent à peu près le même volume d'écritures et génèrent des honoraires d'importance comparable.

Toutes les données comptables qui suivent sont en euros.

Pour la période N, ces honoraires se répartissent ainsi :

- secteur V : 180 000 ;
- secteur R : 90 000 ;
- secteur G : 30 000.

Les charges comprennent essentiellement des frais de personnel (en particulier concernant les collaborateurs), pour un montant total de 210 000, et d'autres charges diverses pour 40 000.

Une partie des charges de personnel est considérée comme « directe », et correspond aux heures des collaborateurs passées en clientèle. La répartition est la suivante :

- secteur V : 66 000 ;
- secteur R : 34 000 ;
- secteur G : 10 000.

Le reste des charges de personnel concerne deux centres principaux : l'administration générale pour 50 000 et l'informatique pour 50 000 également.

Les autres charges diverses concernent l'administration générale pour 10 000 et l'informatique pour 30 000.

TRAVAIL À FAIRE

Calculer les résultats par secteur de clientèle, en supposant que les charges indirectes sont imputées d'une manière très simple en fonction du nombre de dossiers.

CORRIGÉ

Ce calcul passe par la construction de deux tableaux : le tableau de répartition des charges indirectes et le tableau de calcul des résultats.

Tableau de répartition des charges indirectes

Éléments	Administration générale du cabinet	Informatique
Charges de personnel indirectes	50 000	50 000
Autres charges indirectes	10 000	30 000
Total primaire et secondaire (les deux se confondent ici car il n'y a pas de centres auxiliaires)	60 000	80 000
Nature des UO (1)	nombre de dossiers ^(*)	nombre de dossiers ^(*)
Nombre d'UO (2)	100	100
Coût des UO = (1)/(2)	600	800

(*) Ici les deux centres principaux ont les mêmes unités d'œuvre, dans le cas général, les unités d'œuvre des différents centres seront différentes.

Calcul des résultats

Éléments	Total	Secteur V	Secteur R	Secteur G
Charges de personnel directes	110 000	66 000	34 000	10 000
Charges indirectes				
• administration		36 000 ⁽¹⁾	18 000	6 000
• informatique		48 000 ⁽²⁾	24 000	8 000
Coût de revient		150 000	76 000	24 000
Chiffre d'affaires	300 000	180 000	90 000	30 000
Résultats	+ 50 000	+ 30 000	+ 14 000	+ 6 000
Pourcentage par rapport au chiffre d'affaires (taux de marge)		16,6 %	15,5 %	20 %

(1) 60×600

(2) 60×800

Le secteur G est le plus rentable

c. Critiques de la démarche

Quatre critiques peuvent être appliquées à cette démarche (et de manière plus générale aux démarches de calcul de coûts complets) :

- Les comportements de coûts n'apparaissent pas clairement en ne permettant pas la distinction entre les charges fixes et les charges variables. En particulier pour ces dernières, cette méthode ne permet pas de connaître leur mode de variation (linéaire, exponentiel, etc.) et les causes de celui-ci (par rapport à quelle(s) unité(s) d'œuvre elles varient).
- La distinction entre charges directes et indirectes est peu aisée. Tout au plus peut-on dire : « Les charges directes sont celles que l'on peut affecter en totalité, sans calcul préalable, à un produit ou une activité déterminée selon le critère d'analyse choisi. Les autres charges, communes à plusieurs produits ou activités, sont dites indirectes³⁷ ».

37. Burlaud, A. et Simon, C. (2003), *Comptabilité de gestion*, Vuibert Gestion, p. 15.

- Les coûts de revient obtenus peuvent sembler être le reflet de choix « administratifs et comptables » et donc un peu artificiels.
- La collecte et le traitement des informations nécessaires au calcul des coûts peuvent entraîner des opérations longues et coûteuses.

3. L'imputation rationnelle et la mesure de la sous-activité

La pratique de l'imputation rationnelle des charges fixes découle de la nécessité de corriger l'effet des variations d'activité sur les calculs de coûts.

Partons de l'égalité suivante :

$$\text{Coût de revient unitaire} = \text{Coût variable unitaire} + \frac{\text{Charges fixes totales}}{\text{Quantités}}$$

Une suractivité peut donner l'impression que l'organisation accroît son efficacité alors que l'abaissement du coût de revient unitaire ne vient que de l'effet mécanique des économies d'échelle. En effet, les charges fixes unitaires décroissent avec l'augmentation des volumes de production. Inversement, une sous-activité aura un effet défavorable sur les coûts sans que l'efficacité du centre d'analyse soit en cause.

Dans le calcul du coût complet en imputation rationnelle seule la partie des charges fixes dont on peut considérer qu'elle est consommée par l'activité sera affectée aux produits.

Calcul des coûts fixes imputés aux produits en imputation rationnelle :

$$\text{Charges fixes imputées} = \text{Charges fixes} \times \frac{\text{Activité réelle}}{\text{Activité normale}}$$

Si les charges fixes imputées sont supérieures aux charges fixes constatées parce qu'il y a suractivité, la différence entre ces deux valeurs sera un **bonus de suractivité**.

Dans le cas contraire, où les charges fixes imputées sont inférieures aux charges fixes constatées parce qu'il y a sous-activité, la différence entre ces deux valeurs sera un **malus de sous-activité**.

Le calcul du coût des produits ne sera donc pas affecté par le niveau d'activité. En revanche, dans le compte de résultat d'ensemble de l'entreprise, il sera nécessaire de faire apparaître un coût de sous activité (charge) ou un bonus de suractivité (produit).

Notons que l'activité normale de production d'un atelier ne sera pas forcément sa capacité totale de production ; le dirigeant de General Motors, Sloan, faisait calculer les coûts prévus dans les ateliers sur la base d'une utilisation des capacités de production à 80 %. C'est-à-dire que des capacités de production d'un atelier utilisées à 76 % induisaient un malus de sous-activité de 5 % des charges fixes (4 %/80 %), alors qu'une utilisation à 88 % un bonus de suractivité de 10 %.

4. La méthode ABC

Partie rédigée par Didier LECLÈRE

Dans les années 1980, des auteurs américains célèbres, comme Johnson et Kaplan, ont dénoncé les insuffisances des méthodes « traditionnelles » de la comptabilité de gestion, leur déphasage et leur manque de pertinence par rapport à l'évolution du contexte économique, et proposé un nouveau modèle, ABC (« *Activity Based Costing* ») ou « comptabilité basée sur les activités ». Le mouvement a été prolongé en France dans les années 1990 par des auteurs comme Mevellec, Lebas ou Lorino. Elle est source de controverse : la méthode ABC est-elle une révolution ou ne constitue-t-elle qu'un retour aux sources de la « section homogène » ?

a. Les arguments à l'origine du mouvement

L'environnement concurrentiel a beaucoup évolué depuis une vingtaine d'années. Le cycle de vie des produits se raccourcit, les produits sont plus différenciés, les marchés sont plus segmentés,

la concurrence s'est mondialisée, les procédures d'approvisionnement en « juste à temps » se sont généralisées, les techniques de production ont évolué (informatisation, automatisation, robotisation...).

Au niveau de l'organisation interne, on serait passé d'une structure hiérarchique et compartimentée en centres de responsabilité à une gestion « transversale » des processus, illustrée par exemple par l'importance croissante de la logistique, et conceptualisée par la notion de « chaîne de valeur » vulgarisée par M. Porter.

On ne peut plus se contenter de « répartir les charges » sur les sections et les produits : il faut disposer d'outils plus fins permettant de « mettre sous tension » l'ensemble de l'organisation en visant une amélioration continue des performances.

En outre, les comptables sont confrontés à une réduction de la part relative des frais de main-d'œuvre directe dans les coûts, et inversement à une augmentation des charges indirectes.

Or, l'imputation des charges indirectes est souvent très arbitraire, et utilise souvent l'heure de main-d'œuvre comme unité d'œuvre. Ce n'est pas grave tant que le pourcentage de « frais généraux » est faible : on peut se contenter de majorer le coût horaire de main-d'œuvre par un coefficient permettant l'imputation de ces frais. Mais quand ces charges indirectes de structure représentent la majeure partie des coûts, les calculs « classiques » mènent à des coûts potentiellement non pertinents pour la prise de décision.

b. Les principes de la méthode ABC

La logique générale de calcul dans la méthode ABC est la même que celle de la méthode des centres d'analyse exposée précédemment. Elle repose cependant sur un vocabulaire spécifique et une représentation différente de l'entreprise en fonction de ses activités et de ses inducteurs de coût.

▀ Identification des « activités »

Dans chaque service ou chaque atelier, on analyse le processus productif pour définir la liste des tâches ou activités élémentaires.

Par exemple, dans une imprimerie, il faut régler la presse avant de lancer l'impression : l'activité « réglage » doit être distinguée de l'activité de production proprement dite. Même si le même ouvrier imprimeur effectue les deux activités, il n'est pas pertinent de prendre son temps de travail pour imputer les frais de fonctionnement de l'atelier au coût des différentes commandes, dans la mesure où par exemple une petite commande demandant une heure d'impression peut exiger le même réglage qu'une plus grosse commande demandant trois heures d'impression. On dit alors que les grosses commandes risquent de « subventionner » les petites.

▀ La notion d'« inducteur de coût »

Reprenons l'exemple du paragraphe précédent. En coûts complets traditionnels, on imputerait les frais de l'atelier en fonction des heures de main-d'œuvre directe, ce qui aurait pour conséquence de minorer le coût des petites commandes. Selon l'approche ABC, il faut, au contraire, imputer les frais de l'activité réglage en fonction du nombre de commandes, et les frais de production ou d'impression proprement dite en fonction du nombre d'heures-machine correspondant au fonctionnement de la presse.

Nous sommes en présence de deux « inducteurs » (« *cost drivers* » en anglais) différents.

En toute rigueur, dans cet exemple on ne peut utiliser l'heure de main-d'œuvre comme critère d'imputation que si les temps de réglage et d'impression sont **dans la même proportion** quelle que soit la commande. En cas d'hétérogénéité de l'activité, et si cette règle de proportionnalité n'est pas respectée, l'utilisation de l'heure de main-d'œuvre n'est pas pertinente.

On voit que l'unité d'œuvre traditionnelle est un moyen de répartition des charges, alors que l'inducteur met l'accent sur la **relation causale** qui lie une activité à un coût.

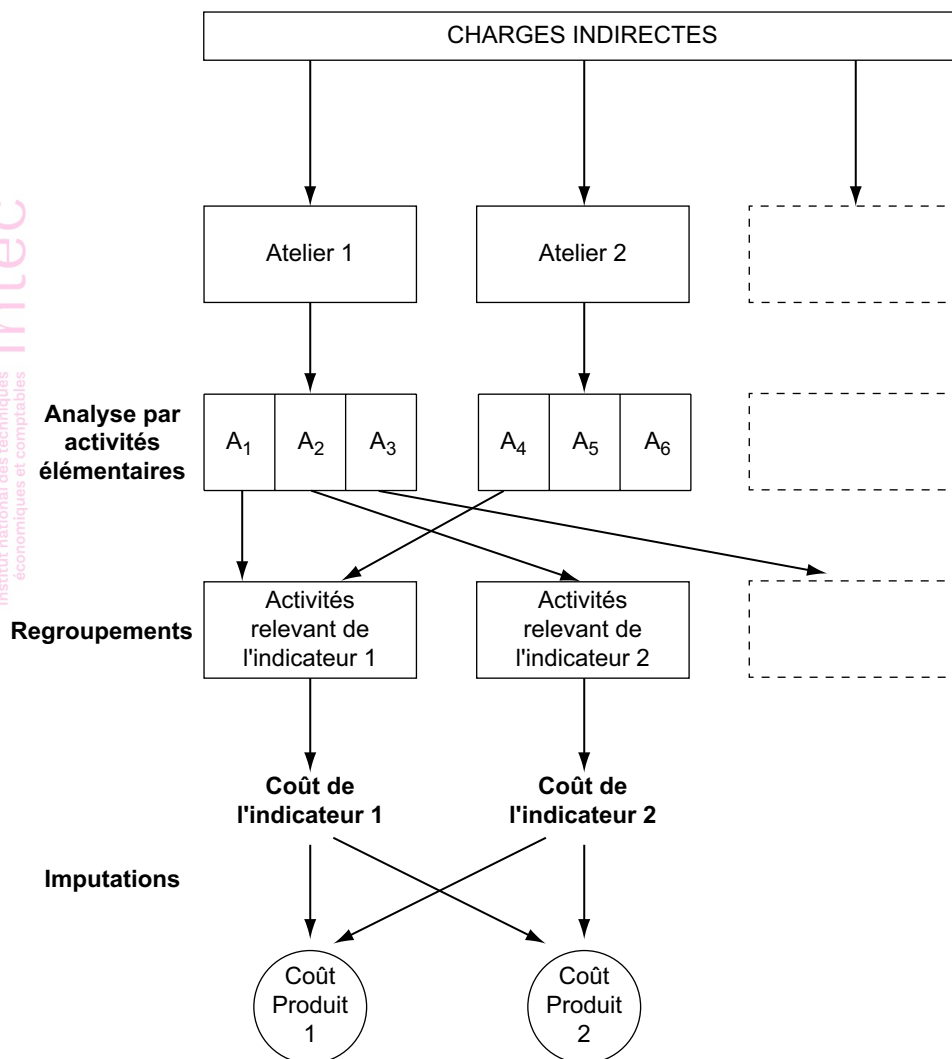
Notons que dans l'optique de l'imputation rationnelle, certaines variables peuvent être des indicateurs de coûts de sous-activité : par exemple, le nombre de chambres inoccupées dans un hôtel.

➡ Le regroupement des activités relevant d'un même inducteur

Le coût d'un produit dépend de certains inducteurs « volumiques », tels que le nombre de produits fabriqués ou le nombre d'heures de main-d'œuvre, mais également d'inducteurs non volumiques, comme le lot, la série, ou liés à la complexité. Par exemple, dans le domaine de la construction d'appareils électroniques, le nombre de composants incorporés constitue souvent le principal inducteur, car il détermine indirectement la complexité des opérations d'assemblage. Si on veut réduire le coût d'un appareil, il faut chercher à réduire le nombre de composants, c'est-à-dire rechercher avant tout la simplicité.

On peut représenter le schéma d'imputation de la manière suivante :

Les différentes étapes de la méthode ABC



Cette procédure d'imputation peut être résumée par la formule suivante : « **Les produits consomment des activités, qui consomment des ressources.** »



Retrouvez le « Cas autocorrigé Secri » sur le site www.cnamintec.fr, UE 213.

Exercice 3 (suite) : Société Fiduciaire Champenoise de Comptabilité

ÉNONCÉ

Une analyse plus fine de l'activité et des charges indirectes met en évidence l'importance du nombre de secteurs comme inducteur de coût.

Les collaborateurs, du fait de l'inflation des textes législatifs et réglementaires, dans les domaines fiscal, social et environnemental notamment, passent beaucoup de temps à mettre à jour leurs connaissances en lisant des revues spécialisées, le Journal officiel, etc. On estime le coût de cette mise à jour à 20 000 euros par période au niveau du centre d'analyse « Administration générale du cabinet ».

De même, au sein du service informatique, il faut constamment assurer la maintenance des programmes en modifiant par exemple les taux fiscaux et sociaux.

On estime le coût en charges de personnel correspondant, compte tenu des jeux d'essai, à 10 000 euros par période.

Une étude statistique montre par ailleurs que les autres charges indirectes sont induites par le nombre de dossiers tenus, mais d'une manière plus pertinente encore, par le nombre d'écritures saisies en informatique (des calculs de régression linéaire sur les 12 derniers mois donnent des coefficients respectivement de 0,76 et 0,88). En effet, tous les clients sont de taille semblable, mais certains ont une gestion de leurs comptes clients et fournisseurs plus lourde, ce qui se traduit par davantage de travail.

Pendant la période, les volumes de « lignes informatiques » traitées ont été :

- secteur V : 120 000 ;
- secteur R : 72 000 ;
- secteur G : 28 000.

TRAVAIL À FAIRE

En définissant deux activités principales : « gestion des dossiers » et « mise à jour sectorielle », ayant comme inducteur de coût au sens de la méthode ABC, respectivement, le nombre d'écritures et le nombre de secteurs, recalculer les résultats, et commenter.

CORRIGÉ

Calcul du coût des inducteurs

Éléments	Total	Administration	Informatique	Activité mise à jour sectorielle	Activité gestion des dossiers
Charges indirectes :					
• personnel	100 000	50 000	50 000		
• autres	40 000	10 000	30 000		
Total	140 000	60 000	80 000		
Analyse par activités :					
• administration		- 60 000		20 000	40 000
• informatique			- 80 000	10 000	70 000
Total	140 000			30 000	110 000
Nature des inducteurs				secteurs	lignes
Nombre d'inducteurs				3	220 000
Coût de l'inducteur				10 000	0,5

Calcul des coûts de revient et résultats analytiques

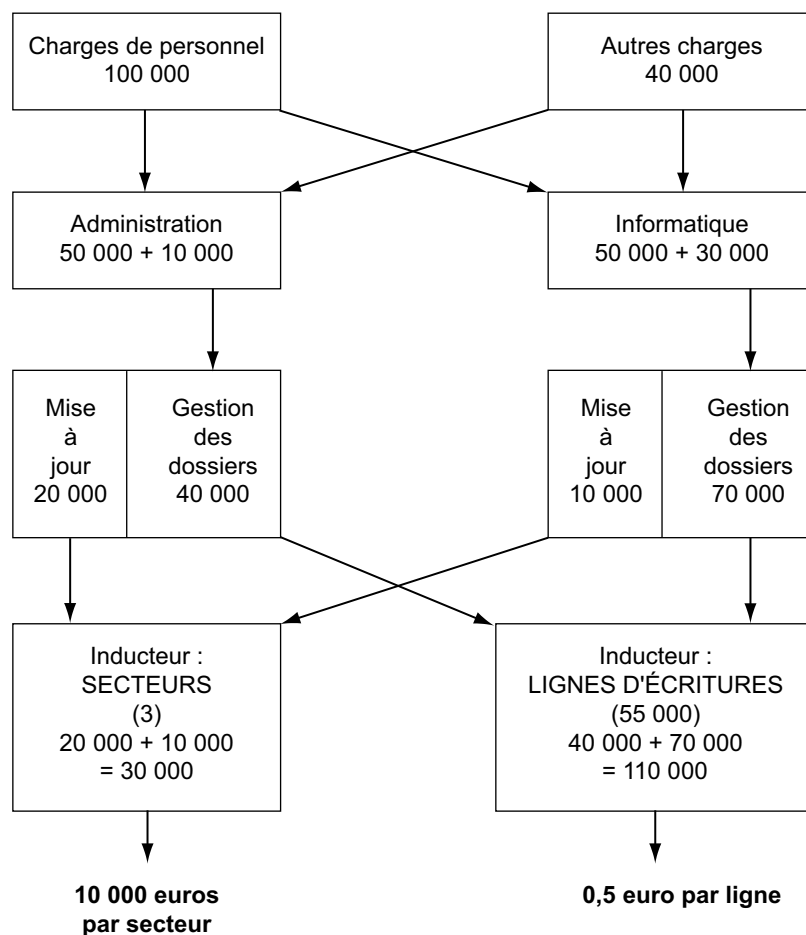
Éléments	Total	Secteur V	Secteur R	Secteur G
Charges directes	110 000	66 000	34 000	10 000
Coût de mise à jour	30 000	10 000 ⁽¹⁾	10 000	10 000
Coût de gestion des dossiers	110 000	60 000 ⁽²⁾	36 000	14 000
Coût de revient	250 000	136 000	80 000	34 000
Chiffre d'affaires	300 000	180 000	90 000	30 000
Résultats	50 000	+ 44 000	+ 10 000	- 4 000
Pourcentage par rapport au chiffre d'affaires		24 %	11 %	- 13 %

(1) = $1 \times 10\,000$ (2) = $120\,000 \times 0,5$

Le secteur G est déficitaire

Le secteur G, qui apparaissait comme ayant le plus fort taux de marge avec la méthode des centres d'analyse, apparaît déficitaire avec la méthode ABC.

Les charges indirectes ont été analysées par activités et regroupées par inducteur :



On voit que le secteur G, qui dans la première question apparaissait comme le plus rentable, est maintenant déficitaire. Ceci est dû évidemment au fait que dans la première méthode, on sous-estime le coût de « maintenance » des connaissances et des programmes, les secteurs avec beaucoup de clients « subventionnant » les secteurs avec peu de clients.

On comprend l'intérêt stratégique du deuxième type d'analyse : le temps des collaborateurs étant précieux, le cabinet a intérêt à avoir une stratégie de **focalisation** sur quelques secteurs, au lieu de se disperser sur beaucoup de secteurs : il peut ou doit se **spécialiser** pour avoir plus de **compétitivité**.

c. Appréciation de la méthode

■ Une révolution ?

On voit que d'un point de vue technique, la méthode ABC mène à des coûts complets qui ne sont pas fondamentalement et conceptuellement différents de ceux de la méthode « traditionnelle ». En effet, il n'a jamais été interdit de faire une application intelligente de la méthode des sections, de choisir des unités d'œuvre pertinentes (par exemple l'heure-machine et non l'heure de main-d'œuvre), et de définir des centres d'analyse modélisant bien le processus (en isolant une section « réglage » ou « ordonnancement » par exemple, pour traiter convenablement les petites séries). La méthode ABC serait plutôt un retour aux sources de la section homogène, et les Américains eux-mêmes le reconnaissent (« *new bottles, but not new wine...* »).

■ Une utilisation plus « stratégique » de la comptabilité

Il faut tout de même reconnaître les vertus pédagogiques de la nouvelle approche. En effet, la comptabilité analytique, telle qu'elle était enseignée et appliquée depuis quelques décennies, semblait dans un conformisme simplificateur, et il est vrai que les praticiens abusaient de l'heure de MOD. En outre, on faisait des calculs de répartition et d'imputation, en perdant de vue la finalité stratégique.

Dans cette optique, le regroupement par inducteurs permet de mieux analyser les liens de causalité, de mieux « modéliser » les coûts, de mieux apprécier l'impact de certaines décisions, et les « facteurs-clés de succès » associés aux buts stratégiques peuvent être mieux pris en compte par la comptabilité.

Ainsi, une stratégie de différenciation implique généralement moins de standardisation et des séries plus courtes. Dans ce cas les unités d'œuvre volumiques traditionnelles ne sont pas pertinentes et on aura intérêt à « raisonner ABC ».

Dans cette optique, ABC et ses prolongements en gestion (ABM, « *Activity Based Management* ») représentent un progrès, notamment en assurant une meilleure coordination transversale des processus. En revanche, la méthode dissocie le contrôle des coûts du découpage hiérarchique et fonctionnel en centres de responsabilité, ce qui peut présenter certains inconvénients.

En effet, l'intérêt de l'imputation traditionnelle des charges par atelier (ou centre de responsabilité), c'est qu'il y a un responsable en cas de dérapage. Si le coût de l'unité d'œuvre augmente, c'est le chef d'atelier qui est responsable. La meilleure modélisation des coûts autorisée par ABC ne doit pas faire abandonner la notion de centre de responsabilité et les possibilités de contrôle budgétaire qui lui sont associées.

Le pilotage doit donc être à la fois « vertical » (par les centres de responsabilité) et « horizontal » par les activités ou processus au sens d'ABC.

Il ne faut pas non plus sombrer dans un excès de complexité en multipliant à l'infini les activités, et mettre en œuvre une « usine à gaz ». L'activité d'un centre d'analyse est toujours hétérogène, et il peut être intéressant d'opter pour la simplicité. En effet, la sophistication de l'analyse comptable a un coût élevé pour une précision supplémentaire illusoire. En outre, plus une méthode est simple, plus elle est comprise par un grand nombre d'acteurs. Or, on se souvient que les informations issues des systèmes de comptabilité de gestion et de contrôle de gestion ont pour objectif d'influencer les comportements. On peut donc penser qu'une information produite par une technique relativement simple atteindra plus facilement cet objectif qu'une information produite par une technique plus sophistiquée.

Le tableau ci-après récapitule les points de convergence et de divergence entre la méthode des sections homogènes et la méthode ABC :

Méthode des centres d'analyse et méthode ABC : divergences et convergences

	Centre d'analyses	ABC
Découpage de l'entreprise	Centre d'analyse (vision hiérarchique)	Activité (vision processuelle)
Répartition	Unité d'œuvre. Celle-ci doit modéliser le coût de la section : une bonne UO est celle pour laquelle une corrélation satisfaisante est observée avec le coût de l'activité.	Inducteur d'activité. Correspond à ce qui déclenche l'activité.
En pratique	Heure de MO (souvent)	Heure de MO, commande, livraison, lot...
Conditions de bon fonctionnement	Respect du principe d'homogénéité et bon choix de l'UO ou de l'inducteur. Les coûts d'une activité sont dits homogènes s'ils forment un ensemble stable et solidaire parce que : <ul style="list-style-type: none"> • chaque fois que l'activité est déclenchée, les tâches élémentaires qu'elle comporte sont toutes effectuées ; • chacune de ses tâches est exécutée de manière stable. 	

5. Les méthodes basées sur les équivalents de production

Partie rédigée par Bernard MOISY

La mécanique du coût complet telle qu'elle est présentée dans la méthode des sections homogènes ou dans la méthode ABC pose un problème de mise en œuvre de ce type de calcul de coût. En effet, réussir à mettre en œuvre de manière correcte ces méthodes induit une modélisation de l'organisation et de nombreux calculs : ceci prend du temps et doit bien souvent être totalement repensée en cas d'introduction d'un nouveau produit. Diverses méthodes ont été proposées pour simplifier ces calculs. La méthode UVA, apparue à la fin des années 1990³⁸, est la plus récente de ces méthodes. Celle-ci reprend et perfectionne des méthodes anciennes qui ont eu un certain succès à leur époque sans réussir totalement à s'imposer : la méthode des équivalents de production et la méthode GP.

a. À l'origine de la méthode UVA : méthode des équivalents et méthode GP

Les méthodes fondées sur les équivalents de production ont été développées aux USA par des ingénieurs de production dans la continuité des approches tayloriennes. Hamilton Church, une des figures de proue de l'« american society of mechanical engineers », en a mis une au point dès 1901³⁹. Ces méthodes ont été popularisées en France à partir des années 1950 dans un environnement où la fonction technique dirigée par un ingénieur avait le primat sur toutes les autres. Les calculs à partir des équivalents de production et la méthode GP exposée ci-dessous sont donc des méthodes conçues par des ingénieurs pour des ingénieurs.

→ La méthode des équivalents de production

Le principe général de la méthode des équivalents de production est de calculer le coût des produits à partir d'un produit de référence appelé produit équivalent.

Exercice 4 : Équivalents de production**ÉNONCÉ**

Une entreprise fabrique des chemises (C), des vestes (V) et des pantalons (P) dans des quantités respectives de 60 000 C, 48 000 V et 54 000 P. Les charges fixes totales de production se

38. Fievez J., Kieffer J.-P. et Zaya R. (1999), *La méthode UVA*, Dunod.

39. Selon H. Zimnovitch, la méthode se rapprochant le plus de la méthode GP date de 1903. Zimnovitch (1997) *Les calculs du prix de revient dans la seconde industrialisation en France*. Thèse de doctorat. Université de Poitiers.

montent à 37 800 000 € (essentiellement de la main-d'œuvre qui peut travailler indistinctement à la fabrication des trois produits, c'est-à-dire qu'elles sont des charges indirectes).

TRAVAIL À FAIRE

1. Comment les répartir entre les 3 produits en termes de coût unitaire et de coût total ?
2. Que se passe-t-il, si ces charges augmentent de 5 % avec une structure de production modifiée (48 000 C, 54 000 V et 60 000 P) ?

Les ingénieurs ont souvent utilisé le coût minute, en imputant les charges indirectes en fonction du nombre de minutes de main-d'œuvre directes consommées par produit. Mais, le temps passé pouvant être différent selon les ouvrier(e)s, la méthode des équivalents de production propose de se baser sur un **produit de référence** appelé **produit – équivalent pour mesurer la production**, les autres seront évalués par référence à celui-ci. Supposons que le produit de base soit la chemise, qu'une veste équivaille en termes de travail à 5/4 de chemise et un pantalon à 5/3.

CORRIGÉ

1. La production totale sera mesurée en volume d'équivalents – chemises, soit :

$$60\,000 + 5/4 \times 48\,000 + 5/3 \times 54\,000 = 210\,000 \text{ C}$$

- Le coût unitaire de C se montera à : $37\,800\,000 / 210\,000 = 180$; de V à : $180 \times 5/4 = 225$ et de P à : $180 \times 5/3 = 300$;
- Les coûts totaux se monteront donc respectivement à : $180 \times 60\,000 = 10\,800\,000$ pour C, à $225 \times 48\,000 = 10\,800\,000$ pour V et à $300 \times 54\,000 = 16\,200\,000$ pour P.

2. La connaissance des coûts après les modifications est très rapide :

- Nouvelles charges fixes totales à répartir : $37\,800\,000 \times 1,05 = 39\,690\,000$.
- Nouvelle production totale équivalente : $48\,000 + 5/4 \times 54\,000 + 5/3 \times 60\,000 = 215\,500 \text{ C}$.

Le nouveau coût unitaire de C se montera à : $39\,690\,000 / 215\,500 = 184,176$; de V à : $184,176 \times 5/4 = 230,22$ et de P à : $184,176 \times 5/3 = 306,96$.

Les coûts totaux se monteront donc respectivement à : $184,176 \times 48\,000 = 8\,840\,464$ pour C, à $230,22 \times 54\,000 = 12\,431\,903$ pour V et à $306,96 \times 60\,000 = 18\,417\,633$ pour P.

Ce calcul suppose qu'il n'y a pas de proportionnalité entre ces charges et la quantité de production (elle est passée de 210 000 à 215 500 en termes d'équivalents). Cela correspond à des situations classiques : on adapte sa manière de travailler et ses efforts au volume de production demandé jusqu'à un certain seuil psychologique.

Cette méthode permet de simplifier grandement le calcul et d'évaluer très rapidement l'impact d'une variation des charges et/ou du volume de production.

► La méthode GP (Georges Perrin)

Georges Perrin a proposé, dans les années 1960, une méthode de calcul des coûts qui permet de raffiner la méthode des équivalents de production. Son livre de référence⁴⁰ a connu un certain succès. Il y est décrit cette méthode qu'il appliqua jusqu'à son décès en 1958.

Cette méthode considère que les équivalents de production sont différents selon les différents postes de production aboutissant au produit final. Chacun d'eux sera appelé « indice du poste d'activité ». Un produit de base aura un indice de base qui sera fonction des indices de poste d'activité consommé.

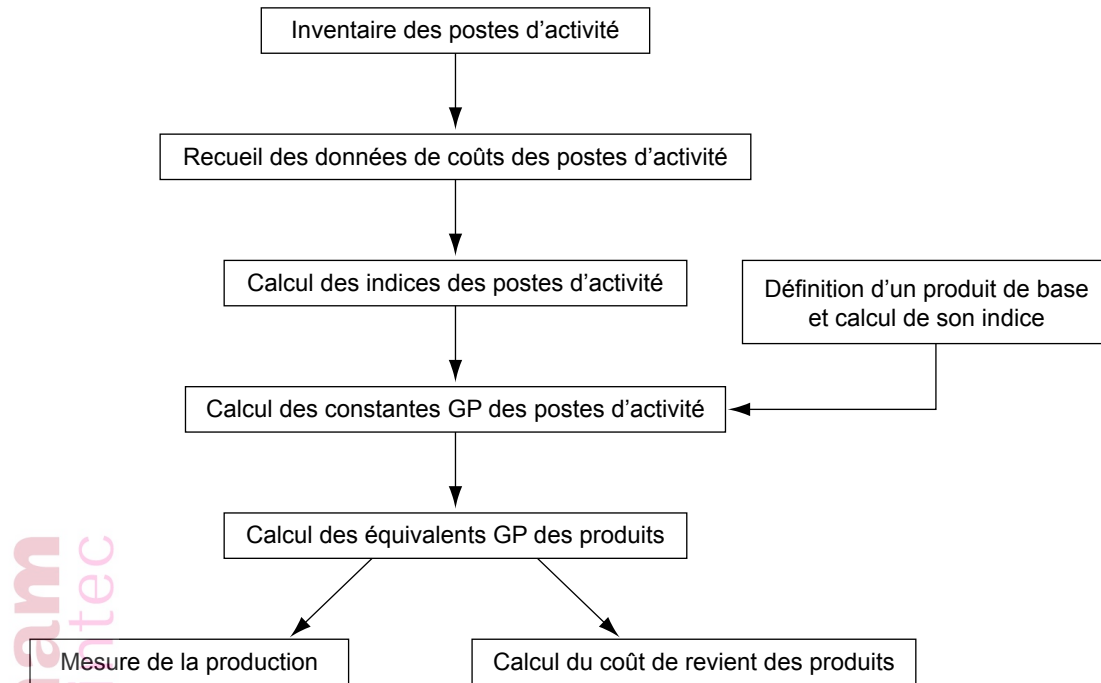
Le produit de base ou de référence peut être choisi de la façon suivante :

Il doit être un produit prédominant ou « phare » parce qu'il occupe une part significative de la production totale.

40. Perrin G. (1963), *Prix de revient et contrôle de gestion par la méthode GP*, Dunod.

Les techniques de production utilisées doivent être connues d'une majeure partie du personnel pour qu'il puisse comprendre les objectifs d'amélioration de la productivité à accomplir. D'autres objectifs de progrès pourront être assignés, concernant la qualité par exemple.

La démarche de la méthode est alors la suivante :



EXEMPLE APPLICATIF

Une usine fabrique quatre types de pièces pour l'automobile :

- Des pistons (P) ; 600 par mois à partir de 250 € de matières premières ;
- Des bielles (B) ; 300 par mois à partir de 200 € de matières premières ;
- Des supports (S) ; 100 par mois à partir de 160 € de matières premières.

Les processus de production se font à partir de passages dans 5 postes d'activité pour lesquels il faudra répartir 364 000 € de charges indirectes. On recueillera les charges directes suivantes pour chacun des postes d'activités pour une heure de fonctionnement :

N° de poste d'activité	1	2	3	4	5
Main-d'œuvre	150 €	80 €	110 €	120 €	150 €
Équipement	20 €	0	15 €	45 €	40 €
Consommables	10 €	10 €	10 €	15 €	20 €
Total = indice des postes	180 €	90 €	135 €	180 €	210 €

Ici le **produit de base** choisit est le **piston (P)**, car c'est le produit par lequel l'entreprise s'est fait connaître, dont les caractéristiques sont les suivantes :

Gamme de fabrication			Indice du poste	Indice de l'opération
Opération	Temps en heures pour une pièce	N° du poste d'activité		
Préparation	0,10	2	90	9,0
Tournage	0,25	4	180	45,0
Fraisage	0,15	5	210	31,5
Total = indice de l'article de base				85,5

On en déduit les constantes GP des postes :

N° de poste d'activité	1	2	3	4	5
Indices des postes	180	90	135	180	210
Constantes GP = Indice/85,5	2,105	1,05	1,58	2,105	2,456

Ces constantes expriment l'effort relatif à accomplir par rapport à un produit de référence. On en arrive à une estimation fine de l'équivalent de production ou rapport entre l'effort pour un produit demandé par rapport au produit de base.

Soit la bielle (B) dont on calcule l'équivalence par rapport au produit de base « piston » en nombre total de constante GP produite pour une pièce :

Gamme de fabrication			Constante GP du poste d'activité	Nombre d'unités GP du produit
Opération	Temps en heures pour une bielle (B)	N° du poste d'activité		
Débitage	0,2	1	2,105	0,42100
Préparation	0,3	2	1,050	0,31500
Tournage	0,15	4	2,105	0,31575
Fraisage	0,1	5	2,456	0,24560
Nombre d'unités GP produites				1,29735

La production d'un atelier sera donc mesurée par la somme des unités GP consommées.

Produit	Quantités fabriquées	Nombre d'unités GP par produit	Nombre total d'unités GP produites
Piston	600	1 (c'est le produit de base)	600
Bielle	300	1,29735 (calculé ci-dessus)	389
Support	100	0,45 (donné)	45
Nombre total d'unités GP produites dans l'atelier			1 034

Si dans cet atelier, le total des charges se monte à 364 000 €, l'unité GP vaudra :
 $364\,000 / 1\,034 = 352$

Les coûts de revient unitaires des pièces se calculeront alors de la façon suivante :

Produits	Matières et/ou sous-traitance	Charges de production	Coût de production
Piston	250	$352 \times 1 = 352,0$	602,0
Bielle	200	$352 \times 1,29735 = 457,0$	657,0
Support	80	$352 \times 0,45 = 158,4$	238,4

Ainsi, les devis pour des produits nouveaux demanderont au préalable une évaluation du nombre d'unités GP pour permettre une évaluation très simple du coût de production.

Ces mesures physiques permettent d'échapper aux effets pervers issus des dérapages monétaires. C'était une préoccupation majeure de l'après-guerre (inflation très forte) en France et c'est aussi ce qui explique la popularité de cette méthode dans les industries d'Amérique du Sud.

Cette méthode ne sera pas uniquement utilisée pour des calculs a posteriori ou pour des devis, mais aussi pour comparer les réalisations et les prévisions de ce que Georges Perrin appelait les « efforts de production ».

Ce calcul est cependant tributaire de trois hypothèses implicites :

- Constance du volume des charges d'exploitation.
- Constance du niveau d'activité de l'atelier.
- Constance du rapport de coût des différents postes entre eux.

b. La méthode UVA

Outre son utilisation dans de nombreux sujets d'examen (deux fois à l'agrégation d'économie et gestion et deux fois dans les examens d'expertise-comptable), la méthode UVA (unités de valeur ajoutée) a suscité de nombreux débats académiques⁴¹. Quelques applications ont été mises en œuvre dans des entreprises en se posant comme un outil de gestion alternatif à la méthode des coûts complets et à la méthode ABC.

La méthode UVA recherche une analyse plus fine de la création de valeur en analysant le résultat de chaque vente puis en intégrant les **consommations de toutes les activités de l'entreprise** analysées en termes de processus. Les auteurs distinguent ainsi les processus suivants :

- Processus commerciaux : les opérations classiques seront la visite commerciale, le référencement, l'envoi de catalogue la participation à un salon, etc.
- Processus administratif : nous pourrions avoir l'enregistrement d'une commande d'un client, envoi d'une commande à un fournisseur, l'approvisionnement d'une référence, la relance d'un règlement de facture, etc.
- Processus technique : nous pourrions avoir l'étude d'un nouveau produit, la création d'un outillage, l'établissement d'une gamme ou d'un devis, la recherche d'un nouveau conditionnement, etc.
- Processus logistique : nous rencontrons fréquemment la préparation et la livraison des pièces dans les ateliers, la manutention et le stockage des produits finis, la préparation des commandes, etc.
- Processus de fabrication : nous pourrions avoir l'usinage des pièces, le réglage d'une machine automatique, le montage de sous-ensembles et ensembles, l'assemblage de cartes électroniques, etc.

On ne se contente donc plus d'analyser la performance du processus de production comme dans la méthode Georges Perrin, mais on l'étend à la performance par commande en intégrant la fonction commerciale.

Définition

Dans une **entreprise industrielle**, l'**unité de valeur ajoutée** correspond à la consommation des ressources nécessaires à la fabrication d'un article choisi comme étant représentatif des productions de l'entreprise ; cet **article de base** à une gamme de fabrication appelée **processus de base** et sa valorisation est le **taux de base**.

Dans une **entreprise de services**, l'unité de valeur ajoutée correspond à la consommation des ressources nécessaires à la réalisation d'un processus choisi comme étant représentatif des processus réalisés dans la société. Ce **processus de base** coûtera un **taux de base**.

Ainsi, « la méthode UVA s'appuie fondamentalement sur les principes de la méthode GP. Elle dépasse cette dernière sur deux points : elle généralise l'analyse des consommations à l'ensemble des activités de l'entreprise, en s'inspirant en cela de l'angle d'approche de la méthode ABC-ABM ; elle généralise la notion d'effort de production à la notion d'effort de création de valeur ajoutée. »⁴² :

EXEMPLE APPLICATIF

Dans une caisse d'assurance vieillesse, l'unité de valeur ajoutée a été définie comme étant la consommation de ressources d'une heure de travail d'un agent du service « Gestion des cotisants ». On peut donc faire l'analyse suivante :

41. Citons notamment : Buffet, V., Fievez, J., Stakov, D. (2005) « Méthode UVA : quelles réalités ? », *Comptabilité Contrôle Audit*, n° 11, pp. 97-119.

42. La Méthode UVA *op. cit.*, pp.174-176.

Charges imputables	Montant en euros
MOD et charges	117,62
Encadrement et charges	16,15
Informatique	8,47
Téléphone	0,38
Fournitures	8,70
Autres charges	28,30
Frais à la surface	4,35
Amortissements techniques	0,42
Taux de base	184,39

C'est-à-dire que l'heure de travail d'un agent pour un ou des cotisants générera un coût de 184,39 € car il y a un rapport constant entre cette unité d'œuvre et tous les autres postes du tableau ci-avant pour les montants indiqués.

EXEMPLE APPLICATIF

Calcul de l'équivalent UVA d'un processus ou d'un produit ; soit pour 100 flacons de plastique d'un type différent du produit de base

Opérations	Indice poste UVA (A)	Production horaire en centaines (B)	Équivalent partiel UVA : (A)/(B)
Extrusion – soufflage	4,37	7,68	0,57
Emballage - conditionnement	2,43	8,86	0,27
Manutention - rangement	4,78	380,00	0,01
Desserte – impression	4,78	600,00	0,01
Manutention - rangement	2,55	200,00	0,01
Impression 1 ^{re} passe	4,87	6,22	0,78
Manutention - rangement	2,55	200,00	0,01
Impression 2 ^e passe	4,87	6,22	0,78
Chargement camion	13,57	994,74	0,01
Équivalent total pour 100 flacons			2,47

EXEMPLE APPLICATIF

Traitement d'une demande de devis

Opérations	Indice UVA	Temps (h)	Équivalents UVA
Contact téléphonique	0,65	0,30	0,195
Contrôle du stock	0,65	0,02	0,013
Étude technique	0,65	0,06	0,039
Demande de délais commerciaux	0,65	0,10	0,065
Demande de délais de fabrication	0,92	0,10	0,092
Établissement du devis	0,65	0,20	0,130
Demande de papier commercial	0,65	0,10	0,065
Demande de papier aux achats	0,57	0,10	0,057
Réalisation maquette	0,65	1,20	0,780
Réponse au client	0,65	0,30	0,195
Total du processus			1,631

Mesurer la production de valeur ajoutée, c'est donc mesurer sur une période donnée le nombre d'UVA produites par l'entreprise au cours de cette période.

Calcul d'une unité de valeur ajoutée

Pour un mois M, le coût de l'UVA est le suivant :

$$\frac{[\text{charges du mois} - \text{achats consommés} - \text{dépenses spécifiques clients}]}{(\text{nombre d'UVA produites})}$$

EXEMPLE APPLICATIF

Une entreprise « produit » des UVA dont le coût se monte à 263,40 euros ; un produit A est fabriqué depuis 3 ans par série de 500 toutes les 4 à 6 semaines. Les frais de recherche et de développement de 3 550 UVA seront amortis sur 30 000 produits ; chaque lancement d'une série engendre 6,25 UVA ; la fabrication d'un produit 0,84 UVA et enfin la consommation de matières et de composants se monte à 184,10 euros.

Le coût de production est donc le suivant :

Éléments	Calculs	UVA imputables
R & D	3 550/30 000	0,118
Lancement	6,25/500	0,013
Fabrication		0,84
Total UVA		0,971
Coût	$0,971 \times 263,40$	255,72
Matières et composants		184,10
Coût du produit		439,82

Si un client commande tous les deux mois 40 produits, quel sera le coût de la vente ?

Si les coûts commerciaux se montent à 14,40 UVA pour les commandes annuelles, les coûts administratifs à 1,19 UVA et les dépenses spécifiques du client pour chaque commande à 280 euros, nous aurons :

Éléments	Calculs	UVA imputables
Coûts commerciaux	14,40/6	2,4
Coûts administratifs		1,19
Total UVA		3,59
Coûts des UVA	$3,59 \times 263,4$	945,61
Dépenses spécifiques client		280
Coût de la commande du client		1 225,61
Coût des produits	$439,82 \times 40$	17 592,80
Coût total de la vente		18 818,41

Par la méthode UVA, on peut déterminer le résultat pour chaque vente et éliminer celles qui pèsent sur le résultat parce que déficitaires.

Cette méthode a cependant un certain nombre de limites :

- La nécessité d'une stabilité des rapports de proportion des consommations de ressources (que G. Perrin appelle des **constantes occultes**) présuppose que les innovations de processus ne les affectent que faiblement ; le KAIZEN⁴³ n'aurait-il que peu de conséquences ?
- D'autre part, les principales applications ont eu lieu dans un monde d'ingénieurs où la comptabilité de gestion ne préexistait pas ;
- Enfin, il est fait état de relativement peu d'applications pratiques : 200 au total, en France et dans quelques autres pays.

43. Action de réduction continue des coûts effectuée après le début de la fabrication par opposition au management par les coûts cibles qui s'applique en amont avant le début de la fabrication.

C. LES MÉTHODES DE CALCUL DES COÛTS PARTIELS

La plupart des coûts partiels partent de la distinction entre les charges fixes et les charges variables. Un coût est dit variable si son montant global varie proportionnellement aux variations du niveau d'activité. Un coût est dit fixe s'il n'est pas affecté par les variations d'activité (on parle aussi de coût de capacité). Cela s'entend pour un horizon de temps donné. Cette différenciation charges fixes et charges variables est notamment utile pour les prévisions et les calculs de seuil de rentabilité.

1. *Direct costing* et *direct costing* évolué

Dans la méthode du *direct costing* (attention, l'appellation est ici faussement évocatrice puisqu'il faut la traduire en français par « méthode du coût variable »), les charges fixes (considérées en général comme indirectes) ne sont pas imputées au coût des produits. Cette méthode a été introduite dans le cadre d'une mise sous tension des cadres opérationnels. Ainsi :

« Dans les années 1950, le modèle de décentralisation par le contrôle de gestion se développant aux États-Unis, le coût complet fut jugé peu opérationnel, car il ne permettait pas de juger les responsables sur leurs performances, ces derniers n'étant pas maîtres de leurs coûts fixes. De là l'influence du *direct costing*, traduit en français par méthode des "coûts variables", le terme direct ayant le sens d'opérationnel⁴⁴. »

Le tableau d'analyse des coûts en *direct costing* simple est le suivant :

Le compte de résultat en direct costing

	Produit A	Produit B	Produit C
Chiffre d'affaires	CA (A)	CA (B)	CA (C)
Coûts variables	– CV (A)	– CV (B)	– CV (C)
Marge sur coûts variables (direct costing)	= MCV (A)	= MCV (B)	= MCV (C)
Somme des MCV	MCV totale		
Charges fixes	– Charges fixes totales		
Résultat	= Résultat		

Le *direct costing évolué* (aussi appelé méthode des coûts spécifiques) peut être apprécié dans une première analyse comme une évaluation des marges apportées par les produits. Le besoin de dépasser le *direct costing* simple est venu de l'importance croissante des charges fixes. La maîtrise de ces dernières sera donc cruciale.

L'ensemble des coûts fait l'objet d'une double segmentation : charges fixes et charges variables, d'une part, et charges directes et charges indirectes, d'autre part.

Le tableau d'analyse des coûts est donc le suivant :

Le compte de résultat en direct costing évolué

	Produit A	Produit B	Produit C
Chiffre d'affaires	CA (A)	CA (B)	CA (C)
Coûts variables	– CV (A)	– CV (B)	– CV (C)
Marge sur coûts variables	= MCV (A)	= MCV (B)	= MCV (C)
Charges fixes directes ou spécifiques	CFS (A)	CFS (B)	CFS (C)
Marges sur coûts spécifiques (direct costing évolué)	MCS (A)	MCS (B)	MCS (C)
Somme des marges sur coûts spécifiques	MCS totale		
Charges fixes indirectes ou communes	– Charges fixes indirectes totales		
Résultat	= Résultat		

44. Boisselier, P., *Contrôle de gestion : cours et application*, Vuibert.

En *direct costing* évolué, le diagnostic de rentabilité des produits sera plus fin puisque seule une fraction des charges fixes (les charges fixes communes) échappera à l'analyse par produit. Ainsi, les décisions d'abandon ou de maintien d'une activité seront plus aisées.

Le *direct costing* simple et le *direct costing* évolué permettent d'éviter la répartition arbitraire des charges indirectes. En revanche, ils ne donnent qu'une image partielle du coût d'un produit.

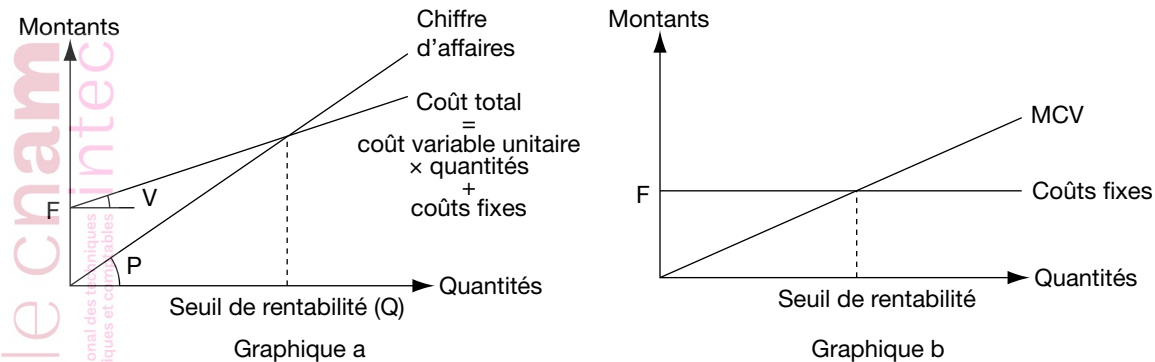
2. Analyse coûts/volumes/profits : le calcul du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité (ou point mort) est le niveau de ventes qui permet d'atteindre un résultat nul.

Il existe deux catégories de coûts : les coûts fixes indépendants du niveau d'activité et les coûts variables en fonction du volume. On peut donc considérer que le coût total, le résultat et la marge sur coût variable se calculent de la manière suivante :

- Coût Total = Coût Variable (unitaire) × Quantités + Coûts Fixes
- Résultat = Prix de Vente (u) × Q - (CV (u) × Q + CF)
- Résultat = Q × (PV(u) - CV(u)) - CF
- Marge sur coût variable (MCV) = CA - CV

Le point mort est atteint lorsque CT = chiffre d'affaires (voir graphique a), MCV = CF (voir graphique b) ou R = 0.



On peut donc calculer le point mort en quantité (Q*) de la manière suivante :

- $Q^* \times MCV(u) = CF$
- $Q^* = CF / MCV(u)$

Exercice 5 : Seuil de rentabilité

ÉNONCÉ

M. Bertrand chef d'entreprise se demande s'il doit ou non développer le nouveau produit NOUVEAUMOD que son directeur commercial lui présente comme révolutionnaire. Il se tourne vers vous pour savoir s'il doit écouter son directeur commercial, et lancer ce nouveau produit. Pour vous aider dans votre analyse, il vous fait parvenir les données suivantes.

Selon le directeur commercial, l'exploitation de NOUVEAUMOD se ferait aux conditions suivantes :

- matières premières : 10 € (par produit) ;
- amortissement de la machine pour la transformation de NOUVEAUMOD : 150 000 € (par an) ;
- salaire du personnel : 500 000 € (par an) ;
- charges de distribution : 5 € (par produit) ;
- prix de vente : 25 € (par produit).

TRAVAIL À FAIRE

1. Classez les différentes charges du produit NOUVEAUMOD selon qu'elles vous semblent variables ou fixes.
2. Calculez le seuil de rentabilité en quantité.
3. En fait, il semble que les ventes devraient être de 100 000 produits pour NOUVEAUMOD. Calculez le résultat attendu grâce au produit NOUVEAUMOD.
4. Le directeur Marketing pense qu'en améliorant la qualité du produit, celui-ci pourrait se vendre 30 €. Ceci nécessiterait l'embauche de 5 personnes en plus pour un coût de 700 000 € par an (les autres coûts demeurant inchangés). Quelle quantité de ce produit faudrait-il vendre pour que cette solution soit plus intéressante que celle proposée par le directeur commercial ?

CORRIGÉ

1. Charges variables : matières premières et charges de distribution. Charges fixes : amortissement et salaire.
2. $MCV(u) = 10 \text{ €}$
 $SR(Q) = 65\,000$
3. $100\,000 \times 10 - 650\,000 = 350\,000$
4. $MCV(u) = 25 \text{ €}$
 $15 \times Q' - 1\,350\,000 > 350\,000$
 $Q' > 1\,133\,333$

De la même manière, il est possible de calculer le point mort en chiffres d'affaires (CA*) :

- Le point mort est atteint lorsque $MCV = CF$
- $CA^* \times \text{Taux de MCV} = CF$ (avec $\text{Taux de MCV} = MCV/CA$)
- $CA^* = CF/\text{Taux de MCV}$

3. Choix d'activité à court terme

Lorsque les ventes possibles excèdent les capacités de production de l'entreprise et qu'il n'est pas possible de modifier ces capacités de production (c'est notamment le cas sur le court terme, car l'investissement demande du temps), il est nécessaire de faire un choix concernant le type de produits qui seront vendus. Si ce choix est fait dans le but de maximiser le résultat, il faudra alors chercher à optimiser ce résultat sous contrainte de production. De manière générale, l'optimisation sous contrainte peut être résolue par une programmation linéaire grâce à l'algorithme du simplexe (qui a été vu dans le cadre du DCG). Lorsqu'il n'y a qu'une contrainte de production, il est possible de simplifier la démarche en cherchant à optimiser l'utilisation du facteur rare.

Dans le cas particulier où l'on constate qu'il y a un facteur rare, c'est-à-dire un seul facteur qui limite la production, il suffit de maximiser la marge variable par unité de facteur rare. Ceci implique de produire en priorité les produits procurant les marges les plus fortes par unités de facteurs rares utilisées (cf. chapitre 10).

La méthode peut donc se résumer en deux temps : 1/repérer le facteur rare 2/maximiser la marge par unité de facteur rare.

Exercice 6 : Choix de production**ÉNONCÉ**

	A	B	C
Prévisions de vente	15 400	13 200	8 800
Temps pour un produit dans l'atelier 1	1	3	2
Temps pour un produit dans l'atelier 2	1	2	5
MCV	330	704	880

Capacité disponible (en mn) :

- Atelier 1 : 79 200
- Atelier 2 : 74 844

TRAVAIL À FAIRE

Quelle quantité de A, B et C doit produire l'entreprise ?

CORRIGÉ

La première étape consiste à vérifier s'il est possible de produire tous les produits qui pourront être vendus. Si c'est le cas, il n'y a aucune difficulté. Ici, on calcule donc le temps nécessaire dans les ateliers 1 et 2 pour produire ce que l'on pourrait vendre.

Temps nécessaire (en mn)	Atelier 1	Atelier 2
• pour X	15 400 ⁽¹⁾	15 400
• pour Y	39 600 ⁽²⁾	26 400
• pour Z	17 600	44 000
Total	72 600	85 800

(1) $15\,400 \times 1$

(2) $13\,200 \times 3$

Les quantités nécessaires dans l'atelier 2 sont donc supérieures aux quantités disponibles. La ressource rare est donc l'atelier 2. Il faut maximiser la marge sur coûts variables pour une minute d'atelier 2.

	X	Y	Z
Temps pour 1 produit dans l'atelier 2	1	2	5
MCV	330	704	880
Marge sur coût variable générée par l'utilisation d'une minute de l'atelier 2	330 ⁽¹⁾	352	176
Ordre de production	2	1	3

(1) $330/1$

Le produit A génère 352 € de marge sur coûts variables par minute d'atelier 2 utilisée. C'est le produit qui génère le plus de marge sur coût variable par minute utilisée de l'atelier 2. Il faut donc produire en totalité ce qu'il est possible de vendre sur le marché pour ce produit, puis le produit B et enfin le produit C.



Retrouvez des exercices sur ces thèmes dans le complément pédagogique « Charges variables, charges fixes et calcul du seuil de rentabilité » sur le site www.cnamintec.fr, UE 213.

D. CALCUL DU COÛT DES PRODUITS ET PRISE DE DÉCISION

Les différentes méthodes de calcul de coût ne permettent pas de prendre les mêmes types de décision⁴⁵.

Le calcul du coût complet de ce que consomme un produit, directement ou indirectement, en raison des capacités qu'il exige de mobiliser est un élément fondamental de la prise de décision sur le long terme. Celui-ci associe à un produit ses coûts de capacité et ses coûts variables, directs et indirects. On peut alors déterminer le résultat comptable de ce produit, bénéfice ou perte. Un tel calcul est par nature essentiel lors des décisions de lancement ou de retrait d'une production. Il peut être utile également lors de la fixation du prix de vente d'un produit (si le marché est offreur). Il faudra cependant rester prudent en cas d'arrêt d'un produit dont le résultat en coût complet est négatif : cela peut conduire à une détérioration du résultat de l'entreprise.

Dans quel cas faut-il arrêter un produit ?

Prendre la décision d'arrêter un produit dont la marge sur coût complet est négative peut conduire à une détérioration du résultat global de l'entreprise. En effet, les charges indirectes imputées au produit déficitaire ne disparaissent pas lorsque l'on supprime le produit.

EXEMPLE APPLICATIF

Une entreprise vend 3 produits.

	P1	P2	P3
CA	100	50	90
Charges directes	50	30	50
Charges indirectes (total = 90)	30	30	30
Résultat	20	- 10	10
Résultat de l'entreprise	20		

P2 a une marge sur coûts complets négative. L'entreprise décide donc d'en arrêter la production et la vente.

Après suppression de P2, le résultat est diminué de 20 à 0 et P3 est devenu déficitaire.

	P1	P3
CA	100	90
Charges directes	50	50
Charges indirectes (total = 90)	45	45
Résultat	5	- 5
Résultat de l'entreprise	0	

Les charges indirectes n'ont pas été supprimées avec la disparition de P2. Elles ont été réparties sur les autres produits ce qui a conduit à diminuer leurs marges et donc à diminuer le résultat de l'entreprise.

Lorsque l'on supprime un produit déficitaire, on ne supprime pas les charges indirectes qui lui sont associées. Il est même parfois difficile de supprimer les charges fixes directes (aussi appelées coûts spécifiques) qui lui sont associées.

En revanche, lorsque la marge sur coûts variables d'un produit est négative. Alors, il est évident qu'en arrêtant la production du produit le résultat de l'entreprise s'améliore.

Avant d'arrêter un produit, à partir de critères financiers, il faut alors s'assurer que les coûts fixes spécifiques de ce produit pourront être supprimés et que les charges fixes indirectes pourront être absorbées par les autres produits.

45. Bouquin, H. (2003), La comptabilité de gestion, PUF, « Que sais-je ? », 3^e édition.

Le calcul récurrent (tous les mois, par exemple) du coût complet est la plupart du temps irréaliste (son calcul est complexe) et de peu d'intérêt si aucun choix décisif n'est en jeu.

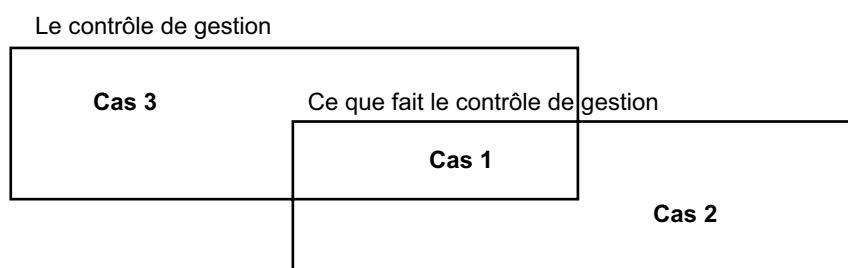
Par opposition, **les calculs de coûts partiels** ne cherchent à associer à un produit (ou à tout autre objet de calcul de coût) que certains des coûts qui lui reviennent, parce que l'analyse effectuée focalise sur un aspect particulier. Ainsi, le *direct costing* impute à un produit ses seuls coûts variables. On détermine donc pour le produit une marge sur coûts variables et non plus un résultat. La somme de ces marges doit couvrir les coûts de capacité pour dégager un bénéfice. Cette approche, qui renonce à analyser les coûts fixes, n'est a priori pertinente que pour les décisions qui les laissent inchangés. Elle a l'avantage d'éviter les répartitions arbitraires de charges indirectes.

La méthode de calcul des coûts retenue doit être pertinente. La pertinence des calculs de coûts dépend d'abord de l'identification des décisions auxquelles on destine les chiffres : il n'y a pas de calcul de coût indépendamment d'une utilisation donnée du résultat de ce calcul.

SECTION 3. LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION⁴⁶

La fonction contrôle de gestion et les tâches réalisées par le contrôleur de gestion doivent être dissociées du processus de contrôle de gestion. En effet, si l'on se réfère à la définition du contrôle de gestion donnée plus haut, l'acteur central du contrôle de gestion est le manager et non le contrôleur de gestion. Telle est la spécificité de ce domaine, car si l'on peut dire que la comptabilité est ce que pratiquent les comptables, la pratique des contrôleurs ne recouvre qu'une partie du contrôle de gestion. Il est ainsi possible de distinguer trois cas, illustrés par la figure suivante :

La différence entre le contrôle de gestion et ce que fait le contrôleur de gestion



Ainsi :

« Le contrôle de gestion, processus, ne peut être assimilé à ce que fait, dans une organisation donnée, le contrôleur de gestion. Certes, il intervient dans le processus de contrôle de gestion, comme son architecte et son animateur (Cas 1). Pourtant les contrôleurs de gestion sont souvent accaparés par d'autres tâches (Cas 2), très variées au demeurant, d'une entreprise à l'autre (comme la gestion financière, l'informatique, la comptabilité, etc.). Mais le processus de contrôle de gestion se déroule aussi sans contrôleur (Cas 3). »⁴⁷

De plus, en France, et contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays (notamment en Allemagne, en Grande-Bretagne, au Canada et aux États-Unis), les contrôleurs de gestion ne sont pas organisés en profession⁴⁸. Il n'y a donc pas de définition normalisée de la fonction contrôle de gestion. En fonction de leur position, les contrôleurs de gestion réalisent diverses

46. Cette section s'inspire pour partie de Lambert, C. (2005) *La fonction contrôle de gestion, Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

47. Bouquin, H. (2008), *Le contrôle de gestion*, PUF, 8^e édition.

48. L'association nationale des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion (DFCG) regroupe cependant quelques contrôleurs de gestion. Elle édite une revue (Echange) qui se propose de répondre à leurs préoccupations.

tâches (I). Il existe aussi divers modes d'organisation de la fonction contrôle (II) et contrairement à ce qui est souvent affirmé dans les revues professionnelles, le contrôleur de gestion n'est pas toujours un « *Business Partner* » (III).

I. LES TÂCHES DU CONTRÔLEUR DE GESTION

Le cœur du métier de contrôleur de gestion s'articule autour de quatre tâches principales⁴⁹ : la gestion du processus budgétaire, l'analyse des écarts, le *reporting* et la mise au point de procédures.

L'APEC met en évidence quatre types de tâches du contrôleur de gestion :

- La prévision budgétaire (aide à l'élaboration d'objectifs propres à chaque département ou unité et la traduction de ces objectifs en termes financiers, définition des moyens à engager pour chaque objectif, mise en évidence des changements d'hypothèses possibles et leurs implications financières).
- L'analyse des écarts (suivi permanent des résultats de l'activité de l'entreprise à l'aide d'un « tableau de bord » où figurent les données significatives du point de vue de la production, de l'activité commerciale, des stocks ou de la situation financière).
- Le *reporting* (transmission à la société mère dans les normes imposées par elle, les données à la fois comptables et financières).
- La mise au point des procédures (concerne les mesures à prendre pour définir : les indicateurs de gestion significatifs et les procédures communes à utiliser pour que les mesures soient faites sur une base homogène).

À ce qui est présenté comme un minimum viennent s'ajouter d'autres tâches comme les études ponctuelles. Concernant la comptabilité, la trésorerie ou les systèmes d'information de gestion, il semble qu'il s'agisse davantage de zones de responsabilités ou de services « chapeautés » par le directeur du contrôle de gestion plutôt que de tâches incombant directement aux contrôleurs de gestion d'une équipe.

Tous les contrôleurs de gestion, selon leur place dans l'organigramme, n'ont pas des fonctions correspondant à toutes ces facettes de leur métier ; la pondération entre ces différentes facettes peut être très variable.

On peut ainsi repérer différents types de contrôleurs de gestion : le contrôleur budgétaire, le contrôleur de gestion département, le contrôleur de gestion direction commerciale, le contrôleur de gestion direction technique, le contrôleur de gestion de projets, le contrôleur de gestion centre de production, le contrôleur de gestion central ou le directeur du contrôle de gestion.

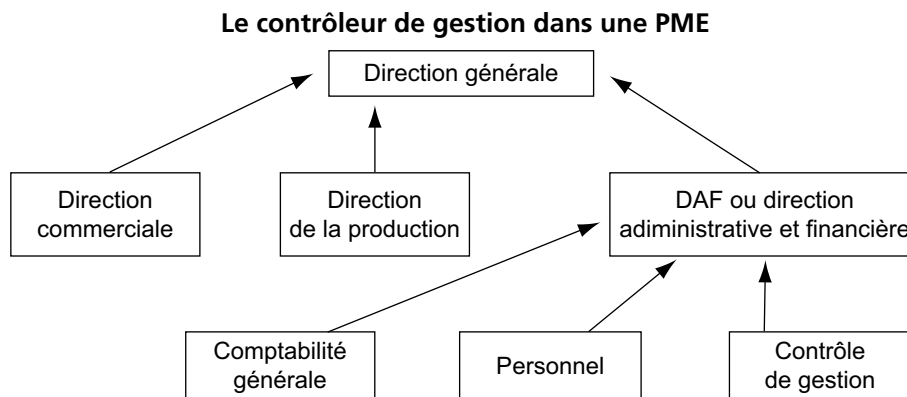
On oppose souvent les contrôleurs de gestion opérationnels proches du terrain et les contrôleurs de gestion du siège (appelés quelquefois *corporate controllers*) dont les tâches sont très différentes :

- les contrôleurs de gestion opérationnels ont un travail assez varié et rencontrent beaucoup d'acteurs de terrain très différents ;
- les contrôleurs de gestion du siège ont un travail souvent plus « bureaucratique » et restent souvent dans leurs tours d'ivoire. Mais ils se sentent souvent valorisés d'être « près du bon Dieu ».

49. APEC (1996), *Les métiers du contrôle de gestion*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 72 p.

II. L'ORGANISATION DE LA FONCTION CONTRÔLE DE GESTION

A. DANS UNE STRUCTURE CLASSIQUE DE PME



Dans une organisation de type fonctionnel, le contrôleur de gestion est en général placé sous l'autorité du DAF (directeur administratif et financier) et a une action fortement balisée par la comptabilité ; il doit vérifier les coûts et s'impliquer dans l'élaboration des budgets en respectant le cadre comptable.

B. DANS UNE STRUCTURE DIVISIONNELLE

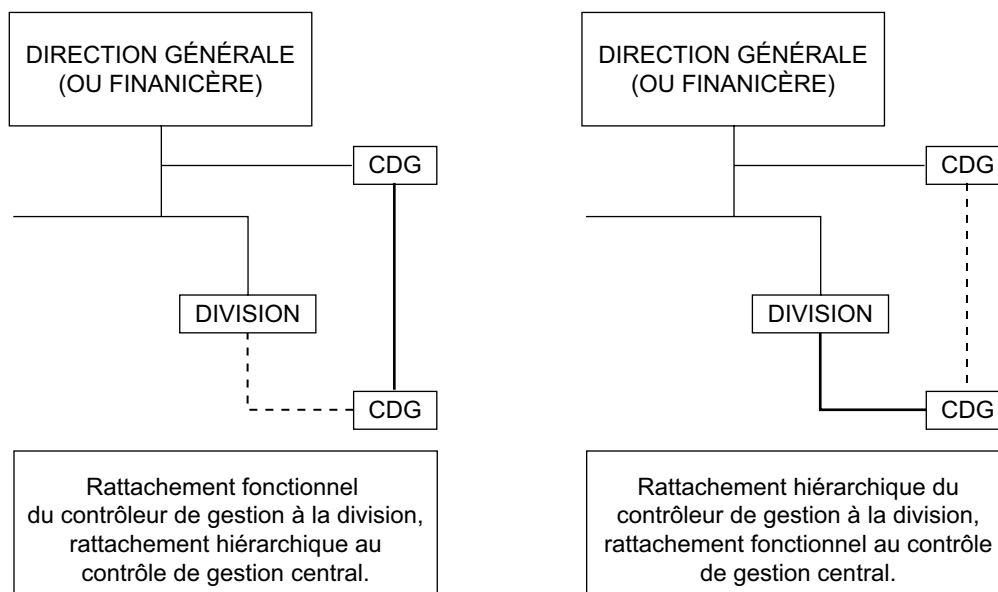
L'organisation divisionnelle⁵⁰ pose la question de la place et du rôle du contrôleur de gestion décentralisé en place dans les divisions. Sa fonction peut, suivant les choix de rattachement effectués, tendre vers un rôle d'aide au contrôle pour la direction générale, ou un rôle d'assistance des équipes locales.

Plus précisément, au sein des divisions le contrôleur de gestion connaît un double rattachement : hiérarchique et fonctionnel. On parle de rattachement hiérarchique lorsqu'il y a une relation de dépendance entre un responsable et son subordonné en ce qui concerne les tâches à effectuer, les promotions, les primes etc. On parle de rattachement fonctionnel lorsqu'il y a des échanges d'informations et de pratiques sans qu'il y ait de lien de subordination.

Il existe deux combinaisons principales concernant le rattachement des contrôleurs de gestion dans les entreprises divisionnelles : soit à la direction ou au service central du contrôle de gestion (relation fonctionnelle du contrôleur local avec le dirigeant de l'unité dans laquelle il est envoyé), soit au chef de l'unité opérationnelle, c'est-à-dire au management local (avec relation fonctionnelle du contrôleur et de son homologue de l'échelon supérieur) :

50. On distingue traditionnellement l'organisation divisionnelle de l'organisation fonctionnelle. Cette distinction sera développée dans la série 3.

La place du contrôleur de gestion décentralisé : rattachement au management local ou à la direction générale ?



Ces deux types d'organisation présentent des avantages. Le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion au contrôle de gestion central permet de s'assurer de la qualité des données collectées et assure une centralisation de l'information. Le rattachement hiérarchique du contrôleur de gestion à la division en fait potentiellement un appui et une aide à la décision pour le responsable de division.

III. LE CONTRÔLE DE GESTION : UN « BUSINESS PARTNER » ?

Que ce soit en France ou dans les pays anglo-saxons, les déclarations des praticiens mettent en avant une mutation nécessaire de la fonction contrôle de gestion. Ce besoin de mutation est souligné depuis de nombreuses années. Ainsi, en 1969 un contrôleur déclarait : « Le contrôleur ne peut plus rester dans sa tour d'ivoire et jeter, selon son bon plaisir, des bribes d'informations à ses collègues de la fabrication, de la vente, de l'*engineering*. Il doit s'insérer comme un membre d'une équipe et reconnaître à chaque instant que son métier ne se justifie que par le service rendu »⁵¹. Trente-cinq ans plus tard, Larry White, Président de l'IMA (*Institute of Management Accountants*, institut regroupant les contrôleurs de gestion aux États-Unis) déclarait : « Nous vivons une crise du contrôle de gestion, mais personne ne s'en est rendu compte pour le moment. Je veux aider les contrôleurs à gagner leur juste place dans la profession comptable, c'est-à-dire celle de véritables *business partners* qui agissent à l'interface des opérations et de la prise de décision économique à un niveau qui change les opérations des entreprises⁵². » Le contrôleur de gestion serait ainsi appelé à devenir le bras droit du manager, son indispensable copilote.

Une recherche récente⁵³, menée dans de grandes entreprises divisionnelles performantes, montre que bien souvent ce n'est pas le cas : il existe divers types de fonction contrôle de gestion et faire du contrôleur de gestion un *Business Partner* n'est qu'une solution parmi d'autres toutes aussi efficaces. L'observation des pratiques des entreprises suggère ainsi de distinguer

51. Gerrard, A. J. (1969), « What is a controller? », *The Accountant*, Juillet.

52. Williams, K. (2004), « Let's Reinvent Management Accounting », *Strategic Finance*, vol. 86, n° 2, pp. 20-25.

53. Lambert, C. (2005) *La fonction contrôle de gestion, Contribution à l'analyse de la place des services fonctionnels dans l'organisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

plusieurs types de fonctions contrôle en fonction de leur autorité (leur influence sur la prise de décision) et de la personne à laquelle elles s'adressent en priorité (la division ou le groupe) :

1. La fonction contrôle de gestion partenaire qui correspond à une fonction contrôle de gestion *Business Partner* (ou copilote). Cette fonction contrôle de gestion jouit d'une autorité importante et diffuse la logique économique dans les décisions opérationnelles. Elle est ainsi en interaction constante avec les équipes opérationnelles et elle dédie par conséquent une grande partie de son temps à l'optimisation de l'utilisation des moyens budgétaires. Le rôle majeur de la fonction contrôle de gestion, au niveau organisationnel est celui d'aide à la décision locale.

2. La fonction contrôle de gestion discrète. Celle-ci est également au service du management local mais dotée d'une faible autorité. Elle rencontre en effet une difficulté majeure : les managers qu'elle est supposée aider ne perçoivent pas l'intérêt de collaborer avec les contrôleurs de gestion. Dès lors, en dehors des activités de *reporting*, ces derniers partagent leur temps entre des tentatives de sensibilisation des managers opérationnels et la surveillance du respect des procédures. Cette fonction contrôle de gestion discrète exerce un faible rôle de vérification.

3. La fonction contrôle de gestion garde-fou. Ce type de fonction a également une faible autorité, mais elle est au service de la direction générale. La complexité de la structure organisationnelle et la mobilité fonctionnelle, encouragée dans les organisations où on la trouve, rendent délicate l'identification de l'activité « type » des contrôleurs de gestion. Ils s'engagent dans des tâches variées, leurs relations sont globalement distantes avec les managers opérationnels et l'on constate une faible standardisation des postes de contrôleurs de gestion. Seule l'image de « trésorier de l'administration » permet d'indiquer la nature de leur rôle : leur activité est globalement orientée vers la surveillance et le « cadrage » des dérives potentielles des managers opérationnels. Cette fonction contrôle de gestion garde-fou donne l'illusion du contrôle en interne comme en externe.

4. La fonction contrôle de gestion omnipotente. Celle-ci bénéficie d'une autorité incontestée et incontestable qu'elle met au service de la direction générale. Le *reporting* et le budget sont des instruments centraux du contrôle organisationnel global, les contrôleurs de gestion y dédient ainsi une attention continue et une grande partie de leur temps. La particularité de la fonction contrôle de gestion omnipotente inverse la structure classique d'autorité : les managers opérationnels deviennent des fournisseurs de chiffres à partir desquels les contrôleurs de gestion prennent des décisions managériales. Le rôle majeur de la fonction contrôle de gestion est de centraliser le pouvoir dans les mains de la direction générale.

Chaque type de fonction contrôle de gestion présente des avantages et des risques ; il conduit les contrôleurs à occuper des rôles différents.

Les styles de fonction contrôle de gestion, leurs avantages et leurs risques

Fonction contrôle de gestion	Partenaire	Discrète	Garde-fou	Omnipotente
Avantages	Prise en compte de la dimension financière	<ul style="list-style-type: none"> Managers responsabilisés sur l'ensemble des questions liées à leur périmètre Créativité et réactivité favorisées 	<ul style="list-style-type: none"> Primauté de la réflexion stratégique Formation des cadres dirigeants 	Prise en compte systématique de la dimension financière
Risques	Dérive en termes de gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> Contrôle interne Gabegie 	<ul style="list-style-type: none"> Jeux politiques Gabegie 	<ul style="list-style-type: none"> Myopie Inhibition des opérationnels
Rôles	Aide à la décision locale	Mandat discret de vérification	<ul style="list-style-type: none"> Formation des cadres dirigeants Légitimation 	Centralisation du pouvoir

Ainsi, le « mythique » partenaire qu'est le contrôleur de gestion *business partner*, proche et écouté par le manager opérationnel, ne serait pas aussi fréquent que pourrait le laisser croire la littérature professionnelle. La majorité des fonctions contrôle de gestion ne semble disposer que

d'une faible autorité. De plus, faire du contrôleur de gestion un *Business Partner* peut être risqué. On constate que souvent soit il impose son autorité et inhibe la créativité des opérationnels qui ne pensent plus qu'à leur compte de résultat, soit il est phagocyté par les équipes opérationnelles et peut être amené à manipuler les résultats comptables.

@ Retrouvez le complément pédagogique « Le contrôleur de gestion, l'éthique et la déontologie » sur le site www.cnamintec.fr, UE 213.

CHAPITRE 2. EXERCICE DU POUVOIR ET CONTRÔLE DE GESTION

Partie rédigée par Didier LECLÈRE

Le contrôle de gestion est généralement considéré comme un instrument de contrôle « intra-organisationnel » permettant à la direction générale de s'assurer que les objectifs assignés aux opérationnels sont bien atteints. La définition de ces objectifs est l'une des principales prérogatives de la direction. Celle-ci dispose théoriquement du pouvoir et de la légitimité pour décider et contrôler, dans le cadre de règles institutionnelles reposant principalement sur des bases juridiques. Par exemple, dans nos sociétés, c'est le droit de propriété qui fonde le pouvoir des actionnaires, qui le délèguent aux dirigeants, qui le délèguent à leur tour à des collaborateurs, tout en mettant en œuvre des procédures de contrôle, comme le contrôle budgétaire.

Mais ce pouvoir n'est pas absolu : il faut composer avec d'autres détenteurs de pouvoir, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Définition

Le **pouvoir** est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre. Il « suppose non seulement le contrôle mais en outre la capacité à définir soi-même ses propres finalités et à infléchir celles des autres »⁵⁴.

Qui détient réellement le pouvoir dans une entreprise, et comment s'exerce-t-il ? Au-delà des réponses du genre « le pouvoir appartient aux détenteurs du capital », souvent trop simplificatrices parce qu'idéologiques, il faut prendre conscience de la multiplicité des situations et de la complexité des équilibres conflictuels qui règnent en la matière. On ne peut pas comprendre le fonctionnement du système de prise de décision et de contrôle d'une entreprise, son efficacité ou son inefficacité, si l'on n'a pas analysé la « configuration de pouvoir » dans laquelle évoluent les différents acteurs concernés⁵⁵.

SECTION 1. L'EXERCICE DU POUVOIR

I. LES DÉTENTEURS POTENTIELS DE POUVOIR

Pour être en mesure de peser sur les décisions et exercer un contrôle (ou échapper à un contrôle !), il faut se trouver dans l'un des trois cas suivants : exercer une prérogative légale, contrôler l'accès à une ressource nécessaire au fonctionnement de l'organisation, ou jouir d'une situation de proximité ou de connivence avec le décideur :

54. Bouquin, H. (2008), *Le contrôle de gestion*, PUF, 8^e édition.

55. Cette notion de configuration a fait l'objet de nombreuses études, notamment celle de l'auteur canadien Henry Mintzberg, dans un ouvrage classique : *Le pouvoir dans les organisations* (Éditions d'Organisation, 1986), auquel nous faisons principalement référence dans ce qui suit.

A. L'EXERCICE D'UNE PRÉROGATIVE LÉGALE

Il détermine généralement le pouvoir « théorique » (mais il peut arriver qu'en fait le pouvoir soit exercé par quelqu'un d'autre). L'exercice du droit de propriété en constitue l'exemple type. Le « patron » propriétaire d'une petite entreprise prend la plupart de ses décisions sans en référer à quiconque, et exerce sur ses salariés un contrôle personnel, en donnant des ordres et en appréciant la qualité de leur travail. Les actionnaires ou les associés d'une plus grande entreprise exercent souverainement leur pouvoir lors des assemblées : par exemple, le gérant d'une société peut être révoqué *ad nutum*. Dans une entreprise publique, c'est l'État qui a le pouvoir, par l'intermédiaire du ministère de tutelle. Mais, par ailleurs, les salariés ont également du pouvoir : le droit du travail organise par exemple les conditions de licenciement, donne des prérogatives aux délégués syndicaux.

B. LE CONTRÔLE D'UNE RESSOURCE

Il permet d'exercer une sorte de monopole, de se rendre indispensable, d'exercer une sorte de chantage. Le fournisseur d'une matière première rare peut dicter son prix. Le banquier peut ne pas accorder un prêt ou une ligne de crédit. Un « spécialiste » seul détenteur d'une connaissance particulière (par exemple, les informaticiens) peut s'affranchir d'une directive hiérarchique. Les managers professionnels, qui ont plus de connaissances en gestion que les actionnaires, peuvent confisquer le pouvoir et décider en fonction de leurs propres intérêts (d'où la problématique de la gouvernance qui sera étudiée plus loin). Dans les secteurs à très fort taux de syndicalisation (industries de la presse et du livre, dockers, transports ferroviaires...), les salariés, détenteurs de la force de travail, par la menace de grève, peuvent imposer leurs vues. Très souvent, donc, les détenteurs de prérogatives légales ne peuvent pas contrôler la situation sans composer avec d'autres détenteurs de pouvoir. C'est un problème de fait, de rapport de forces, pas de droit ! Ainsi, la direction peut chercher à contrôler la productivité des ouvriers en calculant des écarts de rendement, mais va se heurter au pouvoir syndical. Les cadences seront jugées « infernales », et il faudra un compromis sur la norme de rendement pour éviter les grèves à répétition et pouvoir fonctionner...

C. UN « EFFET DE PROXIMITÉ »

Il permet d'exercer une influence sur un décideur. L'Histoire (avec un H majuscule) fourmille d'anecdotes relatant l'influence plus ou moins occulte d'un confident, d'un confesseur, d'une maîtresse, sur tel ou tel roi ou empereur. Il en va de même pour un P-DG ou un cadre supérieur ! Les « *mass media* » (la presse, la télévision) peuvent exercer une influence déterminante sur l'opinion (proximité du présentateur du journal de 20 heures qui s'introduit chaque soir dans les foyers par le biais du petit écran ; « connivences » entre le monde politique et les journalistes, souvent dénoncées quand par exemple on apprend que tel ministre est l'époux d'une journaliste vedette de la télévision). Le « *lobbying* » consiste à institutionnaliser la présence de représentants de groupes de pression économiques auprès des instances politiques (auprès de la Commission de Bruxelles par exemple). Les « réseaux » organisent des solidarités (par le biais des associations d'anciens des grandes écoles par exemple). En ce qui concerne plus directement le contrôle de gestion, on peut par exemple évoquer l'inefficacité des systèmes de contrôle quand le « contrôlé » jouit d'une proximité ou d'une solidarité familiale, politique, religieuse, ethnique, etc., avec le contrôleur. Les dérives du « protégé » ne sont pas sanctionnées ; le contrôle budgétaire par exemple risque d'être une sorte de « rite formel », de « simulacre » totalement inefficace.

II. L'EXERCICE EFFECTIF DU POUVOIR

Pour qu'un « détenteur potentiel » de pouvoir ou d'influence exerce effectivement ses prérogatives, encore faut-il qu'il le veuille et qu'il le puisse, ce qui est loin d'être évident :

- Un détenteur de pouvoir peut très bien renoncer à exercer ce pouvoir. Un électeur peut être abstentionniste. Un créancier peut négliger de réclamer son argent. Un supérieur hiérarchique peut être laxiste avec ses subordonnés. Un professeur peut mettre la moyenne à tous les étudiants pour gagner en popularité.
- Comme l'a expliqué Hirshman dans un ouvrage classique, *Exit, Voice and Loyalty*, un individu a toujours le choix entre trois attitudes dans une situation exigeant une décision ou une réaction. Il peut faire preuve de soumission ou de « loyauté » en se satisfaisant du sort qui lui est réservé ou du *statu quo*. Il peut sortir du jeu (fuir) sans chercher à lutter ou à modifier la situation. Il peut enfin rester en adoptant un comportement de contestation (il « donne de la voix ») pour modifier la situation.

EXEMPLE

Un salarié dont le traitement est peu élevé peut se satisfaire de la situation en se disant que, tout compte fait, il dispose tout de même de certains avantages et qu'il a peu de chance de trouver mieux ailleurs. Il peut aussi démissionner pour chercher un emploi mieux rémunéré ; il peut aussi s'expatrier, se mettre à son compte. Ou bien il peut se syndiquer et militer activement pour obtenir de nouveaux avantages.

Un actionnaire qui touche de faibles dividendes peut se contenter d'une rentabilité médiocre, se comporter de manière passive comme un obligataire, et laisser un blanc-seing aux administrateurs, en ne se déplaçant pas aux assemblées, en donnant un vote en blanc. Il peut sortir du jeu en vendant ses actions. Ou bien il peut intervenir avec force pour tenter de censurer les dirigeants.

Par ailleurs, il ne suffit pas d'avoir théoriquement du pouvoir et vouloir l'exercer ; il faut en être capable, et posséder certaines qualités, faire preuve d'une certaine « habileté » dans l'exercice du pouvoir. Par exemple, dans le domaine politique, n'est pas tribun qui veut : il faut savoir habilement manier une certaine rhétorique (la langue de bois, diront certains), avoir du « charisme ». Un autre exemple classique est celui de l'héritier d'une entreprise : détenant le capital, il peut théoriquement diriger. Mais il peut être timide, incapable, manquer de charisme lui aussi, et se faire « court-circuiter » par les cadres ou les dirigeants salariés.

A contrario, il faut être conscient du fait que « l'habileté politicienne », l'utilisation de « manœuvres » (la ruse, le chantage) ou l'absence de scrupules peuvent permettre à certains individus de « prendre le pouvoir » dans une organisation par des moyens légaux ou illégaux. L'effet Arturo Ui, pour reprendre la célèbre parabole théâtrale de Brecht contant l'arrivée au pouvoir de Hitler, peut s'observer partout, dans les associations, les partis politiques, les mouvements religieux, et bien sûr dans les entreprises.

III. LE POUVOIR À L'INTÉRIEUR D'UNE ORGANISATION

A. LES CINQ COMPOSANTES DE L'ORGANISATION SELON MINTZBERG

Au sein d'une organisation, de multiples acteurs se partagent le pouvoir. Mintzberg propose de classer ces acteurs internes en cinq catégories :

1. Le « sommet stratégique »

Il est constitué dans les petites entreprises par une seule personne, le « patron » ; mais dans une grande entreprise il concerne l'état-major réuni autour de la direction générale. Il est responsable de la stratégie, du développement et de la pérennité à long terme.

2. Les « opérateurs »

Ils sont toutes les personnes qui exécutent quotidiennement les tâches opérationnelles répétitives directement liées à l'objet social : les ouvriers dans une usine, les caissières dans un supermarché,

les téléconseillers d'un *call-center*. Attention, un opérateur peut très bien faire un travail très qualifié demandant une formation supérieure : un chirurgien dans un bloc opératoire, un expert-comptable dans un cabinet d'audit, un professeur d'université qui fait son cours sont considérés comme des opérateurs.

3. Les « cadres de la ligne hiérarchique »

Ce sont toutes les personnes qui reçoivent de la direction générale, par délégation, un pouvoir de commandement sur des subordonnés, selon le modèle militaire (entre le chef d'état-major et le simple soldat, il y a toute une hiérarchie d'officiers : colonels, capitaines, etc.). Dans une entreprise, l'organigramme explicite cette ligne hiérarchique : directeur commercial, chefs de rayon, contremaîtres, etc.

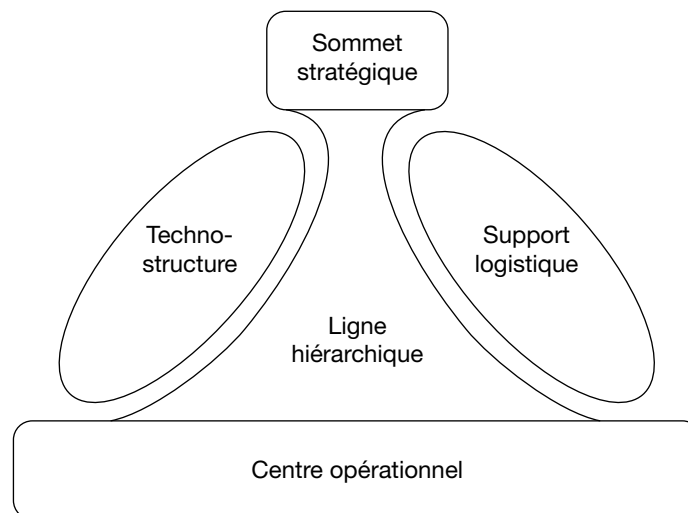
4. Les « analystes de la technostructure »

Ce sont des personnes qui n'exercent pas une autorité hiérarchique mais qui interviennent en tant que spécialistes pour définir, « normer » les tâches à effectuer, et les contrôler. Ainsi, les ingénieurs du bureau des méthodes interviennent dans le processus de standardisation taylorienne, les contrôleurs de gestion interviennent dans la définition des coûts standards, l'élaboration des budgets et le calcul des écarts.

5. Les « fonctionnels de support logistique »

Ils travaillent dans des fonctions auxiliaires et sont en position de fournisseurs de services pour les composantes opérationnelles : l'entretien, la maintenance, le contentieux, le gardiennage, la comptabilité, l'informatique. Ils sont souvent dans une position inconfortable car pouvant être mis en concurrence avec des entreprises extérieures : leur activité peut être externalisée facilement (au lieu d'avoir des femmes de ménage, on peut facilement passer un contrat avec une société de nettoyage). Mais, dans certains cas, ils peuvent constituer des pôles de ressources indispensables pour la mise en œuvre de projets divers.

Les cinq composantes de l'organisation selon Mintzberg



B. LES MÉCANISMES DU POUVOIR

Chaque catégorie peut jouir de prérogatives particulières, sources de pouvoir permettant d'exercer un contrôle sur les autres catégories. Plusieurs mécanismes peuvent exister. Parfois l'un de ces mécanismes domine, mais souvent ils cohabitent :

- Le pouvoir peut être lié à l'**autorité** attachée légalement à une fonction et organisée juridiquement. Le « chef » a le droit de donner des ordres, et de sanctionner la non-obéissance (licenciement dans

le cadre du respect du Code du travail dans une entreprise). Ce pouvoir est exercé par le sommet stratégique et, par délégation, par la ligne hiérarchique.

- Dans une organisation qui s'est **bureaucratisée**, le comportement des agents est canalisé par plusieurs couches de procédures et de règlements, et le fonctionnement du système échappe en grande partie aux individus, même s'ils occupent une position hiérarchique élevée. On parle alors de « contrôle bureaucratique », de nature systémique. Ainsi, le nouveau P-DG d'une grande entreprise nationalisée aura peu de prise sur le fonctionnement d'un système qui obéit par exemple à des règles codifiées d'avancement à l'ancienneté. Une conséquence importante est que les opérateurs, s'ils respectent les règles du système, sont à l'abri de l'arbitraire hiérarchique, comme un fonctionnaire titulaire de son poste. Seuls les analystes de la technos-structure, qui interviennent activement dans le processus de standardisation, détiennent un réel pouvoir sur un système bureaucratique. Concrètement, le travail d'un ouvrier posté, le rendement qu'il doit atteindre par exemple, est plus contraint par les standards définis par le bureau des méthodes que par les ordres reçus de son contremaître.
- Les mécanismes de contrôle peuvent également échapper aux individus quand une **culture** interne très forte, faite de valeurs, de traditions, de croyances, de mythes et symboles historiques joue comme idéologie, s'impose à tous comme un dogme, en haut comme en bas de la hiérarchie, et trace la limite entre ce qui se fait et ce qui ne se fait pas. Cette idéologie plonge souvent ses racines dans les idées exprimées par les pères fondateurs (le gourou ayant fondé une secte ; le patron charismatique ayant créé l'entreprise), ou dans l'histoire des épreuves traversées (relation par exemple entre la résistance des cheminots pendant l'occupation allemande lors de la Seconde Guerre mondiale, idéalisée par de multiples œuvres cinématographiques comme *La bataille du rail*, et l'esprit de service public dans une entreprise nationale comme la SNCF).
- Les **compétences spécialisées** (en gestion, en informatique, dans une nouvelle technologie...) peuvent donner à certains collaborateurs, analystes de la technos-structure ou spécialistes fonctionnels en support ou opérationnels très qualifiés, un pouvoir se traduisant par le fait qu'il est difficile de les contrôler par la hiérarchie. On ne peut pas mettre un contremaître dans le dos d'un chirurgien ou d'un informaticien de haut niveau. Le pouvoir appartient dans ce cas aux « professionnels » (au corps médical, par opposition à la direction administrative d'un hôpital par exemple).
- Enfin, les « **jeux politiques** » (manœuvres plus ou moins clandestines comme les alliances, les parrainages, les « renvois d'ascenseur », les rumeurs, les délations, les chantages, les « savonnages de planche », les complots des « jeunes loups » contre les anciens...), qui peuvent être pratiqués par tous, peuvent faire d'une organisation une sorte de « jungle », d'arène politique, affaiblissant ou remplaçant les autres mécanismes d'influence. Les décisions sont alors le résultat de ces affrontements. Ces mécanismes conflictuels ne présentent pas que des désavantages : le fonctionnement « darwinien » qui en résulte permet de propulser au sommet les éléments les plus dynamiques, capables de mener victorieusement l'entreprise à la bataille concurrentielle. Dans ce domaine, il vaut souvent mieux être dirigé par un loup que par un mouton (ou par un « salaud » plutôt que par un « c... », pour reprendre les catégories de la philosophie de Jean-Paul Sartre...), et l'angélisme présente à ce niveau peu d'intérêt stratégique. Ceci vient évidemment en contradiction avec les impératifs éthiques ou déontologiques, mais le monde des affaires, tout comme l'âme humaine, est très complexe...

Notons que très souvent ces mécanismes conflictuels sont canalisés, civilisés, institutionnalisés, réglementés, dans un cadre « démocratique » reposant sur des procédures de vote, d'élections, de représentation, de concertation, de participation. La loi donne souvent le pouvoir à la majorité qui s'exprime par un vote (dans une assemblée d'actionnaires par exemple). Mais un comité exécutif ou une instance de concertation peut très bien recourir également à des mécanismes de vote pour pouvoir prendre des décisions et éviter certaines impasses. Or il se trouve que, dans ces cas de figure (quand on recourt au vote pour prendre une décision), il peut se produire un phénomène dont l'importance est fondamentale, connu sous le nom de « paradoxe de Condorcet », mis en évidence par ce philosophe du Siècle des lumières. Nous y reviendrons plus loin.

Les coalitions internes

On peut synthétiser la manière dont se présentent les relations de pouvoir à l'intérieur d'une organisation en utilisant la notion de « coalition interne ». Coalition a ici un sens plus large que dans le langage courant. La coalition interne, en fonction de la source de pouvoir dominante, peut être qualifiée de personnalisée, bureaucratique, idéologique ou professionnelle :

Quand la coalition interne est **personnalisée**, cela signifie que tous les pouvoirs sont concentrés entre les mains d'un seul individu qui incarne l'organisation. Le petit patron créateur de son entreprise en est le parfait exemple.

Quand la coalition interne est **bureaucratique**, les agents internes ont personnellement peu de pouvoir, mais collectivement ils en ont beaucoup vis-à-vis des agents externes. C'est le « règlement » qui ordonne. Le phénomène s'observe dans les administrations ou les entreprises publiques jouissant d'un monopole, dans lesquelles les agents bénéficient d'un statut. Mais il peut également caractériser de grandes entreprises privées, le facteur taille étant déterminant, quand la pression concurrentielle n'est pas trop forte.

Quand la coalition interne est **idéologique**, le respect des valeurs dicte les conduites. À un certain niveau, dans certaines entreprises, il y a peu de différences avec ce que l'on observe du fonctionnement de certains groupements religieux ou politiques, le développement étant vécu dans une optique militante et missionnaire. Certaines entreprises du secteur de l'économie sociale (les coopératives agricoles de l'est de la France, créées généralement historiquement dans la mouvance du catholicisme social, celui de l'encyclique *Rerum Novarum*) ; certaines SCOP (Sociétés coopératives ouvrières de production, fondées souvent sur l'idéal libertaire et radical-socialiste), les entreprises d'insertion, les distributeurs du « commerce équitable », des organisations comme les Compagnons d'Emmaüs de l'abbé Pierre, en fournissent des exemples caractéristiques.

Quand la coalition interne est **professionnelle**, le pouvoir est exercé individuellement et collectivement par des professionnels disposant de compétences particulières. Dans ce cas de figure, le respect des règles déontologiques joue souvent un rôle déterminant pour réguler, contrôler les comportements.

IV. LE POUVOIR À L'EXTÉRIEUR DE L'ORGANISATION

Tous les agents qui ne sont pas impliqués quotidiennement dans le fonctionnement d'une organisation sont considérés comme des agents externes :

- De ce point de vue, les actionnaires d'une grande entreprise sont considérés comme des agents externes. Ils peuvent très bien se contenter de percevoir des dividendes sans être impliqués dans la gestion. Certains individus peuvent évidemment avoir les « deux casquettes » : si un actionnaire majoritaire est en même temps dirigeant, il sera également considéré comme agent interne.
- Tous les tiers contractant avec une entreprise peuvent exercer du pouvoir. On dit souvent, par exemple, que le véritable patron d'une entreprise, c'est le client. L'entreprise doit également compter avec l'État, les différentes collectivités publiques, certains groupes de pression (les associations écologiques, les associations de défense des consommateurs), et avec l'opinion publique en général. Une entreprise polluante peut, par exemple, faire l'objet d'un boycott de ses produits.
- Tout comme il existe une coalition interne, il existe également une coalition externe, qui caractérise le type de relations qui existe entre les agents concernés. De ce point de vue, on peut distinguer trois types de coalition externe : dominée, divisée ou passive.

- La coalition externe est **dominée** quand, parmi tous les agents externes, il y en a un (ou plusieurs, en position d'alliés, et on retrouve là le sens du mot coalition dans le langage courant) qui est en position de force et en mesure d'imposer ses décisions. Le patron de PME propriétaire de son fonds, la société mère d'une filiale contrôlée à près de 100 %, l'État dans le cas d'une entreprise publique, peuvent être dans cette situation.
- La coalition externe est **divisée** quand, à l'inverse, parmi tous les agents externes, aucun ne peut imposer sa volonté. On aura alors une situation conflictuelle, avec des luttes pour prendre le pouvoir. On peut par exemple avoir une bataille boursière entre deux groupes rivaux pour prendre le contrôle d'une entreprise, à coup d'OPA et de contre-OPA. On peut aussi avoir des luttes fratricides entre héritiers à la mort d'un patron de PME, si la succession n'a pas été préparée.
- Enfin, la coalition externe peut être **passive**, quand les détenteurs théoriques du pouvoir s'en désintéressent ou pensent que ce serait peine perdue de dépenser de l'énergie à vouloir influencer la situation. Le cas classique est celui des grandes sociétés dont le capital est « émietté » entre de très nombreux petits porteurs. Ces petits porteurs ne se déplacent pas aux assemblées et abandonnent leurs pouvoirs aux dirigeants. Le pouvoir passe alors à la coalition interne.

On assiste donc à des jeux complexes de pouvoir, à l'intérieur comme à l'extérieur d'une organisation. Notons la position privilégiée et singulière des membres de l'organe d'administration. Une organisation est en général supervisée par un organe dont les pouvoirs sont précisés par la loi ou les statuts : le conseil d'administration d'une société anonyme par exemple. Les membres de ce conseil vont disposer d'informations sur le fonctionnement de la société et exercer des prérogatives importantes comme de pouvoir nommer ou destituer les dirigeants. C'est au sein de ces conseils que peuvent s'exprimer les rivalités, entre actionnaires majoritaires ou minoritaires par exemple. Le conseil peut coopter des agents externes pour obtenir de l'aide ou des conseils. Les salariés peuvent y être représentés (cogestion à l'allemande). L'analyse de la composition du conseil est toujours riche d'enseignement sur les équilibres de pouvoir.

La manière dont s'articulent coalition interne et coalition externe permet d'établir une typologie des situations, en définissant différentes « configurations » de pouvoir.

SECTION 2. LES CONFIGURATIONS DE POUVOIR

I. INFLUENCES RÉCIPROQUES ENTRE LES DEUX COALITIONS

Quand la coalition externe est passive, la coalition interne peut en profiter pour exercer son pouvoir sans entrave. La coalition interne fait donc tout pour accroître la passivité de la coalition externe. Les dirigeants salariés, par exemple, ont intérêt à se lancer dans une stratégie de croissance exigeant de nouvelles ressources financières, et l'on sait que des augmentations de capital importantes entraînent généralement une dilution du capital, dont le plus grand émiettement va renforcer la passivité externe. Selon que la coalition interne sera personnalisée, bureaucratique, idéologique ou professionnelle, on pourra observer respectivement les configurations suivantes : l'« autocratie », le « système clos », l'organisation « missionnaire » ou la « méritocratie ».

Quand la coalition externe est dominée, les détenteurs externes du pouvoir n'entendent pas du tout abdiquer leurs prérogatives, mais veulent au contraire exercer pleinement leur contrôle, en faisant de l'organisation un « instrument » au service de leurs intérêts. Ces types de configurations peuvent rester stables pendant de longues périodes, tant que l'équilibre des pouvoirs permet à tous les agents, à toutes les « parties prenantes », de recevoir une part du gâteau (de la valeur créée par l'activité de l'entreprise). Mais la situation risque à tout instant de dégénérer de façon conflictuelle en un sixième type caractérisé par une coalition externe divisée et une coalition interne politisée : l'« arène politique ». Cette situation conflictuelle ne peut durer indéfiniment sans mettre gravement en danger la survie de l'organisation.

II. LES DIFFÉRENTES CONFIGURATIONS

Diverses configurations de pouvoir peuvent donc être mises en évidence.

A. CONFIGURATION AUTOCRATIQUE

Dans une **configuration autocratique**, le patron est en quelque sorte un peu comme un monarque absolu dans son petit royaume. Il ne partage le pouvoir avec personne et prend toutes les décisions. Le désir d'autonomie, d'indépendance, est d'ailleurs souvent la principale motivation de la personne « qui se met à son compte », pour ne pas avoir à subir un contrôle hiérarchique. L'autocrate donne un ordre, et peut dans l'arbitraire le plus total récompenser ou au contraire sanctionner, en dehors de toute règle ou procédure. Il y a bien sûr des limites (procès devant le tribunal des prud'hommes en cas de licenciement abusif par exemple). Le contrôle se fait donc par supervision personnelle directe, en dehors de tout système formel, et ça ne peut marcher en principe que dans les petites entreprises, le facteur taille jouant un rôle déterminant. Mais on peut également exceptionnellement trouver ce modèle dans une grande entreprise avec un capital toujours contrôlé de façon familiale, avec par exemple un patron charismatique qui continue à prendre pratiquement toutes les décisions. On le trouve également temporairement dans une période de crise, où, pour une question de survie, les agents acceptent de mettre entre parenthèses leur pouvoir (dans une entreprise en difficultés, le repreneur est souvent dans cette position, et peut imposer des suppressions d'emplois qui, en temps normal, seraient inacceptables pour les syndicats). Notons que du point de vue de la stratégie, afin de rester dans un environnement passif, ceci mène les PME à des stratégies d'évitement des conflits avec les grandes entreprises, en se contentant par exemple d'une « niche », d'un « créneau ».

B. LE SYSTÈME CLOS

Dans un **système clos**, le fonctionnement bureaucratique met les agents internes à l'abri des sanctions externes, avec des systèmes de rémunération liés aux statuts, indépendamment des résultats et des performances. Les humoristes ont inventé de très nombreux sketches exploitant ce thème, mettant en scène, en caricaturant évidemment, et souvent avec une mauvaise foi assez facile, un fonctionnaire ou une guichetière de la poste, protégés par leur statut, traitant avec désinvolture des usagers non pas en « clients », mais en inférieurs obligés de subir. Mais cela peut également concerner des entreprises privées de grande taille, quand le client n'est qu'un numéro obligé de se plier aux procédures, qu'« un pot de terre contre un pot de fer ». Qui n'a pas vécu ce type de situation avec son banquier, son assureur, ou son fournisseur d'accès informatique, dont on essaie désespérément de joindre la *hot line* ! Dans ce type de situation, les systèmes de contrôle de gestion ne visent pas principalement l'amélioration des performances (on n'en a pas vraiment besoin, car on est en situation monopolistique ou oligopolistique), mais plutôt le respect des procédures. Les politiques néolibérales de privatisation et de dérégulation visent expressément à lutter contre les dérives de ces systèmes clos, et l'ouverture à la concurrence dans les secteurs des transports, de l'énergie, des télécommunications, obligent les anciens « opérateurs historiques publics » (La Poste, France Télécom, EDF, la SNCF, etc.) à changer radicalement leur système de gestion, leurs principes de management (pour adopter une « culture des résultats »), et, pour ce qui nous intéresse dans ce cours, à mettre en place des systèmes de comptabilité analytique et des procédures de contrôle de gestion axés sur le suivi et l'amélioration des performances.

C. L'ORGANISATION MISSIONNAIRE

Dans une **organisation missionnaire**, tous les comportements dépendent d'un dogme. Les sectes religieuses en donnent des exemples extrêmes. L'organisation ne peut tolérer d'opposition extérieure, une autre manière de voir : l'environnement sera à la limite rendu passif par la force (croisade pour exterminer les hérétiques...). Certaines entreprises présentent des caractéristiques idéologiques et missionnaires très marquées : ceux qui n'adhèrent pas à la coopérative

ou à la mutuelle, mais passent par le privé, sont des traîtres à la cause. Il y a également dans les efforts que font certaines entreprises pour promouvoir un produit ou une marque « globale » (mondiale) des aspects très messianiques : chaque habitant de la planète est un client potentiel qui devra se « convertir » tôt ou tard et devenir un adepte de telle marque de *soft drink*, de telle marque de chaussures de sport, ou de telle chaîne de restauration rapide. Toute la communication publicitaire tend à montrer que, tout comme « hors de l'église, point de salut », il est impensable de rester en dehors du mode dominant de consommation, à moins d'être le dernier des ringards. Dans ce type d'organisation, le système de contrôle va utiliser les outils classiques du contrôle de gestion, mais aussi des formes plus subtiles de contrôle organisationnel visant à ce que les collaborateurs se comportent en militants, en diffusant une culture d'entreprise très forte.

D. L'ORGANISATION MÉRITOCRATIQUE

Dans une **organisation méritocratique**, les opérationnels sont recrutés en fonction de leur savoir. Ils ont fait des études supérieures longues, passer des concours difficiles.

À l'occasion de stages, ils reproduisent le comportement de leurs aînés et intériorisent les règles déontologiques. L'exemple type est celui des établissements de santé (hôpital public ou clinique privée, la différence n'est pas fondamentale pour ce genre d'analyses), mais on retrouve ce type de configuration dans toutes les organisations relevant d'une profession libérale : cabinets d'avocats ou d'audit par exemple. Le pouvoir réel est aux mains des professionnels. Les professionnels travaillent en parallèle et jouissent d'une très large autonomie. Le contrôle est plus un autocontrôle reposant sur le respect des règles déontologiques. En cas de non-respect de ces règles, le professionnel risque une sanction venant de ses pairs (radiation du conseil de l'Ordre).

E. CONFIGURATION DE TYPE INSTRUMENT

Dans une **configuration de type instrument**, l'essentiel du pouvoir est exercé de l'extérieur par un agent qui n'est pas forcément impliqué dans la gestion quotidienne, ne serait-ce que pour des raisons de non-proximité géographique. C'est le cas d'une filiale, instrument de la mise en œuvre de la stratégie d'un groupe, d'une division ou d'une succursale au sein d'une entreprise, ou encore d'une agence gouvernementale, instrument de la mise en œuvre d'une politique publique. Il faut donc que le détenteur du pouvoir mette en place des procédures pour contrôler à distance ce que font les responsables locaux. Cela est très important pour notre propos, car en fait c'est dans ce cas de figure que l'on va utiliser toutes les méthodes classiques du contrôle de gestion, permettant de déléguer des responsabilités tout en contrôlant la situation. Par exemple, grâce à la gestion budgétaire et au contrôle des écarts, ou grâce aux procédures de « *reporting* », permettant de faire remonter les informations concernant les performances jusqu'au siège, ou à la société mère. Sans jouer sur les mots, le contrôle de gestion classique, celui de la gestion à distance par les chiffres, connu souvent sous le nom de système « Sloan-Brown » (les dirigeants de General Motors Corporation qui l'ont vulgarisé), constitue « l'instrument » (l'outil, la technique) privilégié permettant de garder la main sur la coalition interne d'un « instrument » (au sens « type de configuration »). Notons que les membres de la coalition interne vont évidemment tout faire pour échapper à ce contrôle, et conserver une certaine autonomie : ils vont notamment utiliser à leur profit l'asymétrie d'information, ils vont tenter de se manager du *slack* budgétaire, ils vont s'efforcer d'instituer des procédures bureaucratiques les mettant à l'abri de sanctions arbitraires en cas de performances médiocres (par exemple, commission paritaire chargée d'instruire les promotions, qui retiendra l'ancienneté comme un des critères). S'ils y parviennent, la configuration instrument peut très bien dégénérer peu à peu en un système clos.

F. L'ARÈNE POLITIQUE

L'**arène politique**, enfin, caractérise les situations dans lesquelles politisation des relations internes et division entre les détenteurs externes du pouvoir se renforcent mutuellement, ce qui peut amener l'entreprise au chaos. L'actualité économique nous apporte pratiquement chaque

semaine un scénario catastrophe de ce type. Par exemple, la baisse des performances financières amène un *raider* à faire une OPA, semant la zizanie parmi les actionnaires. Les salariés ne se font pas d'illusion, ils savent que ça va se terminer, quel que soit le vainqueur, par une restructuration et des licenciements. Ils se mettent en grève et font fuir les clients... Ce type de situation se caractérise par le fait qu'il n'y a plus de pilote dans l'avion pour contrôler quoi que ce soit : les beaux outils du contrôle de gestion ne servent plus à grand-chose, comme tous les systèmes sophistiqués de navigation quelques secondes avant le *crash* ! Les systèmes d'information fonctionnent parfaitement, comme l'altimètre dont l'aiguille tend vers zéro, mais ne peuvent évidemment pas sauver la situation.

Conclusion

Configuration	Coalition interne	Coalition externe	Exemple caractéristique
Autocratie	Personnalisée	Passive	PME
Système clos	Bureaucratique	Passive	Entreprise publique jouissant d'un monopole
Organisation missionnaire	Idéologique	Passive	Coopératives, mutuelles
Méritocratie	Professionnelle	Passive	Hôpital
Instrument	Bureaucratique	Dominée	Filiale
Arène politique	Politisée	Divisée	Entreprise cible d'une OPA

Selon le type de configuration, les attentes en termes de performance ne seront pas les mêmes :

- dans l'autocratie, la pérennité et la croissance seront des notions fondamentales ;
- dans un système clos, l'objectif fondamental sera le maintien du monopole qui ne peut se justifier que par un service public. Il faudra donc s'assurer de la satisfaction de l'utilisateur ;
- dans l'organisation missionnaire, l'objectif sera de s'assurer que les valeurs collectives sont respectées ;
- dans la méritocratie, l'objectif sera de respecter les normes de la profession ;
- dans l'organisation instrument, l'objectif est fixé par le siège du groupe, en général ce sera un objectif de rentabilité ;
- dans l'arène politique, les objectifs qui dominent sont les objectifs individuels de chaque acteur en présence. Ils sont multiples.

Ces types de configuration de pouvoir évoluent avec le cycle de vie de l'organisation.



Retrouvez le complément pédagogique « Le cycle de vie des organisations » sur le site www.cnamintec.fr, UE 213.

SECTION 3. RATIONALITÉ ET IRRATIONALITÉ DANS L'EXERCICE DU POUVOIR

I. OBJECTIFS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS

Dans tout ce qui précède, on a supposé implicitement que les détenteurs du pouvoir utilisent ce pouvoir pour prendre des décisions ou influencer d'autres agents en fonction de leurs propres objectifs, en fonction de leurs intérêts. Mais un problème se pose : la notion d'objectif n'a véritablement de sens qu'au niveau individuel. Seul un individu peut avoir un objectif et décider en fonction de son propre intérêt, en adoptant un comportement rationnel. C'est l'hypothèse de base de la microéconomie classique (l'individualisme méthodologique) qui s'incarne dans le comportement de l'entrepreneur : celui-ci cherche à maximiser son profit, et pour cela il utilise son pouvoir, lié au droit de propriété, pour prendre des décisions rationnelles en matière de production. En fait, ceci n'a de sens que si son pouvoir est absolu (il est le seul à avoir du pouvoir, à décider), s'il poursuit un objectif unique (la maximisation du profit), et s'il est suffisamment informé et intelligent pour analyser les situations, résoudre les problèmes, et prendre les bonnes décisions, les décisions « optimales ». De très nombreux outils de gestion relèvent de cette

logique rationnelle, par exemple la programmation linéaire pour optimiser un programme de production, ou le modèle de Wilson pour minimiser les coûts d'approvisionnement.

Malheureusement, ces hypothèses sont trop simplistes : l'individu est souvent incapable de se fixer un objectif unique (on veut le beurre et l'argent du beurre, la rentabilité en même temps que la sécurité par exemple, ce qui est contradictoire), l'information nécessaire pour prendre une décision optimale n'est pas disponible, et les capacités cognitives sont limitées. On est toujours en situation de « rationalité limitée », pour reprendre l'expression du prix Nobel d'économie Herbert Simon, et, ne pouvant atteindre l'optimum, on se contente d'une conduite de « satisfaction ». On traite toujours les problèmes plus ou moins dans l'urgence, d'une façon séquentielle (voir l'ouvrage classique de Cyert et March : *processus de décision dans l'entreprise*). Cette approche « comportementaliste » débouche sur une conception « managériale » de l'économie, illustrée par des auteurs comme Baumol ou Marris. L'objectif est non plus d'optimiser (c'est un fantasme...), mais beaucoup plus humblement de satisfaire à un ensemble de contraintes.

Par ailleurs, le pouvoir est toujours plus ou moins partagé, et la décision obéit à un processus de nature politique, en exprimant un compromis. C'est le cas, en ce qui nous concerne, pour le budget qui exprime ce compromis. Dans une organisation, les décisions sont le résultat de la confrontation des individus. Dès lors, à supposer que ces individus soient parfaitement rationnels (or, nous avons vu que ce n'est pas toujours le cas, la rationalité existe, mais elle est limitée), l'agrégation au niveau collectif des rationalités individuelles débouche-t-elle nécessairement sur une rationalité collective ? En d'autres termes, peut-on définir le ou les objectifs d'une organisation (autres que ceux de la coalition au pouvoir) ? De bonnes décisions peuvent-elles « sortir » de la confrontation ? Le fameux « intérêt général » existe-t-il, ou ne représente-t-il qu'une justification idéologique servant les intérêts du groupe dominant ?

Ces questions ont été traitées de manière intuitive par un philosophe des Lumières, Condorcet, et conceptualisées par l'économiste et mathématicien américain Arrow. Le résultat est qu'il n'y a pas d'agrégation naturelle des rationalités individuelles au niveau collectif. Cela signifie qu'une décision collective peut être rationnelle, mais qu'elle peut aussi tout aussi bien ne pas l'être, et à la limite ne satisfaire personne. Les organisations sont le jouet de ce qu'on appelle des « effets Condorcet » très « paradoxaux ».

II. LE « PARADOXE » DE CONDORCET

A. DÉFINITION

Prenons un exemple tout simple. Dans un ménage, monsieur veut passer ses vacances à la campagne ; madame veut aller à la montagne, le fils, lui, veut aller au bord de la mer. Si personne ne veut céder, la famille risque de ne pas partir du tout, et personne ne sera satisfait ! On pourrait penser qu'une procédure de vote pourrait débloquer la situation. Supposons que chaque membre a une voix, et que l'on décide de s'en remettre à la volonté de la majorité. Supposons que chaque membre de la famille est « rationnel », ce qui signifie, ici, qu'il est capable d'exprimer ses préférences par un classement. Il y a trois possibilités (mer, montagne, campagne). Chaque possibilité peut être classée en position 1, 2 ou 3. La « matrice des préférences » se présente ainsi :

	Mer	Montagne	Campagne
Monsieur	2	3	1
Madame	3	1	2
Fils	1	2	3

Supposons que l'on mette aux voix le choix entre la mer et la montagne. Le fils vote pour, le père également (c'est son « second choix »). Seule la mère vote pour la montagne. Donc, collectivement, la famille préfère la mer à la montagne. La montagne est donc « éliminée » de la compétition.

Si ensuite on vote pour la mer ou la campagne, le père vote pour la campagne, la mère également. Seul le fils vote pour la mer. Il est mis en minorité. Collectivement, la famille préfère la campagne à la mer.

C'est maintenant qu'il faut être très attentif pour comprendre le paradoxe de Condorcet. Si la famille préfère collectivement la mer à la montagne, et la campagne à la mer, il est logique de penser qu'elle doit préférer la campagne à la montagne, en vertu de la nécessaire « transitivité » des choix, qui ne fait aucun doute au niveau individuel. Je préfère gagner 100 euros plutôt que 10 euros, et je préfère gagner 1 000 euros plutôt que 100 ; il est donc évident, si je suis rationnel, que je préfère gagner 1 000 plutôt que 10. En logique formelle, cela peut s'exprimer par :

Si $A > B$ et $B > C$, alors $A > C$

Or, et c'est cela qui est paradoxal, si la famille met aux voix le choix entre la campagne et la montagne, que se passe-t-il ? La mère va voter pour la montagne, et le fils aussi. Seul le père va voter pour la campagne. Donc, collectivement, c'est la montagne qui est préférée à la campagne, et non l'inverse ! La transitivité n'est pas respectée au niveau collectif : nous avons $A > B$ et $B > C$, mais $C > A$! Bien sûr, cet exemple est un cas particulier, lié aux caractéristiques de la matrice des préférences. On pourrait prendre d'autres exemples dans lesquels la transitivité serait respectée. Mais on met en évidence le fait que l'agrégation des rationalités individuelles ne débouche pas **nécessairement** sur une rationalité collective.

On peut évidemment transposer cet exemple dans le domaine politique (délibérations d'une assemblée démocratique, un conseil municipal par exemple ; c'est le domaine qui intéressait Condorcet, celui de l'arithmétique électorale), dans le domaine judiciaire ou disciplinaire (verdict d'une cour d'assises...) ou dans le domaine de la gestion : un tel paradoxe peut se produire à tout moment, lors d'une assemblée d'actionnaires, dans un conseil d'administration, lors d'un conseil de direction, à l'occasion de la préparation du budget, dans une négociation entre partenaires, lors d'une réunion devant décider de sanctions.

B. LEÇONS À TIRER DU PARADOXE DE CONDORCET

Il faut être conscient du fait que la connaissance de cet « effet Condorcet » peut être instrumentalisée à des fins politiques : on peut en tirer argument contre la démocratie, en disant que les assemblées démocratiques peuvent accoucher des décisions les plus absurdes : mieux vaut une bonne vieille dictature ! On peut également défendre telle ou telle règle institutionnelle permettant de limiter le risque d'un effet Condorcet : par exemple, en droit constitutionnel, il y a les partisans des scrutins majoritaires, qui ont plus de chance de donner une majorité homogène (mais dans ce cas la minorité n'a plus aucun pouvoir), par opposition aux partisans de la représentation proportionnelle, qui facilite à l'évidence le risque (c'est en grande partie sur cette problématique que s'est jouée la fin de la IV^e République, incapable d'assurer la stabilité gouvernementale et de sortir des guerres coloniales, et le retour du général de Gaulle aux affaires avec l'institution de la V^e République, caractérisée justement par des scrutins majoritaires). Les défenseurs de la démocratie font valoir que ce régime est certes imparfait, mais qu'il est, en quelque sorte, le « moins mauvais », le plus « juste ».

La connaissance de cet effet peut être également utilisée par des détenteurs de pouvoir plus astucieux que d'autres pour emporter la décision. En particulier, on voit que l'ordre dans lequel les questions sont abordées et débattues lors d'une réunion (la décision par un vote n'est qu'un cas particulier) influence directement le résultat final. Pour reprendre notre exemple familial du choix du lieu de vacances, on voit par exemple très bien quelle peut être la stratégie du père. Si d'emblée, il fait part de ses préférences pour la campagne, sa femme peut monter au créneau et demander un vote : la montagne est alors préférée à la campagne. Et donc, puisqu'il y a une majorité contre la campagne, le projet campagne est enterré (car tout le monde raisonne dans le cadre du principe de transitivité). La mère peut alors « prendre la main », et demander un vote entre mer et montagne : c'est la montagne qui l'emporte, c'est elle qui a gagné... Le père doit donc avoir une autre stratégie : il ne faut surtout pas qu'il parle au début de la montagne : il peut, sournoisement et avec plein de gentillesse, demander à sa femme ce qu'elle préfère (la montagne), et à son fils ce qu'il préfère (la mer). Si on vote alors sur le choix mer ou montagne, c'est la montagne qui gagne, la mer est éliminée. Il ne lui reste plus qu'à évoquer benoîtement « et la campagne ? » ; si à ce moment on vote entre la montagne et la campagne, c'est la campagne qui l'emporte !

Autrement dit, une décision collective dépend énormément des stratégies menées au cours des débats par les acteurs. D'où l'importance, par exemple, de la maîtrise de l'ordre du jour dans une réunion, et de la préparation, pour simuler ce qui peut se passer : il faut réfléchir plusieurs coups à l'avance, comme aux échecs. Par exemple, avant une réunion importante dans une assemblée démocratique, les différents groupes vont se réunir pour se concerter (qui va intervenir, quand et sur quelle question). Les cellules des différents partis vont se réunir avant le conseil municipal. Les différents syndicats enseignants et étudiants vont se réunir avant une réunion du conseil scientifique d'une université. Que peut-il se passer ?

Première possibilité : il y a un consensus sur l'intérêt général, ou sur des critères objectifs de décision. La transitivité est sauvegardée, et les décisions sont rationnelles. Par exemple, dans notre famille, tout le monde est d'accord pour aller là où il fera le plus beau : il suffit de consulter la météo. Ou bien, notre conseil municipal accorde les subventions aux associations en fonction du nombre d'adhérents actifs : le club de foot, avec 100 membres, aura 2 fois plus que le club de tennis qui n'en compte que 50. Il n'y a pas d'effet Condorcet.

Deuxième possibilité : un effet Condorcet est prévisible, mais anticipé par le plus habile, qui l'instrumentalise. L'habileté politicienne l'emporte, les moins habiles sont dupés, ils n'ont « pas vu le coup venir ». (À un certain niveau, avec un certain cynisme que nous sommes évidemment loin de partager, on pourrait définir le management comme l'art d'utiliser à son profit les effets Condorcet !)

Troisième possibilité : par angélisme, tous les agents pensent que les procédures démocratiques vont assurer la meilleure décision, ils s'en remettent tous au résultat du vote. C'est alors que le hasard joue, et le résultat dépend par exemple de l'ordre dans lequel les problèmes ont été abordés. C'est dans ce cas de figure que la décision peut ne satisfaire personne (tout du moins, la majorité), voire mener l'organisation à des dysfonctionnements graves. On rejoint ici la notion de « risque systémique » : une « machine infernale » peut se mettre en route, fruit d'une sorte de paralysie collective, sans qu'aucun agent ne puisse faire véritablement quelque chose.

Ces phénomènes concernent directement notre propos. Par exemple, personne n'est pour réaliser un investissement, et cet investissement finit par être réalisé. Ou bien, la décision paradoxale est en fait une non-décision. Par exemple, les sources de gaspillage sont connues et bien visibles dans les états de contrôle de gestion, mais aucune décision n'est prise par le management, du fait de rigidités diverses. Beaucoup plus grave : tous les indicateurs sont au rouge, on sait que l'on va droit dans le mur, du fait d'erreurs stratégiques, et aucune mesure de redressement n'est prise : la faillite est annoncée (exemple classique : on sait qu'il faudrait restructurer et fermer une usine, mais on n'arrive pas à décider laquelle, et on veut, par attentisme, encore croire au miracle).

@ Retrouvez l'exercice autocorrigé intitulé « cas FITR » sur le site www.cnamintec.fr, UE 213.

CHAPITRE 3. GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE DE GESTION

Auteurs : Johann BOUGLET, Pascal CHARPENTIER et Samuel SPONEM

La gouvernance d'entreprise (parfois appelée gouvernement d'entreprise) peut se définir de manière générale comme le contrôle exercé principalement par les actionnaires sur les décisions que prennent les managers. Plus précisément, Charreaux⁵⁶ la définit comme l'étude de « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de limiter le pouvoir et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».

56. Charreaux, G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997.

Sous cette définition, le choix des formes de gouvernance, et donc des mécanismes mis en œuvre afin de réguler l'action des dirigeants, est essentiel pour atteindre un double objectif :

- assurer la pérennité de la firme, d'une part ;
- et surtout maximiser la performance de cette dernière au regard principalement des critères définis par les apporteurs de capitaux, d'autre part.

La gouvernance d'entreprise est donc essentiellement un système de « contrôle de la gestion » de l'entreprise, c'est-à-dire un système de contrôle de la manière dont les dirigeants s'acquittent de leurs obligations vis-à-vis de leurs mandants, les actionnaires (et plus généralement, et de plus en plus, de toutes les « parties prenantes » concernées par la bonne marche de l'entreprise).

Ce contrôle de la gestion est donc nécessairement différent du contrôle de gestion (sans « la »). En effet, le contrôle de gestion concerne principalement les mécanismes que les dirigeants mettent en œuvre pour être en mesure de contrôler ce que font leurs subordonnés à qui ils délèguent des responsabilités. C'est, dans un schéma classique de contrôle de gestion, les dirigeants qui sont en position de contrôleurs. Mais ces dirigeants sont eux-mêmes contrôlés, par leur conseil d'administration par exemple, et sont donc dans la situation de l'arroseur arrosé...

Cette distinction se retrouve dans la différence qu'il convient de faire entre gouvernance et gouvernement d'entreprise, deux termes pourtant souvent confondus. Selon Caby et Hirigoyen⁵⁷, la gouvernance d'entreprise renvoie à la question centrale du partage des pouvoirs et des responsabilités autour de l'argent. Les deux auteurs distinguent cette notion de celle de gouvernement d'entreprise, davantage orientée vers l'intérieur de l'organisation, ainsi que l'envisageait déjà Chevalier⁵⁸ en 1937 : « Le problème de l'organisation des entreprises est des plus complexes. En l'envisageant à des points de vue différents, nous avons découvert [...] un problème administratif, qui est celui du gouvernement de l'entreprise et de la coordination des efforts ». Autrement dit, le gouvernement de l'entreprise fait référence aux pouvoirs du dirigeant et au champ de ses décisions managériales. La gouvernance, quant à elle, concerne l'ensemble des mécanismes internes et externes du contrôle des pouvoirs du dirigeant et de sa latitude managériale.

Notons que la notion de gouvernance d'entreprise ne se limite pas a priori à la prise en compte des intérêts des seuls actionnaires (en anglais « *shareholders* ») : le souci de pérennité de l'entreprise intègre les aspirations d'autres acteurs concernés par la bonne marche de l'entreprise. Clarke⁵⁹ a établi une liste de ces autres « parties prenantes » (traduction de l'anglais « *stakeholders* » qui signifie littéralement les détenteurs d'enjeu) : fournisseurs, clients, salariés, banquiers, gouvernement, public, ou encore environnement. Sont également concernés par l'activité de la firme, plus ou moins directement, d'autres acteurs : l'État, les collectivités territoriales, voire les mouvements consuméristes. On voit que les acteurs sont multiples, mais, dans la réalité, où se situe le pouvoir ? Qui prend les décisions essentielles ? Qui est susceptible d'influencer les choix annoncés par les managers ? L'histoire récente de l'OPA, au départ hostile, du *leader* mondial de la sidérurgie Mittal sur son dauphin Arcelor et les débats qu'elle a suscités illustrent le caractère complexe de la notion de pouvoir au sein de l'entreprise et de la légitimité pour décider de l'avenir de la firme. La décision revient-elle à ses seuls détenteurs de parts sociales (les *shareholders*) ou doit-elle associer les autres acteurs concernés tels que les salariés, les clients ou les collectivités territoriales dans lesquelles sont implantées les usines ? On peut poser la question de manière plus générale : la gouvernance des entreprises concerne-t-elle seulement la relation entre les détenteurs du capital, d'une part, et ceux à qui ils délèguent le management de la firme, d'autre part ; ou bien doit-elle être analysée de manière plus complexe en associant les différentes parties prenantes ? Selon la réponse apportée à cette question, les dispositifs de gouvernance observés seront très différents quant à leur nature et, surtout, à leur fonctionnement.

57. Caby, J. et Hirigoyen, G. (2005), *Création de Valeur et Gouvernance de l'Entreprise*, Economica.

58. Chevalier, J. (1937), *La Technique de l'Organisation des Entreprises – Livre 1 : Le Gouvernement de l'Entreprise*, Dunod.

59. Clarke, T. (1998), « The stakeholder Corporation : a Business Philosophy for the Information Age », *Long Range Planning*, Vol.31, n° 2, p. 182-194.

Pourtant, quelle que soit l'option retenue, la problématique générale de la gouvernance d'entreprise repose sur le constat d'évidence que les logiques d'efficacité et de création de valeur se heurtent inévitablement au problème de la répartition de la richesse ainsi créée, ou encore, pour utiliser des termes que l'on définira plus loin, au problème du partage de la « rente organisationnelle ». Ce problème existe parce que les différents acteurs en présence ont des intérêts qui ne sont pas nécessairement convergents. C'est vrai si on se limite à l'analyse de la relation actionnaires/dirigeants, c'est encore plus vrai si on intègre à l'analyse les autres parties prenantes et en particulier les salariés. Comment faire alors pour qu'une catégorie spécifique d'acteurs ne s'approprie pas indûment cette « rente organisationnelle » ? Comment garantir que ceux qui ont les responsabilités exécutives agissent dans le respect des intérêts de tous les acteurs concernés et non seulement en considération de leur propre intérêt ? Comment favoriser la mise en place de processus décisionnels et de contrôle assurant à la fois pérennité, efficacité opérationnelle et développement harmonieux de la firme ?

Cette section apportera des éléments de réponse aux questions posées ci-dessus en décrivant dans un premier temps le contexte dans lequel la problématique de la gouvernance a émergé. Nous verrons ensuite que certaines approches théoriques ont joué un rôle très important dans la réflexion sur la gouvernance et qu'elles ont conduit à un rapprochement des systèmes de gouvernances entre les différents pays (ou, plus précisément, à un alignement des systèmes de gouvernance sur le modèle américain). Enfin, la place de la comptabilité, de l'audit et du contrôle de gestion, dans la gouvernance sera discutée.

SECTION 1. LA MONTÉE EN PUISSANCE DE LA PROBLÉMATIQUE DE LA GOUVERNANCE

Le problème du contrôle des décisions des dirigeants n'est pas spécialement récent : il existe depuis que se développent les grandes entreprises, ce qui entraîne la dilution du capital et la dissociation entre propriété et management. Les propriétaires ont pris conscience du risque que leur faisait courir l'absence de régulation des dirigeants qu'ils mandatent avec pour mission d'optimiser la performance de la firme. Pour Berle et Means⁶⁰, cette prise de conscience s'est opérée après la crise de 1929 où le risque de spoliation a été clairement avéré :

« Le problème de la gouvernance est né du démembrement de la fonction de propriété en une fonction de contrôle, qui fait intervenir les systèmes d'incitation et de surveillance, censée être accomplie par les actionnaires, et une fonction décisionnelle supposée être l'apanage des dirigeants. »

Dans ce cadre, les actionnaires devraient mettre en place des systèmes de contrôle chargés de veiller à la défense de leurs intérêts pour prévenir les comportements opportunistes des dirigeants.

Cette question du contrôle des dirigeants, et donc celle de la gouvernance d'entreprise, a pris récemment une ampleur inédite et s'est installée au centre des débats sur les performances managériales. Trois raisons principales expliquent ce regain d'intérêt : le rôle croissant des investisseurs financiers dans le développement des entreprises, les crises boursières et financières récentes, et les pratiques managériales inefficaces voire frauduleuses qui ont marqué l'actualité récente.

60. Berle et Means, cités par Charreaux, G., in « Le gouvernement d'entreprise », *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2004.

I. LA PRISE DE POUVOIR DES ACTIONNAIRES ET LA FINANCIARISATION DE L'ÉCONOMIE

A. DE LA GOUVERNANCE MANAGÉRIALE À LA GOUVERNANCE ACTIONNARIALE

À la suite de la crise de 1929, les États développés ont reconnu aux syndicats un pouvoir de négociation important et institué une fiscalité progressive sur les revenus et les héritages. Ces mesures ont contribué à faire éclater la propriété des entreprises et à transformer le capitalisme qui est alors devenu « managérial »⁶¹, ce qui signifie que les managers ont pris le pouvoir à des actionnaires plus nombreux mais aussi plus dispersés. Ces managers privilégiaient alors l'augmentation du chiffre d'affaires ou du nombre d'employés afin d'accroître leur pouvoir plutôt que la rentabilité pour les actionnaires. Et, afin de pacifier les relations sociales, ils acceptaient de partager avec les salariés les gains de productivité réalisés. La conjonction de ces phénomènes s'est traduite par une baisse du taux de profit des entreprises entre les années 1960 et les années 1980⁶². On a alors parlé de « gouvernance managériale » et mis en avant la « main visible des managers » par opposition à la « main invisible du marché » d'Adam Smith⁶³.

À la fin des années 1970, le compromis entre managers et salariés est remis en cause par la « révolution conservatrice » menée par Ronald Reagan et Margaret Thatcher. Les politiques, menées en Grande-Bretagne et aux États-Unis dans un premier temps puis dans la majorité des pays industrialisés, se sont alors traduites par des mesures de forte baisse de la fiscalité sur les revenus et les patrimoines, une remise en cause du pouvoir des syndicats et une libéralisation des échanges.

Dans le même temps, les marchés financiers ont aussi été profondément transformés par un mouvement de libéralisation qui s'est manifesté par :

- le décloisonnement des marchés (abolition des frontières entre les marchés séparés et ouverture des frontières nationales) ;
- la déréglementation de ces marchés (éclosion et développement de multiples produits financiers extrêmement diversifiés) ;
- la désintermédiation (la finance directe par le marché s'est substituée à la finance indirecte, c'est-à-dire au financement par les banques, ce qui a parfois été appelé financiarisation de l'économie).

Dans ce contexte, les managers ont rompu leur alliance implicite avec des syndicats affaiblis par l'ouverture des frontières et la concurrence des travailleurs des pays en voie de développement. Ils se sont rapprochés des actionnaires en acceptant notamment, *via* les *stock-options*, de lier leur sort à celui du cours des actions. De « managériale », la gouvernance est progressivement devenue « actionnariale ». On est ainsi entré, au cours des années 1980 et 1990 dans l'ère de ce que certains ont appelé le capitalisme financier⁶⁴.

B. LA FINANCIARISATION DE L'ÉCONOMIE

Ainsi, la fin des années 1990 est illustrée par une vague sans précédent d'opérations de croissance externe par fusions, absorptions, acquisitions dont les montants ont atteint des niveaux record, notamment dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (par exemple l'acquisition en 2000 par Vodafone de l'allemand Mannesmann dans le cadre d'une OPA de 137 milliards d'euros), mais aussi dans des secteurs d'activité plus traditionnels (dans la distribution, la banque, les industries pétrolières, etc.). De telles opérations ont permis de révéler le rôle croissant joué par les marchés financiers dans le développement des firmes,

61. Galbraith, J., *Le Nouvel État industriel : essai sur le système économique américain*. (Paris : Gallimard, 1967).

62. Plihon, P., *Le nouveau capitalisme* (Paris : La Découverte, 2003).

63. Chandler, A., *La Main visible des managers : une analyse historique* (Paris : Economica, 1988).

64. Batsch, L., (2002), *Le capitalisme financier*, Paris, La découverte.

au détriment des techniques traditionnelles du financement par les banques. Non seulement le niveau des opérations excluait l'hypothèse du seul financement par l'emprunt, mais, de plus, les investisseurs financiers, au premier rang desquels se situent les grands fonds de pension anglo-saxons, secoués par les différentes crises asiatique et russe de 1997-1998, réorientaient leurs capitaux vers les économies occidentales. Ainsi, les grandes manœuvres stratégiques ont-elles permis la montée en puissance du capitalisme anglo-saxon en France et en Europe : la Banque de France estimait au début des années 2000 que les investisseurs étrangers détenaient 37,5 % de la Bourse de Paris, la participation des seuls fonds de pension anglo-saxons atteignant plus de 20 % dans le capital des sociétés du CAC 40. La financiarisation de l'économie n'est évidemment pas une exception française, mais l'absence de grands fonds de pension nationaux crée une situation particulière dans tous les pays qui, comme la France, ont privilégié de longue date les systèmes de retraite par répartition.

La place importante de ces investisseurs dans le financement du développement des entreprises européennes a largement contribué à répandre le modèle anglo-saxon de gouvernance d'entreprise en modifiant les structures du pouvoir et en imposant aux équipes dirigeantes des règles plus contraignantes en matière de transparence et de souci de l'intérêt des actionnaires. Ce fut une rupture, en particulier pour les entreprises françaises encore imprégnées des pratiques traditionnelles du capitalisme français (communication financière réduite, absence de transparence sur les choix stratégiques, rôle important de l'État, participations « croisées » entre firmes). Les années 1990 ont donc été celles de l'apprentissage de nouveaux *credo* managériaux (nécessité de « créer de la valeur » pour l'actionnaire), de règles nouvelles imposant aux entreprises de rendre compte plus fréquemment de leurs résultats (tous les trimestres plutôt que tous les ans) et de communiquer de façon « transparente » sur leurs performances et leurs options de développement (parce que son patron n'avait pas respecté cette règle, en 1998, le titre Alcatel a perdu près de 40 % de sa valeur en une seule journée).

Ce modèle anglo-saxon de gouvernance a ainsi été porté par le besoin énorme de financements extérieurs pour les entreprises européennes. Au cœur de ce modèle se situent l'impératif d'un niveau élevé de rentabilité, mais aussi l'exigence de performance du manager mesurée à travers des indicateurs financiers comme la valeur actionnariale (« *shareholder value* ») ou la valeur ajoutée économique (EVA). Cette dernière, pourtant conçue à l'origine pour les sociétés cotées, a eu un tel succès dans le monde des entreprises que le *leitmotiv* de « création de valeur pour l'actionnaire » a été repris y compris par des firmes non cotées.

Pour désigner ce modèle anglo-saxon de gouvernance d'entreprise, on parle aussi d'un modèle « boursier », l'attitude des investisseurs financiers étant supposée être principalement orientée par l'évolution du cours de Bourse. D'où, selon les opposants à ce modèle, la pression exercée sur les managers pour atteindre les objectifs de rentabilité et de cours de Bourse, les restructurations, les délocalisations et la montée en puissance d'une « pensée unique » stratégique, toutes les firmes adoptant par mimétisme les mêmes *credo* : recentrage sur les métiers de base, recherche de rentabilité par la taille critique, par des emprunts jouant un effet de levier, etc. Ces objectifs peuvent difficilement être atteints sans la mise en place d'un contrôle très strict des coûts et des résultats, et donc d'un contrôle de gestion très « dur » : nous entrons dans l'ère des « *cost killers* ».

II. LES CRISES BOURSIÈRES ET FINANCIÈRES

Le schéma de gouvernance anglo-saxon et son statut de modèle-référence ont été sérieusement ébranlés sans être pour autant remis en cause dans les pratiques par la conjonction de plusieurs événements, en commençant par la crise boursière de 2000. Cette dernière a été provoquée par un gonflement irrationnel à partir de 1997, de la valeur des titres des entreprises de la « nouvelle économie », dans les secteurs des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) et des biotechnologies (les fameuses « *starts-up* Internet » par exemple). Malgré la faiblesse évidente des résultats des entreprises concernées et l'inconsistance des dividendes servis, l'envolée des cours causa une bulle spéculative qui brusquement creva début 2000.

On a alors pris conscience de l'illusion financière consistant à valoriser les entreprises à partir de comptes prévisionnels beaucoup trop optimistes et irréalistes. Cette crise n'est pas comparable à celle de 1929, ni par son ampleur, ni par ses conséquences. D'abord, parce que les moins-values constatées à cette occasion ont été souvent virtuelles dans la mesure où elles compensaient des plus-values tout aussi virtuelles pour les agents qui avaient investi dans ces valeurs avant la hausse rapide de 1997. Ensuite, parce que les moins-values, lorsqu'elles ont été effectives, ne se sont pas forcément traduites par des pertes réelles de nature à rendre insolvable la majorité des agents économiques. Enfin, parce que la hausse des valeurs immobilières qui a suivi l'épisode boursier, en offrant un refuge aux capitaux, a aussi permis une reconstitution de l'épargne.

Une autre crise, plus grave car plus générale, touche le système financier depuis 2007. Celle-ci peut être résumée en trois temps :

1. D'abord, l'effondrement de la bulle immobilière américaine qui avait été favorisée par :
 - des taux d'intérêt faibles qui ont permis aux particuliers de s'endetter facilement ;
 - une politique favorable à une république de propriétaire facilitant l'accès à la propriété en permettant le recours aux emprunts hypothécaires (ce qui signifie que le prêt obtenu est gagé sur le bien acheté) ;
 - des produits financiers toujours plus sophistiqués facilitant la titrisation des créances et leur échange entre acteurs financiers.

2. La remontée des taux d'intérêt a ensuite entraîné des défauts de paiement chez les emprunteurs les plus fragiles (ceux qui avaient bénéficié des crédits *subprime*, crédits accordés aux emprunteurs sans condition de ressources, le plus souvent à taux variable). Les banques ont alors saisi leurs biens pour se rembourser des prêts accordés, biens dont la valeur ne cessait de baisser. La crise a ainsi touché les banques, d'abord celles qui avaient accordé ces prêts immobiliers puis l'ensemble du système bancaire. La propagation à l'ensemble du système bancaire mondial s'explique notamment par la titrisation des créances. La titrisation est une technique qui consiste à loger dans une société *ad hoc* des crédits puis à vendre les titres de cette société à des investisseurs pour qui cela constitue un placement. Les banques ont ainsi acheté et vendu des titres comprenant des actifs (les créances gagées par des actifs immobiliers) qui n'avaient plus aucune valeur. Certaines banques ont fait faillite, Lehman Brothers est la plus emblématique, mais toutes ont été touchées.

3. Afin de faire face à leurs difficultés, les banques du monde entier ont restreint l'accès au crédit. Les entreprises ont ainsi eu des difficultés à investir. De plus, la consommation des ménages, notamment américains, a baissé puisqu'ils ne pouvaient plus emprunter et que la valeur de leurs actifs immobiliers baissait. De ce fait, les entreprises ont moins investi, elles ont décidé de faire des économies pour faire face à la baisse de la demande et ont donc licencié des employés, alimentant ainsi plus encore la crise.

Cette crise suggère que les marchés n'ont pas forcément toujours raison et que la libéralisation des marchés financiers, pourtant présentée comme une règle de bon fonctionnement de la gouvernance actionnariale, joue certainement un rôle majeur dans le déclenchement de ces crises. Elle conduit aussi à s'interroger sur l'efficacité des mécanismes de gouvernance mis en place.

III. LES PRATIQUES FRAUDULEUSES ET LES FAILLITES D'ENTREPRISES

L'événement le plus marquant pour l'histoire de la « *corporate governance* » a été la multiplication de scandales résultant de la découverte de pratiques comptables frauduleuses ayant entraîné la faillite de certaines entreprises. Les affaires très médiatisées d'Enron et de Worldcom aux États-Unis, de Vivendi et de la Société Générale en France, d'Ahold aux Pays-Bas, ou encore de Parmalat en Italie ont mis en évidence les limites d'efficacité des systèmes de gouvernance, y compris dans le berceau même du modèle de référence, c'est-à-dire aux États-Unis. C'est d'ailleurs là aussi que les conséquences d'une crise financière et de la faillite de grandes entreprises sont les plus graves pour les ménages. Dans les pays anglo-saxons, en effet, l'épargne des ménages est davantage investie dans les valeurs mobilières qu'en France et les systèmes

de retraite accordent une place plus grande à la capitalisation : d'où la dépendance plus forte aux soubresauts des marchés financiers.

Les situations de ces différentes entreprises ne sont pas identiques. Worldcom, l'entreprise de télécommunications, a surévalué ses profits de manière artificielle en considérant certaines dépenses comme des investissements. Enron, le courtier en énergie, avait créé des entités spéciales permettant de déguiser des opérations engagées hors bilan⁶⁵. Ces affaires ont donné le sentiment que le management, en connivence avec les auditeurs, avait maquillé sciemment les comptes, au détriment des autres parties prenantes, actionnaires, salariés et fonds de pension, créanciers, clients et fournisseurs. Elles mettent en lumière les manipulations possibles de l'information financière permettant de publier des données mensongères sur les performances de nature à duper les actionnaires. Ce sont les mécanismes de gouvernance, censés prémunir ces derniers du risque de spoliation, qui n'ont pas fonctionné correctement. Ces affaires ont donc révélé les failles des dispositifs de contrôle et de régulation qui sont au cœur du modèle boursier de gouvernance actionnariale.

Elles ont aussi semé le doute sur la fiabilité des analystes financiers (certains d'entre eux recommandaient la valeur quelques mois avant qu'Enron ne soit mis en faillite), et surtout sur le sérieux du travail accompli par les auditeurs, les commissaires aux comptes (Andersen, l'auditeur d'Enron, ne s'en est pas relevé). Le débat sur le thème de la gouvernance a ainsi été relancé dans une atmosphère de suspicion généralisée, de perte de confiance, et il a fallu considérablement renforcer l'encadrement juridique, aussi bien aux États-Unis (avec le *Sarbanes-Oxley Act* de juillet 2002) qu'en France (avec la loi sur la sécurité financière de juillet 2003). Mais le doute s'est insinué concernant l'efficacité du contrôle exercé par des intervenants externes et le développement de la réglementation en la matière n'a pas permis de mettre un terme aux problèmes.

Ainsi, dans l'affaire de la Société Générale, qui a débuté au mois de janvier 2008, la défaillance des systèmes de contrôle interne a été mise en évidence. La Banque annonçait en effet le 24 janvier avoir été victime de la part d'un de ses traders, Jérôme Kerviel, d'une fraude portant sur des produits dérivés, menant à une perte de 4,9 milliards d'euros. Pourtant, les principes de gouvernance habituellement retenus semblent avoir été respectés⁶⁶. Cette affaire interroge sur les bienfaits supposés du renforcement des mécanismes de gouvernance d'entreprise. En effet, malgré la mise en œuvre des principes de gouvernance énoncés dans les différents rapports (parmi lesquels le rapport Bouton, président de la Société Générale au moment des faits) et lois, la Société Générale n'a pas pu ou voulu voir les dérives qui se produisaient en son sein.

SECTION 2. APPROCHES THÉORIQUES DE LA GOUVERNANCE ET DE SES MÉCANISMES

La réglementation et les rapports réalisés sur la gouvernance reprennent plus ou moins explicitement des présupposés théoriques issus des théories de la gouvernance. Il est donc nécessaire de comprendre ces cadres théoriques pour appréhender correctement les lois et normes qui encadrent la gouvernance aujourd'hui.

Le cadre théorique de base liant performance et gouvernance de la firme reprend les termes du problème tel qu'il a été posé par Berle et Means dans les années 1930 : il s'agit de concevoir des systèmes de régulation du comportement des dirigeants permettant de préserver les intérêts des actionnaires.

En d'autres termes, il convient de limiter les pouvoirs des dirigeants en contraignant et contrôlant leurs décisions⁶⁷. Cette perception de la gouvernance privilégiant la relation entre dirigeants

65. Pour plus de détails sur l'affaire Enron, voir l'encadré plus bas.

66. Colasse, B. (2008), *Société Générale : les recommandations du Rapport Bouton ont-elles été respectées ?*

67. Charreaux, G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997.

et actionnaires a été conceptualisée grâce aux approches « contractualistes » qui s'appuient sur les théories institutionnelles de l'entreprise : théorie des droits de propriété, théorie de l'agence, théorie des coûts de transaction. L'objectif est de « discipliner » les managers, afin que ces derniers agissent au mieux des intérêts des détenteurs du capital. Si ce courant théorique est actuellement dominant, d'autres approches proposent une vision moins conflictuelle des rapports entre actionnaires et managers et envisagent la gouvernance dans une optique partenariale (c'est-à-dire intégrant l'intérêt des différentes parties prenantes). D'autres approches encore s'appuient quant à elles sur une analyse des mécanismes de la création de valeur, faisant alors appel aux théories cognitives de la firme : la gouvernance est vue comme un dispositif favorisant les apprentissages organisationnels et l'innovation.

I. LES THÉORIES ÉCONOMIQUES ET CONTRACTUALISTES DE LA GOUVERNANCE

Montmorillon⁶⁸ rappelle que « c'est bien à partir de la microéconomie que s'est forgé le modèle implicite de référence [...] de l'entreprise et de la décision managériale ». Dans ce modèle, le rôle du dirigeant n'est pas explicité. Ainsi, la théorie financière néo-classique a d'abord cherché à élaborer des règles normatives permettant de maximiser la richesse des actionnaires, alors considérés comme propriétaires exclusifs de la firme.

Puis, un certain nombre d'interrogations sur la validité du modèle néo-classique ont conduit à l'élargissement du champ de la finance d'entreprise. Il s'est alors agi de comprendre les comportements réels des organisations en matière d'investissement, consacrant ainsi le passage d'une démarche normative (c'est-à-dire prescriptive) à une démarche positive (c'est-à-dire descriptive et explicative). Cela a donné naissance à la finance organisationnelle et a conduit à l'élargissement de la conception de la firme en tant qu'organisation en s'écartant de la fiction de la boîte noire. Il y a là une « altération du modèle néo-classique »⁶⁹.

Néanmoins, le cadre néo-classique demeure une référence implicite. En effet, certains modèles se réfèrent à l'optimum de Pareto (qui considère que l'optimum est atteint lorsque l'on ne peut pas améliorer la situation d'un individu sans détériorer celle d'un autre), lorsqu'ils estiment qu'en présence d'imperfections de l'information, le niveau d'investissement peut être sous-optimal.

Plusieurs améliorations du modèle néo-classique ont alors donné naissance à différentes théories. Et c'est dans ces théories que la gouvernance d'entreprise trouve ses origines. Plus précisément, trois théories peuvent être considérées comme fondatrices de la gouvernance d'entreprise :

- la théorie des droits de propriété, qui considère que la forme de la propriété a une influence sur l'efficacité de la firme ;
- la théorie de l'agence, qui prend en compte l'existence de conflits d'intérêts, et qui constitue le fondement le plus important de la gouvernance ;
- la théorie des coûts de transaction, qui s'intéresse aux formes de la coordination, à partir du concept d'opportunisme.

Chacune d'elles apporte un éclairage différent sur le contrôle du dirigeant. Il s'agit de montrer comment les spécificités de chacune se sont intégrées avec cohérence au sein de la théorie de la gouvernance d'entreprise.

68. Montmorillon (de), B. (2002), « Le Défi du Discernement Théorique », in M. Kalika (coord.), *Les Défis du Management*, Editions Liaisons, p. 17-30.

69. Charreaux, G. (2001), « L'approche Economico-Financière de l'Investissement », in G. Charreaux (coord.), *Images de l'Investissement*, Vuibert, Coll. Fnege.

A. THÉORIE DES DROITS DE PROPRIÉTÉ

Selon Amann⁷⁰, l'objectif de la théorie des droits de propriété est de comprendre comment différents types de droits de propriété peuvent influencer différents systèmes économiques. Pour cela, Furubotn et Pejovich⁷¹ partent de la distinction classique des droits de propriété entre l'*usus* (le droit d'utiliser un bien), le *fructus* (le droit d'en percevoir les fruits), et l'*abusus* (le droit de vendre le bien). L'*usus* et le *fructus* traduisent « l'exclusivité » sur un bien. L'*abusus* concerne la « transférabilité » de ce bien.

Droit de propriété et efficacité économique

La fonction des droits de propriété, dès lors que ceux-ci sont correctement spécifiés et garantis, est de fournir aux agents des incitations à créer, à conserver et à valoriser des actifs. La manière de répartir les droits de propriété a donc un impact sur la performance des entreprises. Le principe est qu'une organisation reposant sur des droits de propriété exclusifs et transférables aurait une efficacité plus grande qu'une organisation dans laquelle ces droits sont atténués.

De ce fait, pour les théoriciens de ce courant, l'efficacité d'une entreprise sera plus ou moins grande selon le type de propriété qui la caractérise⁷². Il est possible de classer les différents types de propriété dans un ordre décroissant d'efficacité :

- La propriété privée. Elle se pose en catégorie de référence. La communauté reconnaît au propriétaire le droit d'exclure les personnes qui l'empêcheraient d'exercer son droit. Dans ce cas les droits de propriété remplissent pleinement leur fonction, ce qui lui confère une efficacité maximale.
- La propriété privée atténuée. Des restrictions plus ou moins prononcées existent sur les droits de propriété : contrôle des prix, quotas de production... Ces restrictions entament l'efficacité de la firme.
- La propriété publique atténuée. Il existe un droit d'usage sur un actif appartenant à l'État, mais l'exclusivité est largement atténuée. En effet, si le droit d'appropriation des revenus est présent, celui d'en changer la destination ou de le vendre est inexistant. Il y a donc un transfert de droits qui a priori appartiennent à l'État.
- La propriété publique non atténuée. Il s'agit du schéma ayant prévalu dans l'URSS et les pays de l'est pendant les années 1970. Seul existe l'*usus* d'un actif appartenant à l'État, mais le *fructus* et l'*abusus* sont totalement absents.
- La propriété communale. Le droit de propriété est exercé par tous les membres de la communauté. La communauté empêche l'État ou tout individu d'interférer avec ces droits communs. Le seul droit est celui d'usage et il est partagé entre tous les membres de la communauté.

Selon les auteurs de ce courant, le comportement du dirigeant va découler de la façon dont les droits de propriété sont alloués.

EXEMPLE

Dans le cas de l'entreprise publique, il n'y a pas de droits négociables sur les actifs. L'État est propriétaire et supporte les gains et les pertes. Les pratiques discrétionnaires des managers auraient tendance à être plus importantes dans l'entreprise publique pour plusieurs raisons : il n'y a ni véritable contrôle par l'actionnaire, ni de menace de prise de contrôle (comme dans le secteur privé), et les mécanismes classiques d'incitation ne peuvent pas être mis en place. Les dirigeants, ne bénéficiant pas du rendement résiduel, auraient donc tendance à poursuivre

70. Amann, B. (1999) « La Théorie des Droits de Propriété », in G. Koenig (coord.), *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du xx^e Siècle*, Economica, p. 13-60.

71. Furubotn, E.G. et Pejovich, S. (1972), « Property Rights and Economic Theory : A Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, Vol.10, n° 4, p. 1137-1162.

72. Demsetz, H. (1967), « Toward a General Theory of Property Rights », *American Economic Review*, Vol.57, n° 2, p. 347-359.

leurs propres buts, puisqu'ils ne supportent pas les coûts de leurs choix. C'est la communauté qui les supporte. Selon les auteurs du courant des « droits de propriété », l'entreprise publique serait donc moins efficace que l'entreprise privée.

Selon Parrat⁷³, la théorie des droits de propriété a pour objectif premier de montrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur les formes de propriété collective. C'est dans ce sens que l'on peut attribuer une dimension idéologique à cette théorie. D'ailleurs, il existe de nombreux cas dans lesquels l'investissement public réalisé par des entreprises publiques est plus efficace que s'il avait été fait par des entreprises privées notamment lorsque le niveau d'investissement nécessaire est élevé ou risqué, que les rendements attendus sont à très long terme ou que les investissements concernent des entreprises de réseau pour lesquels une situation de monopole ne peut être contournée que par la création de marchés (par exemple, un réseau ferroviaire et dans une certaine mesure l'énergie).

B. THÉORIE DE L'AGENCE

La théorie de l'agence apparaît avec les travaux de Jensen et Meckling⁷⁴. Les auteurs partent du constat qu'il existe dans toutes les firmes managériales une divergence potentielle d'intérêts entre les actionnaires et les managers non propriétaires. Ces deux parties sont liées par une relation dite d'agence, c'est-à-dire une relation par laquelle « une personne a recours au service d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque ».

Selon Ross⁷⁵ :

« On dira qu'une relation d'agence est créée entre deux parties lorsque l'une d'elles, désignée comme agent, agit soit de la part, soit comme représentant de l'autre, désignée comme principal, dans un domaine décisionnel particulier. »

Autrement dit, au sein de cette relation, le principal (l'actionnaire) confie l'*usus* de son droit de propriété à l'agent (le dirigeant), ce dernier étant chargé d'agir dans l'intérêt du principal. Chacune des deux parties accepte de coopérer car elle a intérêt à participer à l'échange (les actionnaires ont besoin du capital humain des dirigeants, et les dirigeants ont besoin des capitaux financiers détenus par les actionnaires).

L'idée directrice de cette théorie est qu'en raison des divergences d'intérêt entre les deux types d'individus, les relations de coopération s'accompagnent nécessairement de conflits qui ont un coût et qui réduisent les gains potentiels issus de la coopération. En effet, le comportement des cocontractants est susceptible de présenter deux écueils :

- Le premier correspond au problème d'**aléa moral**, ce qui signifie que le comportement d'un des cocontractants peut être différent de ce qu'il s'était engagé à faire. Par exemple, le dirigeant peut revendre des actifs sous-évalués à des firmes qu'il contrôle.
- Le deuxième correspond au problème d'**anti-sélection**, ce qui signifie qu'avant de s'engager dans le contrat, l'un des cocontractants a dissimulé certaines informations à l'autre partie. Cela signifie que les contrats peuvent être incomplets. Alors, comme les dirigeants bénéficient d'une asymétrie d'information, ils ont la possibilité de manipuler les informations qu'ils transmettent aux actionnaires, s'émancipant ainsi des contrôles auxquels ils sont censés être soumis.

Dès lors, toute forme organisationnelle peut s'expliquer par sa capacité à réduire les coûts de coopération et les pertes résiduelles. La notion de perte résiduelle représente l'écart d'une réalité par rapport à une situation sans problème d'information, et où les gains issus de la coopération seraient les plus élevés possible. Au final, les formes observées sur le long terme sont celles que l'environnement a sélectionnées, puisque ce sont celles qui sont dominantes. Elles sont optimales

73. Parrat, F. (2003), *Le Gouvernement d'Entreprise*, Dunod.

74. Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n° 4, p. 305-360.

75. Ross, S. A. (1973), « The Economic Theory of Agency : the Principal's Problem », *American Economic Review*, Vol.63, n° 2, p. 134-139.

compte tenu des contraintes de rationalité des agents et du cadre institutionnel, c'est-à-dire optimales au second rang. Ces formes représentent des solutions pour faire converger les intérêts individuels vers l'optimum collectif.

La théorie a ensuite évolué dans sa représentation de la firme. Partant d'une modélisation autour d'une simple relation entre un principal et un agent, elle a peu à peu considéré la firme comme un « nœud de contrats »⁷⁶. L'enjeu est alors, pour chaque participant au nœud de contrat, de pouvoir aligner le comportement du dirigeant sur ses intérêts. C'est l'objet des mécanismes de gouvernance, qui fournissent des incitations positives et négatives au dirigeant.

La théorie de l'agence repose sur trois hypothèses :

- une représentation de la firme comme nœud de contrats ;
- l'existence d'une divergence d'intérêt entre les agents ;
- une asymétrie d'information entre le principal et l'agent. De ce fait, le principal doit faire en sorte de se protéger contre les comportements opportunistes de l'agent en mettant en place une structure organisationnelle qui permette de surveiller l'agent et de minimiser la divergence d'intérêt.

À ce titre, la théorie de l'agence explique le développement des systèmes d'incitation des dirigeants de type *stock-options* et le développement des systèmes de surveillance comme l'audit ou l'accent mis sur l'indépendance du conseil d'administration.

Pesqueux⁷⁷ souligne la portée idéologique du modèle de Jensen et Meckling, lorsqu'il rappelle que leur projet est de démontrer la supériorité de l'entreprise capitaliste privée sur les formes coopératives et autogérées. Ainsi, il s'agit, d'une part, de démontrer l'efficacité productive supérieure du mode capitaliste d'organisation des firmes dans une économie de marché relativement à des modes totalement ou partiellement démocratiques et, d'autre part, d'établir la préférence des agents économiques pour ce mode.

C. THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

La théorie des coûts de transaction s'est développée depuis 1975 grâce aux travaux de Williamson⁷⁸. Elle présente l'organisation des transactions comme un choix visant à économiser de la rationalité tout en se gardant des risques d'opportunisme des individus. Elle insiste sur l'organisation interne comme source de création de valeur. En cela, elle complète la théorie de l'agence, qui est centrée sur la discipline des accords contractuels.

L'analyse en termes de coûts de transaction trouve ses racines dans les travaux de Coase⁷⁹. Ce dernier explique l'existence de la firme par sa capacité à économiser des coûts que doit assumer un producteur lorsqu'il cherche à apprécier les besoins du marché, les techniques ou les facteurs de production. Il met en évidence les concepts clés de la théorie : le coût de l'organisation de la production à travers le mécanisme des prix ou le mécanisme de la hiérarchie, l'opportunisme, et la rationalité limitée.

Cette théorie repose donc sur deux hypothèses :

- l'opportunisme des agents, c'est-à-dire la recherche par chacun de son intérêt propre à travers tout effort calculé pour tromper, désinformer, déguiser, ou induire en erreur un autre agent ;
- la rationalité limitée qui traduit le fait que l'individu éprouve des difficultés à stocker et à traiter l'information de manière fiable.

Du fait de l'opportunisme des agents et de leur rationalité limitée, tout agencement économique induit des coûts de transaction.

76. Jensen, M.C. (1983), « Organization Theory and Methodology », *Accounting Review*, Vol.58, n° 2, p. 319-339.

77. Pesqueux, Y. (2002), *Organisations : Modèles et Représentations*, PUF.

78. Williamson, O.E. (1975), *Market and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press.

79. Coase, R.H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, Vol.4.

Définition

Un « **coût de transaction** » se définit comme le coût de fonctionnement du système économique. Williamson précise cette notion en introduisant une distinction entre les coûts de transaction *ex ante* (coûts liés à la recherche de partenaires, à la négociation et à la mise en place d'avant-projets), et les coûts de transaction *ex post* (liés à la surveillance du respect des engagements contractuels).

Différents facteurs expliquent le niveau des coûts de transaction :

- La spécificité des actifs (un actif est d'autant plus spécifique qu'il ne peut être redéployé hors de l'entreprise d'origine).
- L'incertitude des transactions et la fréquence des relations contractuelles.

Le niveau relatif de ces différents éléments dans une situation donnée explique le choix d'une des trois structures de gouvernance, classées par ordre de coordination croissant : le marché, une forme hybride (type réseau) ou la hiérarchie (c'est-à-dire l'entreprise).

En fonction de la spécificité des actifs, de l'incertitude des transactions et de la fréquence des relations contractuelles, les managers feront donc un choix entre le marché, le réseau et la hiérarchie. Par exemple, la production de biens standardisés pauvres en contenu informationnel est coordonnée plus efficacement par le marché, alors que celle de biens stratégiques nécessitant des échanges fréquents est coordonnée plus efficacement par la hiérarchie. Cette théorie permet de discuter du choix optimal des frontières de l'entreprise. Au-delà d'une certaine taille ou dans certains contextes, les coûts de hiérarchie deviennent plus importants que les coûts du recours au marché. À ce titre la théorie des coûts de transaction permet d'expliquer, par exemple, le développement des grandes entreprises dans les années 1920 qui aurait été facilité par l'invention de nouvelles formes organisationnelles (la firme multidivisionnelle) ayant fait baisser les coûts de hiérarchie et la tendance au recentrage constatée dans les années 1990⁸⁰ du fait du développement de marchés financiers présentés comme plus efficaces.

En résumé, les théories contractualistes de la firme proposent une représentation de l'organisation de l'entreprise basée sur le contrat, l'asymétrie d'information et l'opportunisme et en déduisent des formes optimales de gouvernance en ce qui concerne les frontières mais aussi les structures organisationnelles permettant de s'assurer que les dirigeants vont bien agir dans l'intérêt des actionnaires. Ce sont des approches disciplinaires de la gouvernance.

II. LES APPROCHES PARTENARIALES DE LA GOUVERNANCE

A. LES LIMITES DU MODÈLE D'ANALYSE CONTRACTUELLE ET FINANCIÈRE DE LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE

La principale caractéristique (mais aussi sa principale limite) du modèle théorique précédent d'analyse contractuelle et financière de la gouvernance d'entreprise est de privilégier le point de vue des actionnaires considérés comme ayant seuls le statut de « créancier résiduel ». Tout se passe comme si la « **rente organisationnelle** » produite par la combinaison de facteurs de production était répartie sur des bases contractuelles entre les différents apporteurs de ressources, mais que le « **revenu résiduel** », c'est-à-dire la part de la rente organisationnelle restant après rémunération contractuelle des ressources et facteurs de production, était, quant à lui, accaparé par les seuls détenteurs du capital.

D'un point de vue moral, cette approche est souvent critiquée, car le modèle de création de valeur centré sur l'actionnaire ne se préoccupe pas des conséquences qu'il peut avoir sur les salariés ou sur la société dans son ensemble. C'est le règne de l'utilitarisme économique.

D'un point de vue économique, elle peut aussi faire l'objet de reproches. En effet, pour que la rente organisationnelle soit optimisée, il faut inciter tous les facteurs de production impliqués

80. Cette théorie permet d'éclairer les choix d'externalisation : faut-il faire ou faire faire ? Elle sera donc étudiée plus en détail dans la série 3.

dans le « nœud de contrats » et pas seulement les apporteurs de capitaux. La firme doit être assimilée à une équipe de production où la création de valeur (la « rente organisationnelle ») résulte des synergies en œuvre entre les divers facteurs de production et donc entre les différents apporteurs de ressources. L'approche partenariale se distinguerait donc fondamentalement du modèle précédent au sens où, s'agissant du partage de la rente organisationnelle, elle conteste le statut de créanciers résiduels aux seuls actionnaires. Les autres apporteurs de ressources ne peuvent être incités à accroître la rente organisationnelle que s'ils sont associés au partage *ex post* de celle-ci, et donc s'ils accèdent eux-mêmes au statut de créanciers résiduels. Du coup, le niveau de la rente organisationnelle dépend des conditions de sa répartition et c'est sur celles-ci que doit agir la gouvernance.

L'approche partenariale se justifie d'autant plus que l'actionnaire, qui apporte un capital financier à l'entreprise, n'est pas le seul à supporter un risque. En effet, si l'entreprise disparaît, les autres parties prenantes perdent leur investissement. Par exemple :

- les salariés n'ont plus d'emploi et le capital humain spécifique qu'ils ont développé au sein de l'entreprise n'est pas redéployable ;
- les banques ne récupèrent pas leurs créances ;
- les fournisseurs perdent leurs débouchés, et éventuellement leurs créances ;
- les clients n'ont plus les biens et services à disposition, notamment ceux qui entrent dans leurs processus de fabrication.

B. LA VISION PARTENARIALE DE LA GOUVERNANCE

Dans l'optique partenariale, la maximisation de la performance de l'entreprise ne peut plus se mesurer uniquement par la « valeur actionnariale ». Celle-ci ne reflète que l'objectif des seuls actionnaires et non des autres parties prenantes de la firme. Dans les approches partenariales, les mécanismes de la gouvernance doivent organiser le partage de la rente organisationnelle entre tous les apporteurs de ressources, y compris bien sûr les actionnaires. Le système de gouvernance apparaît alors comme un ensemble de contraintes régissant la négociation *ex post* organisée entre les différents partenaires sur le partage de la rente⁸¹. Dès lors, l'objectif de pérennisation de l'entreprise est lié à la manière dont les mécanismes de partage de la rente organisationnelle vont pouvoir inciter les différentes parties prenantes à développer leurs investissements spécifiques (matériels et immatériels) dont l'accumulation est à la base du processus de création de la rente. Cette approche intègre donc non seulement les dirigeants qui sont incités à accroître la rente managériale, mais aussi les salariés et donc, plus généralement, les ressources humaines de l'entreprise. Le souci est d'optimiser la « **valeur partenariale** » (et non plus seulement « actionnariale ») dans un contexte où les intérêts des différentes parties prenantes ne sont pas parfaitement convergents. Le rôle de la gouvernance est d'éviter la sous-efficience résultant des conflits d'intérêts entre les différents partenaires. Le système de gouvernance définit alors les règles de fonctionnement limitant a priori de tels conflits : qui a le droit de décider, comment s'opère le partage de la richesse créée, comment sont assumés les risques ?

L'approche partenariale de la gouvernance tranche avec une vision excessivement conflictuelle de la relation entre dirigeants et actionnaires. Ces derniers remplissent leur fonction d'apporteurs de capitaux, les dirigeants participent à la création de la rente organisationnelle grâce à leurs compétences spécifiques : cette rente « managériale » justifie leur place de « créancier résiduel » et donc leur capacité à accaparer une partie de la rente organisationnelle. Le risque d'« enracinement » n'est pas totalement éliminé, mais l'incitation à accroître la rente organisationnelle inviterait le dirigeant à s'enraciner en développant son capital humain plutôt qu'en

81. Zingales, L., « Corporate Governance », in P. Newman (éd.), *The New Palgrave, Dictionary of Economics and the Law*, London, Stockton Press, 1998.

mettant en œuvre une stratégie d'acteur. Le raisonnement peut s'étendre aux salariés⁸² : si ces derniers sont incités à produire de la rente en étant considérés également comme « créanciers résiduels », ils ont intérêt à valoriser leur capital humain en développant leurs compétences spécifiques. Le système de gouvernance a d'autant plus intérêt à les maintenir dans le « nœud de contrats » que leurs compétences spécifiques sont essentielles à la réalisation de la rente, comme par exemple dans les entreprises de la « nouvelle économie » où la valeur de la firme est liée à celle de son capital humain. C'est ce qui explique le recours massif aux *stock-options* et aux systèmes d'intéressement aux bénéfices, pour dynamiser et fidéliser les collaborateurs, les cadres dirigeants en premier lieu, mais de façon plus générale l'ensemble des salariés.

On peut élargir cette approche partenariale aux autres parties prenantes de l'entreprise qui peuvent également s'approprier une partie de la rente qu'il faut les inciter à maximiser. C'est le cas par exemple lorsqu'il existe des relations de longue durée et non exclusivement marchandes au sein d'un « réseau » entre la firme et des partenaires : clients, fournisseurs, sous-traitants, concessionnaires, franchisés... On parle alors de firme « élargie », et c'est la notion de « chaîne de valeur », répartie entre les partenaires, qui permet ici de comprendre ce qui se passe. Par exemple, dans un réseau de franchise, c'est au niveau du réseau que se situe la rationalité stratégique et qu'il faut chercher à maximiser les résultats, avec un système de partage de la rente créée conjointement par le franchiseur et les franchisés. En théorie, dans cette optique élargie où l'ensemble des *stakeholders* ont une légitimité à s'approprier une partie de la rente organisationnelle (ou interorganisationnelle dans le cas des réseaux), le système de gouvernance le plus efficient serait alors celui qui permettrait de « viabiliser » la coalition des *stakeholders* et donc de satisfaire l'ensemble des partenaires afin de pérenniser l'entreprise elle-même⁸³. Celle-ci n'est plus vue comme un simple « nœud de contrats », mais comme « un nœud d'investissements spécifiques : une combinaison d'actifs et de personnes mutuellement spécialisés⁸⁴ ».

On est alors dans la « théorie généralisée de l'agence »⁸⁵, dans laquelle toutes les parties prenantes contraignent le dirigeant et sont prises en compte par celui-ci. Cette vision reconnaît une capacité d'influence aux différentes parties prenantes.

C. LES PARTIES PRENANTES

La notion de **partie prenante** peut se définir comme « un individu, ou un groupe d'individus, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »⁸⁶. Cette notion se situe au cœur des problèmes de gouvernance, puisque la performance se mesure relativement aux attentes de ces diverses parties prenantes.

On peut définir une **partie prenante primaire** comme un individu ou un groupe dont la participation continue est nécessaire à la survie de l'entreprise. De son côté, une **partie prenante secondaire** est un individu ou un groupe qui affecte ou qui est affecté par l'activité de l'entreprise mais

82. La théorie des contrats incomplets, en élargissant la notion de « propriété », apporte un éclairage théorique à l'approche partenariale. En effet, les dirigeants et les salariés étant des participants au « nœud de contrats », ils peuvent se voir attribuer un droit de « décision résiduel » (c'est-à-dire non prévu contractuellement, ce droit relevant en principe des détenteurs d'un droit de propriété) qui leur permet de prétendre ensuite à une partie du gain résiduel. Par exemple, un salarié peut être incité à prendre des initiatives (il va au-delà de ses simples contraintes contractuelles), ce qui lui confère un statut à la fois de décideur résiduel et de créancier résiduel. Il peut ainsi bénéficier d'une surrémunération. Ce raisonnement est à la base des approches théoriques relatives au « salaire d'efficience ».

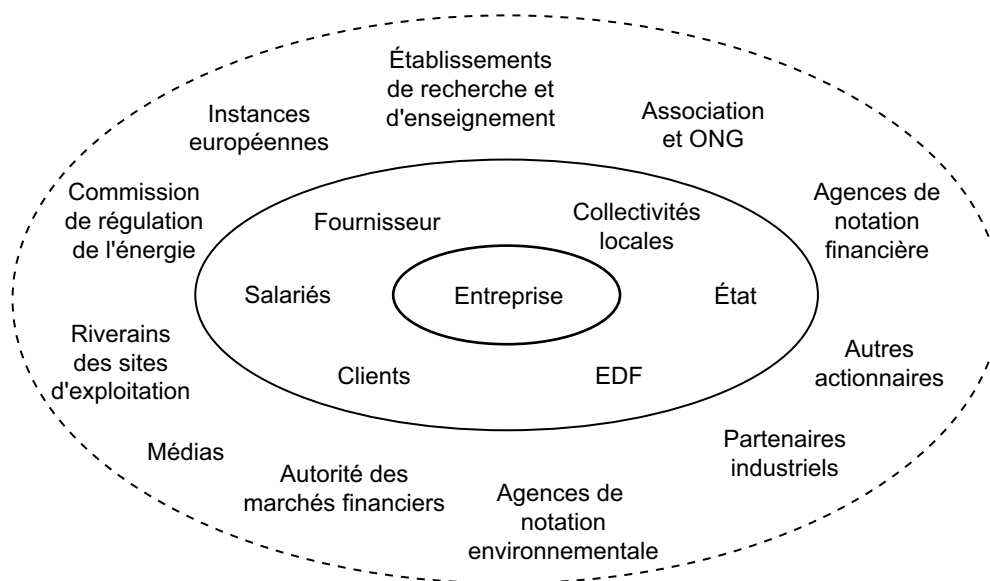
83. Charreaux, G., « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », *Le gouvernement des entreprises*, Economica, 1997.

84. Zingales, L., *op. cit.*

85. Hill, C.W.L. et Jones, T.M. (1992), « Stakeholder – Agency Theory », *Journal of Management Studies*, Vol.29, n° 2, p. 131-154.

86. Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman.

qui n'est pas essentiel pour sa survie. Ainsi, on peut établir une carte des parties prenantes de Gaz De France⁸⁷ :



Puisque l'on mesure la performance de la gouvernance au regard des attentes des parties prenantes, les outils de mesures de la performance ne seront pas les mêmes dans une vision actionnariale ou partenariale de la gouvernance⁸⁸ : si l'EVA s'intègre parfaitement dans une vision actionnariale, le Surplus de Productivité Globale (SPG), outil aujourd'hui tombé dans l'oubli, permet une vision plus partenariale de l'entreprise.



Retrouvez le complément pédagogique « Le surplus de productivité globale » sur le site www.cnamintec.fr, UE 213.

III. LES APPROCHES COGNITIVES DE LA GOUVERNANCE

Dans les approches précédentes, la maximisation de la rente organisationnelle à un moment donné est postulée sans que soit exploré le lien avec les compétences qui sont à la base de sa création. On reste dans une optique « disciplinaire » ou « allocative » qui cherche à limiter les gaspillages de ressources en raison des conflits d'intérêts entre les différents *stakeholders* : la question centrale reste celle du pouvoir incitatif des règles (*ex ante* ou *ex post*) de répartition de la rente. Elle n'aborde pas les mécanismes de gouvernance d'entreprise susceptibles de favoriser la dynamique productive à proprement parler. Autrement dit, ces approches ne prennent pas en considération la manière dont la valeur est créée. Dans le contexte actuel où la création de valeur est étroitement associée à des dynamiques industrielles et technologiques complexes, ces approches traditionnelles de la gouvernance semblent trop normatives et statiques. D'où l'intérêt porté aujourd'hui au modèle « cognitif » de la gouvernance.

Alors que la notion d'information (à travers les asymétries d'information, par exemple) est au cœur des approches précédentes, le modèle cognitif se construit autour de la notion de « connaissance »⁸⁹.

87. D'après Marais et Reynaud, « Les parties prenantes – GDF : quand le secteur gazier se divise, les acteurs s'organisent », in **Cas en Management Stratégique : Autour du Diagnostic**, coord. par Joffre, Plé et Simon, Éditions EMS, 2007.

88. (Cl) Albouy, M. (2006), « Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur », *Revue Française de Gestion*, n° 1, p. 139 – 157.

89. Dans les théories de l'information, on considère que la connaissance résulte de l'articulation entre des informations et des raisonnements.

Les théories cognitives⁹⁰ s'intéressent au processus de création de valeur, ce qui les conduit :

« À accorder une importance centrale à la construction des compétences et aux capacités des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement⁹¹. »

Certains auteurs⁹² considèrent ainsi la firme comme un « répertoire de connaissances » qu'elle acquiert, utilise et enrichit, en particulier grâce à ses apprentissages.

La vision cognitive de la gouvernance

Dans cette optique, la question du lien entre gouvernance et performance n'est plus affaire de conciliation d'intérêts entre parties aux intérêts divergents. Elle se situe plutôt dans la capacité des managers à anticiper, inventer et construire de nouvelles opportunités productives face aux évolutions de l'environnement. C'est donc dans la gestion des informations et dans la capacité des managers à les collecter, les produire, les interpréter, les adapter que se construisent les connaissances, ces dernières étant à la base de l'élaboration des compétences spécifiques sur lesquelles s'appuie l'entreprise pour obtenir un avantage compétitif⁹³. Cette aptitude à produire de la connaissance pour imaginer de nouvelles opportunités productives et s'adapter aux changements environnementaux est la condition d'une rentabilité durable de la firme. L'approche cognitive propose ainsi, contrairement aux modèles « disciplinaire » et « partenarial » examinés plus haut, une vision coopérative et dynamique de l'efficacité, fondée sur la création durable de valeur.

Cela ne signifie pas que la gouvernance n'a pas aussi pour objectif de réguler les conflits d'intérêts relatifs au partage *ex post* de la rente organisationnelle (de ce point de vue, l'approche cognitive est proche du modèle partenarial). Mais le rôle des systèmes de gouvernance sera avant tout de favoriser l'émergence du projet productif de l'entreprise (en gérant les conflits « cognitifs » liés aux différentes manières de penser un tel projet au sein de l'entreprise), de développer les apprentissages organisationnels entre les parties prenantes et de susciter l'innovation et les opportunités productives nouvelles. D'où l'intérêt, par exemple, de composer des conseils d'administration « cognitivement hétérogènes », c'est-à-dire dont les membres n'ont pas la même approche des problèmes et des solutions à mettre en œuvre.

Dans ce cadre, deux rôles cognitifs principaux des mécanismes de gouvernance doivent être pris en compte : l'invention d'opportunité et l'alignement des schémas mentaux. **L'invention d'opportunités** peut se faire de deux manières. La première consiste à fournir des conseils au dirigeant. L'idée est que la fourniture de conseils au dirigeant permet à ce dernier de prendre de meilleures décisions (c'est-à-dire des décisions se traduisant par une performance supérieure à celle qui aurait résulté d'une absence de conseils).

La seconde réside dans la connexion à l'environnement. Ici l'idée est que les parties prenantes ont accès à un certain nombre de ressources et peuvent en faire profiter le dirigeant. Ainsi, une firme peut entretenir des liens avec les institutions financières par l'intermédiaire de représentants au conseil d'administration. La logique est que de tels liens facilitent l'accès de la firme aux liquidités.

90. Ces théories, selon Charreaux, G., comprennent différents courants : théorie comportementale de la firme, théorie évolutionniste, théories de l'apprentissage organisationnel, théories des ressources et des compétences.

91. Charreaux, G., 2004, *op. cit.*

92. Hodgson, G.M., cité par Charreaux (2004).

93. On reconnaît bien ici l'idée centrale de l'approche de la stratégie par les ressources (Hamel et Prahalad, voir série 2).

EXEMPLE

En se penchant sur le cas particulier des entreprises publiques, Bouglet⁹⁴ observe que les représentants de l'État, membres du conseil d'administration, qui ont une bonne connaissance du secteur portuaire, apportent des conseils au dirigeant du Port Autonome du Havre, notamment sur la faisabilité technique de certains projets. De même, des parties prenantes peuvent faire jouer les liens qu'ils possèdent avec la sphère politique. Le représentant du conseil général de Seine-Maritime (administrateur du port) explique ainsi que son rôle de rapporteur du budget de la mer lui permet de défendre les intérêts du port : « C'est une de mes missions dans le cadre de ce rapport du budget de la mer d'infléchir des décisions stratégiques. Le développement portuaire du Havre doit partir d'une vision nationale. Ma mission c'est de montrer comment la création d'espaces logistiques au Havre sert l'intérêt national ».

L'alignement des schémas mentaux est alors un mécanisme majeur de la gouvernance. Un schéma mental sert à guider l'individu pour son interprétation de l'information, ses actions et ses anticipations. C'est le filtre avec lequel il interprète l'information. Deux individus peuvent comprendre différemment une même information. Il y a alors un « conflit cognitif ». Dès lors l'alignement des schémas mentaux permet une meilleure coordination entre ces derniers. C'est l'amélioration de la coordination qui est source de performance, puisqu'elle réduit les coûts de coordination. Par conséquent, un système de gouvernance est d'autant plus efficace, du point de vue des différentes parties prenantes, qu'il favorise la convergence du schéma mental de chacune d'elles avec celui du dirigeant.

EXEMPLE

Bouglet identifie, toujours dans le cas des entreprises publiques, une telle convergence des schémas mentaux. Ainsi, les réunions informelles entre le dirigeant et les parties prenantes permettent de faire converger les logiques vers celle de l'une des parties prenantes. Cette convergence se fait soit de la logique sociale vers la logique économique (les représentants du personnel intègrent les préoccupations du dirigeant), soit de la logique économique vers la logique politique (le dirigeant intègre les préoccupations des représentants des collectivités territoriales).

IV. THÉORIES DE LA GOUVERNANCE ET MÉCANISMES DE GOUVERNANCE

Les théories présentées ci-dessus donnent des visions bien différentes les unes des autres de ce que devrait être une bonne gouvernance. Les théories économiques contractuelles mettent l'accent sur la dimension disciplinaire de la gouvernance, alors que les approches partenariales incitent sur la nécessaire prise en compte de la diversité des parties prenantes et que les approches cognitives insistent sur la nécessité de trouver des modes de gouvernance qui permettent de faire émerger des opportunités pour l'organisation et d'y aligner les schémas mentaux. Il est donc normal que les mécanismes de gouvernances mis en avant par ces différentes théories diffèrent.

On peut classer les mécanismes au cœur des systèmes de gouvernance en fonction de deux critères principaux, leur origine (interne ou externe) et leur caractère (intentionnel ou spontané).

On peut en effet différencier, les mécanismes internes, c'est-à-dire les mécanismes spécifiques à la firme (comme le conseil d'administration ou la surveillance mutuelle des dirigeants), et les mécanismes externes, qui regroupent le marché du travail, les marchés boursiers, les organismes fournisseurs de crédit. On peut aussi différencier les mécanismes intentionnels, c'est-à-dire les mécanismes ayant pour but explicite de limiter la latitude et contrôler le dirigeant (mécanismes « disciplinaires »), et les mécanismes spontanés, où la fonction d'encadrement des dirigeants se fait par le jeu « naturel » du fonctionnement des marchés et des institutions.

94. Bouglet, J. (2007), « La gouvernance cognitive : le cas des entreprises publiques », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, n° 2, p. 85-108.

Si on croise ces deux critères, on obtient le tableau suivant⁹⁵ présentant les différents mécanismes possibles de gouvernance :

	Mécanismes spécifiques à la firme	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> • Systèmes formels d'incitation et de contrôle • Systèmes de rémunération des dirigeants 	Environnement légal et réglementaire.
Mécanismes spontanés	Mécanismes informels de surveillance mutuelle (contrôle par la hiérarchie, contrôle « social », c'est-à-dire système de contrôles implicites existant dans toute organisation).	<ul style="list-style-type: none"> • Marché des dirigeants • Marché financier • Marché des prises de contrôle • Marché des biens et services

Parmi les systèmes formels spécifiques à la firme, figurent les mécanismes incitatifs de rémunération des dirigeants (part variable liée aux performances, boni, attribution de stock-options...) et, bien sûr, le fonctionnement du conseil d'administration (c'est-à-dire sa composition, les équilibres de pouvoir). Le conseil d'administration « classique » n'est pas la seule modalité possible : certaines sociétés anonymes sont constituées sous forme duale avec un directoire et un conseil de surveillance, d'autres sociétés encore ont un système spécifique de gouvernance lié à leur statut (exemple des sociétés publiques au sein desquelles s'exerce une tutelle ministérielle, ou des sociétés de presse au sein desquelles une « société des rédacteurs » permet aux journalistes de faire contrepoids aux propriétaires).

Parmi les dispositifs non spécifiques à la firme, outre l'environnement légal et réglementaire, qui se traduit par exemple par le rôle fondamental des commissaires aux comptes, on retiendra le rôle de régulation joué par les différents marchés⁹⁶. Les marchés financiers, d'abord, puisque le cours des actions reflète (en partie au moins) l'éventuelle inefficience des managers, ce qui ouvre la possibilité à une prise de contrôle par une autre entreprise. La perspective d'une OPA se traduit de manière assez mécanique par une remontée des cours de l'action. On voit donc que le « marché des prises de contrôle » participe à la « discipline » des managers. Même si ces derniers ne sont pas sanctionnés financièrement lorsque leur firme est la proie d'une autre entreprise (avec le système des *stock-options*, ils enregistrent même fréquemment de coquettes plus-values), la réussite de l'OPA est souvent analysée comme une sanction de leur management, ce qui dégrade leur réputation et nuit à leur place sur le marché des dirigeants. Le management a ainsi été directement mis en cause lorsque Péchiney a été absorbé par le groupe canadien Alcan ; il commence à l'être aujourd'hui en ce qui concerne Arcelor dont la direction est soupçonnée d'avoir tardé à mettre en œuvre des stratégies plus conquérantes. Dans tous les cas, le succès d'une OPA se traduit par l'éviction des dirigeants de l'entreprise absorbée.

La crainte des conséquences d'une OPA devrait, selon la théorie, amener les dirigeants à une sorte d'autocontrôle (ou d'autocensure...) : si leur comportement est trop opportuniste (s'ils s'accordent des avantages trop importants de façon discrétionnaires et « ponctionnent » l'entreprise, ce que l'on appelle « vivre sur la bête »...), les résultats financiers, et donc les dividendes seront médiocres, et les actionnaires les lâcheront. Cet autocontrôle fait qu'il est moins nécessaire d'informer les actionnaires sur les performances et de faire remonter les états de contrôle de gestion : le montant du résultat suffit comme information synthétique. D'où, encore une fois, l'importance de l'audit des comptes, face au risque principal que représente la tentation pour les dirigeants de maquiller les comptes. L'histoire des scandales de type Enron montre bien que cette tentation est une menace bien réelle.

Le marché du travail (entendu ici au sens étroit du marché des dirigeants), enfin, exerce également un rôle de régulation. Même si le remplacement du dirigeant a un coût (prospection, formation, rémunération...), la menace toujours présente d'éviction des managers et de recours à un dirigeant extérieur peut être utilement agitée par les actionnaires : ces derniers, en faisant peser cette épée de Damoclès sur la tête des dirigeants, cherchent ainsi à réduire le risque moral associé à un

95. Repris de Charreaux, par Depret, M.-H et *alii*, *Gouvernement d'entreprise*, De Boeck, 2005. Les parties en italique ont été ajoutées par nous au texte original.

96. Depret, M.-H. et *alii*, Finet, A. (sd), *op. cit.*

comportement opportuniste des managers. Sauf, bien sûr, si ces derniers parviennent à dominer leur conseil d'administration ou s'ils réussissent à s'« enraciner ».

Selon l'analyse qui est faite du lien entre le système de gouvernance et la performance, l'entreprise ne mettra pas en œuvre les mêmes mécanismes de régulation. La conception dominante, fondée en particulier sur les concepts de la théorie de l'agence, est représentée par le « modèle anglo-saxon » (encore appelé « boursier », « actionnarial » ou « financier »). Les mécanismes de gouvernance sont censés y avoir avant tout une fonction « disciplinaire » et permettre de résoudre les problèmes nés de la non-convergence des objectifs entre les managers et les actionnaires. Dans une perspective plus large, les mécanismes de régulation seront choisis en fonction de leur capacité à créer de la valeur et à la répartir de la manière la plus efficiente entre les différentes parties prenantes.

Le tableau suivant⁹⁷ permet de synthétiser les différentes théories de la gouvernance d'entreprise et les mécanismes qui leur sont associés :

Modèles de gouvernance	Contractuel Actionnarial	Partenarial	Cognitif
<i>Aspects privilégiés dans la création de valeur</i>	<ul style="list-style-type: none"> Discipline et répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. 	<ul style="list-style-type: none"> Discipline et répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Aspect productif. Créer et percevoir de nouvelles opportunités. Aligner les schémas mentaux.
<i>Définition du système de gouvernance</i>	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier.	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale.	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir un meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.
<i>Mécanismes de gouvernance</i>	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier.	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats. Définition de la latitude managériale optimale.	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...
<i>Objectif de gestion</i>	Maximisation de la valeur actionnariale.	Maximisation de la valeur partenariale.	Recherche de la valeur pour l'entreprise.

SECTION 3. LES MODÈLES NATIONAUX DE GOUVERNANCE ET LEURS ÉVOLUTIONS

I. LA DIVERSITÉ DES MODÈLES DE GOUVERNANCE

En fonction de leur histoire, de leur culture, de leurs institutions, de l'organisation de leurs pouvoirs politique et judiciaire, de leur structure économique et de leur niveau de développement, de leur plus ou moins grande proximité avec l'économie nord-américaine dominante, les pays européens ont des systèmes hybrides qui empruntent avec des pondérations variables aux différents modèles de gouvernance évoqués précédemment. Si l'approche cognitive n'est pas encore véritablement promue en tant que telle (ce qui n'empêche pas, bien sûr, que l'idée de favoriser par la gouvernance l'innovation et les apprentissages soit une préoccupation forte des firmes), le modèle actionnarial fondé sur l'approche « disciplinaire » est, en revanche, largement répandu. On verra également que certains types de fonctionnement du système capitaliste, comme en Allemagne et au Japon, s'appuient sur des modèles de gouvernance fondés sur les approches

97. D'après Charreaux, G., (2004), *op. cit.*

« partenariales », dans la mesure où ils intègrent le point de vue des parties prenantes et en premier lieu des salariés. Ailleurs, et en particulier en France, on observe des situations qui empruntent de plus en plus à ces grands modèles mais qui gardent des traits spécifiques hérités des traditions et des modalités spécifiques de développement du capitalisme à l'échelle nationale.

A. D'UN MODÈLE MANAGÉRIAL À UN MODÈLE ACTIONNARIAL DE GOUVERNANCE

Le modèle actionnarial est aujourd'hui la référence car c'est celui de l'économie mondiale dominante, les États-Unis. On l'a vu, dans ce modèle, la gouvernance a pour but de « discipliner » les dirigeants et de sécuriser la rentabilité de l'investissement financier. L'accent étant mis sur la valeur actionnariale de la firme, ce modèle de gouvernance est principalement régulé par les marchés financiers (d'où ses multiples appellations : modèle financier, ou boursier). On ne s'étonnera pas de constater la prégnance du modèle boursier dans l'Europe anglo-saxonne (du Nord-Ouest) dont les proximités avec l'économie américaine sont fortes, et principalement en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas. L'économie de ces pays se caractérise par la présence de grandes firmes multinationales (par exemple, les firmes anglo-néerlandaises du secteur pétrolier sont dans les 5 premières firmes mondiales selon le chiffre d'affaires) et de marchés financiers actifs, la place de Londres étant même considérée comme l'une des premières par son dynamisme et la sécurité qu'elle procure aux transactions. Ce sont aussi des pays où les fonds de pension jouent un rôle majeur dans le financement des retraites et participent à la vigueur des marchés financiers. Ces derniers, ainsi que le marché des dirigeants y sont donc des mécanismes importants de la gouvernance. Les pays scandinaves sont assez proches de ce modèle, bien que les marchés financiers y jouent un rôle plus faible.

On l'a déjà souligné, ce modèle actionnarial a succédé à un modèle managérial de gouvernance dans lequel les dirigeants avaient, en faisant alliance avec l'État et avec les salariés par l'intermédiaire de leurs syndicats, réussi à prendre le pouvoir des grandes entreprises.

B. LE MODÈLE PARTENARIAL DE GOUVERNANCE

L'Allemagne a des caractéristiques économiques proches de celles de la Grande-Bretagne (beaucoup de grandes firmes), mais présente des spécificités qui ont orienté la gouvernance des firmes vers une logique « partenariale ». En particulier, les marchés boursiers ont un rôle de second plan en raison du rôle traditionnel des banques dans le financement et le contrôle des entreprises. De plus, l'Allemagne n'a pas de grands fonds de pension. Mais le modèle partenarial s'explique surtout par la tradition allemande de relations sociales fondées sur la « *mitbestimmung* » (système de cogestion) impliquant une participation de représentants des syndicats de salariés dans les conseils de surveillance (la forme duale de gouvernance avec directoire et conseil de surveillance est la plus répandue en Allemagne). La situation spécifique de l'Allemagne où l'État fédéral intervient peu (mais les *Länder* peuvent être des acteurs importants comme en témoigne la participation du *Land* de Basse-Saxe dans Volkswagen) et où les mondes de l'industrie et de la banque entretiennent des coopérations anciennes et fortes (les banques allemandes sont souvent à la fois propriétaires et créancières des grandes firmes qui font peu appel au marché financier) est une situation originale désignée par l'expression de capitalisme « rhénan⁹⁸ ». Le capitalisme japonais partage les principales caractéristiques du capitalisme allemand, ce qui pousse certains auteurs à parler d'un modèle Germano-nippon.

98. L'expression est de Michel Albert qui, dans son ouvrage *Capitalisme contre capitalisme*, oppose le capitalisme rhénan qui est un modèle social-démocrate (ou économie sociale de marché) au capitalisme anglo-saxon fortement financiarisé.

C. LES AUTRES SYSTÈMES DE GOUVERNANCE

D'autres modèles sont identifiables en Europe : le modèle « réticulaire » régulé par les réseaux interpersonnels et sociaux des acteurs de la gouvernance et le modèle « administré » régulé par l'État⁹⁹. Ce dernier est une caractéristique des économies centralisées où l'État est considéré comme le garant de l'intérêt général et où la réglementation occupe une place importante. Le modèle administré n'est pas l'apanage des économies socialistes, le cas de la France et de son approche « colbertiste » du développement de l'économie en étant (encore aujourd'hui) une illustration quelque peu atténuée.

1. Modèle réticulaire : les cas de l'Italie et de l'Espagne

En Italie et Espagne, il est difficile de parler d'un modèle dominant tant les différences de développement d'une région à une autre ont pu être (et sont encore aujourd'hui) fortes. Toutefois, malgré cette diversité, les modes de gouvernance se rapprochent du modèle « réticulaire », car influencés par certains traits culturels évidents : les systèmes de gouvernance « *restent empreints du poids que représentent les relations interpersonnelles – notamment la famille élargie – ressortant d'une économie réticulaire qui complète et se distingue de l'économie pure et de la transaction fondée sur les seuls mécanismes du marché*¹⁰⁰ ». L'expression « capitalisme relationnel » est parfois utilisée à propos de l'économie des pays méditerranéens. Le modèle réticulaire ne doit pas être assimilé à une modalité archaïque de gouvernance. D'ailleurs, il est fondé sur une hypothèse de base de la sociologie économique, à savoir que toutes les décisions (et donc les choix stratégiques) sont prises par des acteurs qui sont « encastrés » dans un réseau de liens sociaux qui déterminent en partie leur manière de penser et d'agir. La confiance au sein de ces réseaux, les effets de réputation sont alors considérés comme au moins aussi importants que l'expertise rationnelle proprement dite. On voit bien aujourd'hui combien la notion de confiance et les effets de réputation constituent des dimensions essentielles de la gouvernance. Et la pratique courante, au moins en France, de la cooptation pour la nomination des membres des conseils d'administration est largement fondée sur les liens et les réseaux interpersonnels...

2. Modèle administré : le cas de la France

En France, la situation est assez complexe car elle a beaucoup évolué en raison des vagues récentes de nationalisations puis de privatisations qui restent, là aussi, une sorte d'exception française. On a ainsi beaucoup reproché aux entreprises publiques françaises un déficit de gouvernance, dû au fait que l'État actionnaire se fait souvent représenter dans les conseils d'administration par de hauts fonctionnaires qui ne sont pas à même d'exercer un véritable contrôle. D'où des scandales financiers bien français, dont le plus emblématique a été, il y a quelques années, celui du Crédit Lyonnais, en quasi-faillite après des opérations de financement très douteuses, notamment dans l'immobilier. Le système de formation des élites, celles de l'État et celles des entreprises (ce sont d'ailleurs souvent les mêmes individus qui passent de l'un aux autres, d'où le reproche de « consanguinité » des dirigeants), l'importance de la législation et de la réglementation (les règles de gouvernance sont du reste abondamment développées dans le Code de commerce), l'organisation des systèmes sociaux montrent que le poids de l'État dans l'économie est historiquement fort, et il l'est encore aujourd'hui, même si son rôle dans la définition des politiques industrielles n'est plus aussi grand et même si l'importance du secteur public ne cesse de décroître. Il suffit de remarquer la vigueur des réactions de l'État lorsqu'une entreprise française ou avec des intérêts nationaux importants est la cible d'une OPA hostile (en 2005, rumeur de raid de Pepsico sur Danone, en 2006 OPA de Mittal sur Arcelor, annonce de l'électricien italien Enel de prendre le contrôle de Suez...). Et on notera avec intérêt que, dans l'arsenal des mesures « anti-OPA » prévues par le gouvernement, figure un appel à la Caisse des dépôts et consignations (CDC) pour que cette dernière accroisse sa participation en actions dans les

99. Pérez, R., « Diversité des modèles de gouvernance des entreprises en Europe : situation, évolution et perspectives », *L'option de confrontations Europe*, n° 19, janvier 2004.

100. Pérez, R., *op. cit.*

entreprises françaises : ce rôle de grand investisseur institutionnel du capitalisme français, la CDC le jouait déjà à l'époque de l'« économie mixte » des années 1970 et lors des privatisations dans les années 1980. Il n'en reste pas moins que la CDC, ainsi présentée comme le « bras armé » de l'État, et bien qu'elle possède des participations dans près de la moitié des entreprises du CAC 40, ne pèse pas autant que les grands fonds de pension anglo-saxons. La France, même si c'est à une échelle plus modeste que dans les pays anglo-saxons, n'est donc pas à l'écart du phénomène de financiarisation de l'économie. La fin progressive des « participations croisées » entre grandes firmes (au moment des privatisations, l'État avait constitué des « noyaux durs » d'actionnaires de référence dont la CDC était justement l'un des pivots essentiels), le basculement dans le secteur privé d'anciens grands monopoles publics (France Télécom et peut-être bientôt Gaz de France), mais surtout le fait que les investisseurs étrangers (les fonds de pension en particulier) possèdent des participations importantes dans les grandes sociétés françaises ont largement influencé les systèmes français de gouvernance, aujourd'hui beaucoup plus proches du modèle anglo-saxon (certes hybridé) que du modèle « administré ».

3. Un modèle encore très prégnant : la gouvernance familiale

Ce type de gouvernance correspond à des situations dans lesquelles le capital est majoritairement détenu par une ou plusieurs familles, généralement parentes du fondateur. Parfois, la famille n'est plus majoritaire en capital dans l'entreprise mais a gardé une forte place soit parce qu'elle a réussi par divers montages à garder une part importante des droits de vote (voir, par exemple, la structure en commandite du groupe Lagardère), soit parce qu'elle garde un pouvoir d'influence. Ce mode de gouvernance, même s'il est peu discuté est encore très largement présent :

« Il ressort [...] des estimations qu'au moins 90 % des entreprises aux États-Unis sont possédées et contrôlées par une ou plusieurs familles, qu'elles contribuent à réaliser entre 30 et 60 % du PNB et paient la moitié du total des salaires. Un tiers des 500 premières entreprises du classement du magazine *Fortune* sont sous l'influence de blocs familiaux. Le constat est quasi identique ailleurs : en Europe occidentale, entre 45 % et 65 % du PNB et de l'emploi sont assurés par des entreprises familiales ; en Allemagne, 75 % des travailleurs sont employés par des entreprises familiales, contribuant à 66 % du PNB (80 % des entreprises allemandes sont des entreprises familiales) ; en Australie, 75 % des entreprises australiennes sont des entreprises familiales et emploient 50 % des travailleurs ; au Chili, les entreprises familiales contribuent très largement au PNB et à l'emploi avec 75 % du nombre total des entreprises ; en Espagne, au sein des entreprises qui réalisent un chiffre d'affaires annuel supérieur à \$2 millions, 71 % sont des entreprises familiales et dans les 100 premières entreprises espagnoles, 17 % sont des entreprises familiales ; au Royaume-Uni, 76 % des 8 000 premières entreprises sont des entreprises familiales avec les plus fortes proportions dans les grandes entreprises. En ce qui concerne la France, [...] on estime que 63 % des entreprises de 50 millions à 2 milliards de chiffre d'affaires sont contrôlées par des familles. L'évolution en termes de poids économique est significative : les sociétés familiales, qui représentaient 45 % du SBF 120 et 48 % du SBF 250 en 1993, en constituaient en 1998, respectivement 46 % et 57 % . »

José Allouche et Bruno Amann « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue française de gestion* 5/2002 (n° 141), p. 109-130.

Dans ces organisations, la structuration de la gouvernance est généralement moins formelle. La logique est généralement plus patrimoniale que financière (la famille cherche à conduire de long terme plutôt que dans une optique de court terme) mais des problèmes spécifiques se posent : comment organiser la succession ? comment et dans quelles conditions les titres peuvent-ils être revendus ?

« La dimension sentimentale qui naît des rapports familiaux est amplifiée par le partage de valeurs qui développe des anticipations mutuelles convergentes. La relation classique d'agence est alors modifiée et s'exerce par le biais d'une variante qui se structure autour d'un comportement éloigné des schémas traditionnels de la rationalité économique [...] On peut penser que la divergence d'objectifs (entre principal et agent, entre la famille et le dirigeant qui en émane) est atténuée [...]. Dans le même sens, la volonté de transmettre

l'entreprise aux générations suivantes et l'importance de la réputation de la famille et de l'entreprise, contribuent à cette convergence des objectifs [...].

Diverses questions acquièrent dès lors ici une dimension singulière :

- la nature précise du rôle (actuel et futur) de la famille dans la détention de capital (ouverture du capital et conséquences de la dilution de la participation familiale, équilibre/déséquilibre de la participation familiale dans l'évolution de l'entreprise). Le principe de la détention majoritaire est souvent érigé en dogme dans les entreprises familiales (voir le cas d'Auchan précédemment évoqué). L'arsenal de l'ingénierie juridico-financière fournit par ailleurs un certain nombre de moyens permettant d'amplifier ce contrôle. Ainsi, Martin Bouygues contrôle aujourd'hui avec sa famille et les salariés 26,4 % du capital et 37,7 % des droits de vote ; Freddy Heineken, décédé au début de l'année 2002, avait malgré une participation de 25 % et grâce à une cascade de holding conservé le contrôle de son groupe.
- la nature du conseil d'administration ou de surveillance (composition, fonctionnement, objectifs, formes de contrôle). Il s'agit de rechercher un équilibre entre les pouvoirs octroyés aux membres de la famille présents dans l'organe, et ceux octroyés à d'éventuels « étrangers » à la famille. D'une part, un administrateur extérieur à la famille, « professionnel » ou « indépendant », est supposé être potentiellement un meilleur dirigeant [...]. Mais en sens inverse, l'administrateur professionnel extérieur est susceptible de tirer argument de sa position de contrôle et d'exproprier les actionnaires minoritaires [...]. A priori les intérêts de ce dirigeant extérieur professionnel ne sont pas alignés sur les intérêts de la famille. [...] La situation peut encore gagner en complexité si on considère le cas d'un actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale, non-membre de la famille, mais solidement acquis à ses valeurs (comme en témoigne, par exemple, la présence de Lindsay Owen-Jones à la tête de l'Oréal).
- le passage de témoin à la nouvelle génération. L'appartenance familiale n'est pas toujours un droit automatique à l'accession aux postes de direction : les processus de sélection et de nomination, formels et informels, sont directement liés à l'histoire de l'entreprise familiale et diffèrent profondément d'une entreprise à l'autre. L'actionnaire dirigeant dispose d'une marge de manœuvre étroite dans l'expression de ses choix. »

José Allouche et Bruno Amann « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue française de gestion* 5/2002 (n° 141), p. 109-130.

Les modèles de gouvernance

On a assisté à une convergence générale des systèmes de gouvernance vers le modèle actionnarial anglo-saxon. De nombreux facteurs justifient l'attrait que ce modèle a pu exercer sur les entreprises. Il y a évidemment le rôle dominant de l'économie américaine qui en est le berceau, rôle d'autant moins contesté que l'effondrement du contre-modèle socialiste supprimait la principale alternative de régulation de l'activité économique. De plus, la financiarisation et l'influence des investisseurs anglo-saxons ont contribué à la diffusion du modèle, aidés d'ailleurs en cela par les grands cabinets-conseils eux-mêmes d'origine anglo-saxonne pour les plus importants d'entre eux, et les plus influents auprès des grands groupes européens. La vulgarisation des travaux théoriques (la théorie de l'agence en particulier qui fonde, on l'a vu plus haut, l'approche contractuelle « disciplinaire » au cœur du modèle actionnarial) a sans doute contribué à ce consensus dans un contexte où le capitalisme populaire se développait, rendant au passage plus supportable pour les individus détenteurs de parts sociales l'idée de « création de valeur pour l'actionnaire ». Enfin, une réelle convergence existait entre les nouvelles règles de gouvernance prônées par les organismes internationaux et les recommandations qui ont pu être faites en Europe. En France, par exemple, les rapports Viennot de 1995 et 1999 s'inspirent largement des règles anglo-saxonnes de gouvernance et notamment des recommandations du rapport rédigé par une commission présidée par Sir Adrian Cadbury en 1991 qui prône une autorégulation des entreprises en matière de gouvernance pour éviter toute intervention de l'État en la matière.

L'observation des pratiques de gouvernance montre cependant qu'une diversité de modèles de gouvernance est possible et que chacun a ses avantages et ses limites.

Modèle	Caractéristiques	Intérêts	Limites
Familial et réticulaire	Famille et réseau familial présents dans le capital et la direction de l'entreprise.	Vision souvent long terme et relations de confiance entre les acteurs de la gouvernance.	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence des héritiers ? • Dispersion du capital dans la famille et difficulté à céder les droits de propriété.
Managérial	Grande entreprise dont le capital est dispersé et les actionnaires peu actifs.	Alliance entre une technocratie managériale, les syndicats et l'État pour assurer une répartition juste entre les parties prenantes.	Divergence d'intérêt entre actionnaires et dirigeants.
Administré	Intervention de l'État dans la gestion des entreprises.	Vision souvent long terme.	Efficacité du contrôle de l'État ?
Actionnarial	Interventions fortes des actionnaires pour contrôler les dirigeants et les inciter à créer de la valeur.	Création de valeur et fortes incitations grâce aux marchés (marchés des dirigeants, marché des capitaux, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Tentatives d'enracinement des dirigeants. • Gestion des attentes des marchés financiers par les dirigeants. • Fraudes comptables. • Vision court terme.
Partenarial	<ul style="list-style-type: none"> • Intervention des banques et des salariés dans la gestion des entreprises. • Participations croisées entre entreprises 	Vision long terme et répartition juste de la valeur créée entre les parties prenantes.	Difficulté à résister à la concurrence du modèle actionnarial.

Aucun modèle n'est pur et dans chaque pays on peut voir une combinaison des divers types de gouvernance.

II. LES ÉVOLUTIONS RÉCENTES DE LA RÉGLEMENTATION EN TERMES DE GOUVERNANCE

A. LA CRITIQUE DU MODÈLE ACTIONNARIAL

Les crises présentées plus haut ont cependant terni l'image du modèle actionnarial :

- D'une part, on a bien vu la confirmation d'un phénomène qui n'était nullement ignoré, à savoir que l'excès de pouvoir des dirigeants pouvait rendre inopérant le contrôle censé être exercé par les conseils d'administration. De fait, le pouvoir réel des actionnaires qui sont pourtant les acteurs centraux du modèle actionnarial n'est pas aussi important qu'on pouvait l'imaginer a priori. Et les assemblées générales des actionnaires sont elles-mêmes souvent à la main de dirigeants en réalité tout-puissants. Évidemment, la capacité des dispositifs de gouvernance à remplir leur mission dépend aussi de la structure du capital, en particulier selon que la société est contrôlée par quelques actionnaires importants bien représentés dans le conseil d'administration ou que le capital est éclaté. Mais le premier cas qui semble a priori plus favorable au respect des principes de gouvernance pose alors le problème des actionnaires minoritaires et des petits porteurs qui ont peu de chances de faire valoir leur point de vue.
- D'autre part, les différentes crises ont souligné les défaillances des mécanismes d'appui (analystes, auditeurs internes et externes) et de régulation (les autorités de contrôle des marchés financiers) censés constituer le socle des dispositifs de gouvernance¹⁰¹. Les erreurs et les fraudes non détectées ont jeté la suspicion sur les analystes financiers dont la neutralité voire la compétence ont été mises en doute et sur les auditeurs externes parfois aussi conseils de l'entreprise comme le permettait le droit américain. Le cas d'Enron a bien montré les risques inhérents à ce type de situation. Le débat a également touché les dispositifs de régulation : aux

101. Pérez, R., *op. cit.*

États-Unis, l'autorité concernée, la SEC (*Securities and Exchanges Commission*) a été mise sur la sellette après la multiplication des scandales touchant de grandes firmes dans la mesure où elle avait partiellement failli à sa mission, à savoir contrôler que les firmes agissent de manière responsable vis-à-vis de leurs actionnaires, en leur donnant accès à des informations financières et comptables fiables et transparentes.

Cela a poussé les États à légiférer en la matière sans pour autant remettre en cause les postulats théoriques (gouvernance de type disciplinaire) sur lesquels était basée la gouvernance des grandes entreprises. Ainsi, la plupart des pays européens ont procédé à des réformes dans le prolongement de la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis, à l'image de la France avec la loi sur la sécurité financière.

B. LES RÉFORMES AUX ÉTATS-UNIS ET EN FRANCE

Le **Sarbanes-Oxley Act (SOA)**, voté par le Congrès et ratifié en juillet 2002, implique que les présidents des entreprises cotées aux USA (y compris donc les entreprises non américaines) certifient leurs comptes auprès de la SEC. Censé protéger les investisseurs et rétablir la confiance des marchés, le texte s'appuie sur trois grands principes : exactitude et accessibilité de l'information, responsabilité des gestionnaires, indépendance des vérificateurs auditeurs. Parmi les dispositions importantes du SOA, on retiendra :

- le renforcement de la judiciarisation des dispositifs de contrôle : la « responsabilité » des dirigeants d'entreprises est réaffirmée, toute irrégularité volontaire ou consciente sera pénalisée, les sanctions pénales étant considérablement renforcées (désormais jusqu'à 25 ans de peine pour une fraude avérée) ;
- la transmission à la SEC d'informations complémentaires : principes comptables pour la présentation des comptes, transactions hors-bilan, changements dans la propriété des actifs détenus par les dirigeants... ;
- la mise sur pied de comités de vérification indépendants pour superviser le processus de vérification des comptes, ces comités sont habilités à recevoir des plaintes venant des actionnaires ou des employés relatives aux données comptables ;
- le texte prévoit d'imposer la rotation des vérificateurs externes, ces derniers ne pouvant être rattachés à un organisme de conseil travaillant pour l'entreprise (une entreprise ne peut recourir à un auditeur et un consultant appartenant au même réseau pluridisciplinaire).

Ce dernier point a eu des conséquences immédiates pour les grands cabinets d'audit et de conseil qui ont dû segmenter leurs activités en pôles indépendants.

Ratifié dans le sillage des scandales Enron et Worldcom, le SOA a suscité des critiques et reste aujourd'hui l'objet de controverses, ses détracteurs estimant qu'il avait surtout conduit les entreprises à être trop prudentes. Une réforme de ce texte n'est d'ailleurs pas à exclure sur les deux principaux points de polémique. D'une part, les PME en dessous d'un certain seuil de capitalisation boursière pourraient être exemptées de la mise en place – fort coûteuse – de structures internes de contrôle garantissant la pertinence de leurs comptes. D'autre part, la portée extra-territoriale du SOA pourrait être revue. Cette disposition a fait grincer des dents en Europe et au Canada dont les entreprises, si elles reconnaissent l'intérêt de normes mondiales et de principes de gouvernance communs, y ont vu néanmoins une forme d'ingérence. C'est d'ailleurs moins la contrainte pesant sur les entreprises étrangères cotées aux USA qui gêne les milieux d'affaires américains que ses conséquences, à savoir le repli croissant des firmes vers d'autres places que celle des États-Unis pour lever des capitaux (c'est la place de Londres qui profite de ce transfert). L'idée serait par exemple de retirer de la cote les sociétés étrangères dont moins de 5 % du capital est détenu par des résidents américains et qui n'auraient donc plus à certifier leurs comptes selon les normes fixées par la SEC.

En France, l'urgence semblait moindre qu'aux États-Unis pour plusieurs raisons. Plus faible impact des scandales, d'abord, malgré les cas de Vivendi puis, plus tard, de Rhodia ; ensuite, le risque de spoliation des individus est moins fort qu'aux USA car la part des revenus issus des marchés financiers y est aussi beaucoup moins importante ; enfin, les dispositifs d'appui et de régulation n'ont sans doute pas les mêmes faiblesses qu'aux USA : le Code de commerce

encadre étroitement le droit des sociétés commerciales, la doctrine comptable intègre des principes efficaces guidant la présentation des comptes¹⁰², la certification doit être assurée par deux commissaires aux comptes, l'obligation est faite à ces derniers d'alerter le parquet en cas d'infraction caractérisée... Dans ce contexte, la **Loi sur la sécurité financière (LSF)** du 1^{er} août 2003 précise l'arsenal juridique français (par exemple sur les conventions réglementées¹⁰³) et sur plusieurs autres points importants censés favoriser la « transparence » de l'information financière et comptable (dans le souci de « restaurer la chaîne de sécurité financière rompue » dans le cas d'Enron, entre autres) comme :

- une rotation obligatoire des commissaires aux comptes après six années consécutives de contrôle des comptes ; par ailleurs, obligation est faite aux CAC de présenter à l'assemblée des actionnaires leurs remarques sur la partie du rapport du président consacrée aux procédures de contrôle interne d'élaboration et de traitement de l'information comptable ;
- des mesures de rédaction et de lisibilité du rapport ; le président d'une SA devra, dans un rapport joint au rapport de gestion sur les comptes sociaux et les comptes consolidés, rendre compte des procédures de contrôle interne mises en place par la société ; il ne s'agit donc pas seulement d'appeler à un renforcement du contrôle exercé par la CA sur la sincérité des comptes, mais aussi d'exiger de ce dernier d'explicitier la manière dont il a mis en œuvre leur devoir de diligence ;
- la publicité de l'appartenance à un réseau d'audit et l'information sur le montant des honoraires versés.

Par ailleurs, la loi crée l'AMF (Autorité des marchés financiers), qui résulte de la fusion de trois entités, la Commission des opérations de bourse (COB), le Conseil des marchés financiers (CMF) et le Conseil de discipline de la gestion financière (CDGF). L'idée est qu'une seule entité couvrant le champ auparavant occupé par différentes institutions est plus en mesure d'effectuer un travail de régulation et de contrôle efficace des marchés financiers. En outre, la loi met en place un Haut Conseil du commissariat aux comptes.

C. LES PRINCIPES DE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DE L'OCDE (2004)

Les *Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE* approuvés en 1999 ont aussi été revus en profondeur afin d'intégrer les événements récents et les expériences conduites depuis, en particulier dans les différents pays membres.

Pour l'OCDE, le gouvernement d'entreprise se définit comme les « relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus »¹⁰⁴.

102. Les comptes annuels doivent être « réguliers, sincères, et donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise ». Plusieurs principes prévus par le Code du commerce guident l'établissement des comptes : permanence des méthodes, continuité d'activité, et, surtout, au regard du problème de la fiabilité de l'information comptable, le principe de « prudence ». Ce dernier suppose que les événements qui risquent de déprécier la valeur du patrimoine soient pris en considération ; les événements postérieurs à la date de clôture de l'exercice doivent être pris en compte s'ils sont connus au moment de l'établissement des comptes (exemples de la dépréciation de titres, de moins-values latentes).

103. La loi NRE de 2001 avait étendu la procédure des conventions réglementées aux personnes morales de droit privé non commerçantes et ayant une activité économique ainsi qu'aux associations recevant des subventions publiques. La loi LSF assouplit la loi NRE en écartant du champ les conventions non significatives, le caractère « non significatif » devant s'apprécier par rapport à l'objet et aux implications financières pour les parties contractantes. On remarquera au passage que la loi NRE, dont on reparlera plus bas avec la dissociation des fonctions exécutives et de contrôle, a introduit les réformes les plus importantes en matière de gouvernance depuis la loi de 1966 qui a fondé l'ossature du droit des sociétés.

104. Consultables avec leurs commentaires en ligne sur le site de l'OCDE à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF>

La volonté d'améliorer le cadre juridique, institutionnel et réglementaire organisant, à l'échelle des États, le gouvernement d'entreprise relève d'un souci de transparence de l'information indispensable pour restaurer la confiance des investisseurs et des autres parties prenantes de la firme. Si elle ne fait pas de distinction a priori entre les sociétés au capital social privé et les entreprises publiques, l'OCDE laisse en revanche à chaque pays membre l'initiative en matière d'adoption des Principes. Ces derniers sont donc un cadre général qui s'inspire des « bonnes » pratiques, dont la mise en œuvre permettrait à la fois d'alimenter la croissance économique sur le long terme et d'éviter, dans le contexte de mondialisation des économies et de volatilité des marchés financiers, le risque de crise systémique.

On donnera ci-dessous quelques-uns de ces grands Principes. Tout d'abord, on retiendra l'insistance du texte sur les aspects éthiques et environnementaux supposés garantir aussi la réputation des firmes et donc préserver leur réussite à long terme. Ensuite, les Principes dénoncent les pratiques parfois douteuses des actionnaires en position dominante (pactes d'actionnaires, participations croisées...), au détriment des actionnaires minoritaires et des autres parties prenantes qui « apportent également une contribution précieuse à la réussite à long terme et aux résultats de l'entreprise ». Enfin, le texte accorde un statut particulier aux salariés réputés détenir « des droits importants indépendamment de ceux qui leur reviennent en leur qualité de détenteurs du capital », ce qui suggère que les principes de l'OCDE commencent à prendre leurs distances avec le modèle actionnarial.

D. LES RECOMMANDATIONS SUR LA GOUVERNANCE EN FRANCE

En France, une « consolidation » des recommandations élaborées par les groupes de travail a été réalisée par l'AFEP et le Medef sous le titre : « Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées » et dont le sous-titre est « Principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation des rapports conjoints de l'AFEP et du Medef de 1995, 1999 et 2002 »¹⁰⁵. Ces débats sont aussi une réponse à la Commission européenne dont une communication sur le gouvernement des entreprises et le droit des sociétés préconise que chaque État membre désigne un code de référence auquel les entreprises devront se conformer ou expliquer en quoi et pourquoi leurs pratiques diffèrent de ce référentiel. Les principales recommandations de ce rapport portent sur le conseil d'administration (CA).

1. L'organisation de la direction

Tout d'abord, comme d'ailleurs dans le Code de commerce, le texte laisse toute liberté aux entreprises de définir leur gouvernance selon l'une des trois principales modalités : système moniste, dissocié ou dual.

a. Le système dit « moniste »

Le système moniste se compose d'un président-directeur général et du conseil d'administration. Ce système est dominant en France, près des trois quarts des sociétés du CAC 40 étant organisées sur ce principe.

b. Le système dit « dissocié »

Le système dissocié a été introduit par la loi NRE du 15 mai 2001. Il distingue la fonction d'exécution et la fonction de contrôle, avec un directeur général assurant la première et un président du conseil d'administration en charge de la seconde ; cette approche de la gouvernance rappelle la distinction opérée dans les firmes anglo-saxonnes avec un *chief executive director* et un *chairman* aux rôles bien identifiés. Il se rapproche aussi du système dual (ou bicaméral) avec directoire et conseil de surveillance. Le président organise et dirige les travaux du conseil

105. Rapports Viennot de 1995 et 1999, rapport Bouton de 2002 à l'Association française des entreprises privées (AFEP) et au Mouvement des entreprises de France (Medef). Ce rapport est consultable à l'adresse suivante : http://www.medef.fr/medias/upload/55364_FICHIER.pdf

d'administration et veille au bon fonctionnement des organes de la société mais n'est pas investi d'un « rôle tourné vers l'extérieur », le directeur général étant celui qui représente la société vis-à-vis des tiers. Le régime « dissocié » n'est pas présenté comme l'option garantissant la bonne gouvernance, mais comme un schéma possible permettant de calquer l'organisation des firmes françaises sur celle des entreprises anglo-saxonnes. Il offre de plus une opportunité intéressante d'équilibre des pouvoirs dans les entreprises binationales comme EADS ou la banque franco-belge Dexia.

c. Le système « dual »

Le système dual est repris de la gouvernance « à l'allemande » avec un directoire, c'est-à-dire une direction collégiale avec un président désigné par le conseil de surveillance, cet organe étant chargé du pilotage et de la gestion de l'entreprise. Le directoire est composé d'un à cinq membres (obligatoirement salariés de la firme) nommés pour une durée de deux à six ans renouvelable par le conseil de surveillance. Ce dernier, constitué par les statuts ou dont les membres sont nommés par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires, est chargé de contrôler et surveiller les décisions prises par le directoire. Il n'intervient donc pas dans les décisions de gestion de la société comme le conseil d'administration dans sa version moniste ou même dissociée.

On retiendra qu'il existe encore d'autres modalités telles que celle, proche du dernier modèle évoqué ci-dessus, des sociétés en commandite par actions avec des gérants et un conseil de surveillance.

d. L'organisation de la direction : des principes à la pratique

Le principe de la loi NRE de dissociation des fonctions d'exécution et de contrôle a rencontré un écho favorable dans les entreprises, même s'il présente plusieurs limites dans la pratique. La première concerne les PME où les fonctions dissociées peuvent entraîner une certaine concurrence entre le président et le directeur général, ce dernier étant même parfois en conflit avec son CA. La deuxième limite est plus conjoncturelle : dans les périodes de crise, certaines firmes n'hésitent pas à reconcentrer les pouvoirs. La troisième limite est liée aux modalités de mise en œuvre de cette dissociation des fonctions. L'idée du législateur de distinguer la fonction de président du conseil d'administration et celle de directeur général était de promouvoir un contrôle plus indépendant et d'éviter que le conseil ne soit qu'une simple chambre d'enregistrement des décisions des dirigeants. Or, on a observé récemment, lors du renouvellement de nombreux présidents du CAC 40, que beaucoup d'entreprises optaient pour une distinction claire des fonctions exécutives et de contrôle, soit sous la forme dualiste avec directoire et conseil de surveillance (Schneider Electric par exemple) soit sous la forme d'une dissociation conforme à la loi NRE (BNP Paribas, CAP Gemini, Lafarge, Crédit agricole, Thomson, L'Oréal, Vinci, Alcatel...). Mais, dans plusieurs des cas cités, c'est l'ancien P-DG qui conserve la présidence du CA (ou du conseil de surveillance), le « dauphin » désigné devenant directeur général. On peut alors se demander si cette pratique correspond bien à une amélioration du système de gouvernance. En effet, lorsque l'ancien dirigeant préside l'instance de contrôle, il joue plus un rôle de « superviseur » du nouveau dirigeant qu'il a lui-même promu qu'un rôle de personnalité réellement indépendante. Non seulement le risque existe que la fonction de contrôle ne soit pas sensiblement améliorée, mais, en outre, ce type de pratique place, d'une certaine manière, le nouveau dirigeant sous tutelle de l'ancien, bridant ainsi ses marges de manœuvre. Il n'est pas sûr alors que les actionnaires et les autres parties prenantes de la firme y trouvent leur compte.

2. Le conseil d'administration

a. Le rôle du conseil d'administration

Le conseil d'administration (CA) est une instance collégiale devant agir dans l'intérêt social de l'entreprise¹⁰⁶. Plus précisément, le CA définit la stratégie de la firme, désigne (et à l'inverse peut révoquer) les mandataires sociaux (président, directeur général, DG adjoints dans le système moniste de gouvernance ou président et membres du directoire dans le système dual), contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie. Le CA représente l'ensemble des actionnaires et répond de ses différentes missions devant l'Assemblée générale des actionnaires (AGA) : c'est lui qui convoque les AGA, rédige l'ordre du jour, arrête les comptes annuels qui sont ensuite soumis à l'approbation de l'AGA, rend compte de son activité dans le rapport annuel.

Par ailleurs, le CA est aussi l'arène où se résolvent les conflits potentiels entre les managers et les actionnaires. Son rôle et sa composition font l'objet de débats. Conçu strictement comme mécanisme de contrôle des décisions des managers dans le modèle boursier examiné plus haut (où la gouvernance privilégie exclusivement le point de vue des actionnaires), le conseil d'administration peut être aussi plus largement le garant des intérêts des différents *stakeholders* (c'est l'optique partenariale évoquée précédemment) ; on l'a signalé aussi, dans une approche cognitive, les administrateurs peuvent aussi avoir cette fonction de « réseau social » et aider le dirigeant à accéder à de nouvelles ressources, à des informations privilégiées (par exemple sur une entreprise cible) pour élaborer ses stratégies. La composition des conseils d'administration reflète le rôle que l'entreprise veut lui faire jouer. Par exemple, quelle place y occupent les représentants des salariés, ceux des organismes financiers, y a-t-il une représentation des autres parties prenantes comme les entreprises clientes et/ou fournisseurs ?

b. Le fonctionnement du conseil d'administration

Les différents rapports officiels sur les principes de gouvernance donnent, en dehors des qualités que tout administrateur est supposé avoir (intégrité, compétence, implication dans des décisions collégiales...), quelques orientations sur trois points essentiels :

- Il faut éviter que le CA, au risque de la paralysie, devienne le lieu de résolution de tous les conflits potentiels entre les différents *stakeholders*. Il n'est donc pas considéré comme souhaitable que soient multipliés les représentants de catégories d'intérêts spécifiques. La qualité des débats est ainsi clairement privilégiée. Le rapport Bouton stipule que le CA :

« Doit être un savant dosage de compétence, d'expérience et d'indépendance [...] et qu'on ne saurait trop insister sur la compétence et l'expérience qui sont les qualités premières des administrateurs. »

- La représentation des salariés est encadrée par la législation qui prévoit plusieurs possibilités pour les salariés : d'une part, des représentants du comité d'entreprise peuvent être associés aux travaux du conseil avec voix consultative ; d'autre part, un ou plusieurs administrateurs peuvent représenter les salariés actionnaires lorsque ceux-ci détiennent au moins 3 % du capital social. La loi en prévoit actuellement un. Il peut également y avoir des administrateurs de plein droit directement élus par les salariés (on reviendra plus loin sur la situation spécifique des CA dans les entreprises publiques).
- Les textes encouragent la désignation d'administrateurs « indépendants », c'est-à-dire n'entretenant « aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de leur liberté de jugement ». Ainsi, par hypothèse, les administrateurs indépendants ne sont pas ou peu exposés à des situations de conflits d'intérêts. Dans les rapports cités, la proportion de tels administrateurs devrait être

106. Le Code de commerce donne un exposé précis des missions du CA qui est bien l'organe central de la gouvernance d'entreprise : « Le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. [...] Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. »

comprise entre un tiers et la moitié des membres du CA selon le degré de concentration du capital. Le caractère indépendant des administrateurs est discuté en principe au sein du comité des nominations, validé par le CA avant que les administrateurs pressentis ne soient proposés au vote de l'AGA. La présence d'administrateurs externes indépendants (non actionnaires et souvent, en tout cas cette situation est fréquente dans le cas français, eux-mêmes dirigeants de société) et venant d'horizons géographiques divers (mondialisation des stratégies oblige) peut être vue comme une garantie pour les actionnaires¹⁰⁷. En effet, les options stratégiques sont validées par des administrateurs détenteurs privilégiés d'informations et vigilants (parce que souvent eux-mêmes confrontés dans leur société à ce type de problème) aux stratégies risquées et non rentables ou au comportement d'« enracinement » des dirigeants. Les administrateurs indépendants sont ainsi censés améliorer la qualité de l'expertise et des débats au sein du CA, mais en outre ils sont appelés à jouer un rôle essentiel au sein des comités spécialisés dans deux domaines essentiels de la gouvernance, à savoir la définition de la rémunération des mandataires sociaux et le contrôle de la gestion.

Le rapport insiste également sur le fait qu'un fonctionnement optimal des CA dans l'optique d'une « bonne gouvernance » suppose non seulement que la firme s'engage à alimenter les administrateurs en informations pertinentes et fiables, qu'il soit répondu à toute demande spécifique de ces derniers, sachant que la possibilité est prévue que les administrateurs rencontrent les principaux responsables dirigeants de la société hors présence des mandataires sociaux. Ceci marque le souci de professionnalisation du travail au sein des CA et d'indépendance de celui-ci vis-à-vis du management de la firme.

c. Les comités

C'est dans cette même optique que sont dessinés les contours des différents comités du conseil d'administration dont l'objectif est de réaliser un travail préparatoire préalable aux séances du CA. Les comités sont une émanation du CA, puisque constitués d'administrateurs, leur nombre étant variable selon les firmes. Dans les plus grandes, on en trouve souvent quatre : stratégie, audit, rémunérations, nominations. Les trois derniers sont considérés comme essentiels :

- Le comité des comptes (ou comité d'audit) doit être composé d'au moins deux tiers d'administrateurs indépendants (comme pour les autres comités, d'ailleurs, il est suggéré qu'il n'y ait pas de nominations « croisées », c'est-à-dire qu'une société X ne peut en principe nommer dans le comité un administrateur venant d'une société où siégerait dans le comité équivalent un administrateur venant de X). Il a pour missions l'examen des comptes, la gestion de la relation avec les commissaires aux comptes qu'il doit auditionner régulièrement, et sélectionner lors de leur renouvellement en veillant à leur indépendance.
- Le comité des rémunérations définit la politique de rémunération des mandataires sociaux (principes de répartition des parts fixe et variable, règles d'attribution des bonis et des primes). Il propose aussi l'attribution de stock-options, les modalités d'attribution relevant obligatoirement, dans le droit français, de l'assemblée générale des actionnaires (c'est du reste un des points de débats fréquents au sein des AGA, notamment lorsque les performances ne sont pas à la hauteur des attentes des actionnaires).
- Le comité des nominations sélectionne les nouveaux administrateurs et statue sur le caractère indépendant des candidats pressentis, et doit par ailleurs établir un plan de succession des mandataires sociaux.

107. À titre d'illustration, citons un document présenté par Renault sur son site Internet (page « Composition et fonctionnement du conseil d'administration sur www.renault.com/fr) où il est précisé ce que le conseil d'administration attend des administrateurs indépendants : « *En premier lieu, le conseil considère essentiel de rappeler les qualités individuelles attendues d'un administrateur : l'expérience de l'entreprise et du secteur automobile, l'engagement personnel dans les travaux du conseil et des comités, la compréhension du monde économique et financier, le courage d'affirmer une position éventuellement minoritaire, l'ouverture internationale, l'intégrité et la loyauté.* »

d. Fonctionnement des conseils d'administration : des principes à la pratique¹⁰⁸

Le nombre d'administrateurs indépendants augmente dans les conseils d'administration (« le pourcentage de sociétés précisant que leur conseil comprend un ou plusieurs administrateurs indépendants, qui est cette année de 85 %, est en augmentation de près de 20 % depuis deux ans »).

La mise en place de comités spécialisés s'est largement développée (« les trois quarts des sociétés comprises dans l'échantillon mentionnent l'existence d'un ou plusieurs comités. 73 % des sociétés mentionnent les interactions qui existent entre le conseil et les comités spécialisés qu'elles ont mis en place, leur rôle étant dans la très grande majorité des cas de faire des propositions et/ou des recommandations au conseil qui entrent dans leurs champs de compétence respectifs »).

De manière générale, le travail au sein des CA se professionnalise. Les administrateurs ont pris une conscience plus aiguë de leurs responsabilités vis-à-vis d'assemblées générales de plus en plus turbulentes. Le nombre moyen de séances des CA augmente (« en moyenne, le nombre de réunions du conseil des sociétés comprises dans l'échantillon est de 7,2 par an »).

Le fonctionnement des CA devient plus transparent (« des informations sur les thèmes abordés lors des réunions figurent dans 70 % des rapports analysés »), y compris sur les rémunérations des mandataires sociaux et sur les jetons de présence des administrateurs eux-mêmes (« plus des deux-tiers des sociétés retenues dans l'échantillon disposent d'un comité de rémunération. Ce chiffre se décompose ainsi : 94 % des sociétés de l'échantillon « Eurolist A/B » en ont un alors qu'elles ne sont que 40 % dans l'échantillon « Eurolist C »).

Parallèlement, dans les grandes sociétés essentiellement, la formalisation du fonctionnement des CA est accentuée. Beaucoup de sociétés disposent désormais d'un règlement intérieur définissant les compétences du conseil, le rythme des réunions, les modalités d'accès à l'information (et aussi à la formation) des administrateurs, la composition, le rôle et le fonctionnement des différents comités, les règles d'attribution des jetons de présence... De plus, l'évaluation des travaux du CA devient une pratique de plus en plus courante. Cette évaluation du CA est essentielle à la bonne gouvernance puisqu'elle permet de faire le point sur les modalités de fonctionnement du conseil, de vérifier que les questions essentielles sont posées et débattues et de mesurer la contribution effective de chaque administrateur, ce dernier point restant encore délicat à présenter en toute transparence. Autre piste de plus en plus souvent évoquée : la formation des administrateurs et la mise en œuvre de programmes d'intégration à l'image de ce qui se pratique en Grande-Bretagne, afin de sensibiliser les administrateurs à la prise en compte des différentes parties prenantes (et non seulement des actionnaires) et de les inciter au débat et au travail d'équipe.

Cependant, les principes de nomination restent encore très imprégnés d'une logique de cooptation entre pairs ; les administrateurs, même ceux qualifiés d'« indépendants », sont souvent eux-mêmes patrons ou anciens patrons, et on peut légitimement s'interroger sur leur capacité à fixer, par exemple au sein des comités de rémunération, des règles en cohérence avec les performances des mandataires sociaux qui les ont parfois cooptés ; le cumul des mandats reste une pratique courante bien qu'en régression (la limite légale a été abaissée par la loi NRE de 8 à 5 mandats d'administrateur¹⁰⁹), les femmes sont très largement sous-représentées¹¹⁰ dans les CA

108. Source : « Rapport 2007 de l'AMF sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne », consultable à l'adresse : http://www.amf-france.org/documents/general/8137_1.pdf

109. Une enquête du cabinet Korn/Ferry International citée par *Les Échos* (03.02.2005) sur les pratiques de gouvernance des entreprises du CAC 40 montre de réelles évolutions (plus d'administrateurs indépendants, plus d'administrateurs non français, tendance à la déconcentration des mandats), mais l'âge moyen des administrateurs reste élevé (plus de 60 ans), les femmes sont très peu représentées dans les CA (et plutôt à titre de représentant des salariés), les débats occupent encore moins de place dans les séances que les différentes présentations (des résultats, du travail des comités, etc.).

110. La loi sur l'égalité salariale entre les hommes et les femmes de février 2006 impose à un horizon de cinq ans la présence d'au moins 20 % de femmes dans les CA. À titre de comparaison, dans les entreprises du CAC 40, on en recensait 8 % en 2005 contre 2 % en 1996 !

et les nominations « croisées » n'ont pas disparu. Par ailleurs, un point central des propositions en matière de gouvernance est actuellement loin de faire l'unanimité : la notion d'administrateur « indépendant » continue à faire débat, ses principaux détracteurs estimant qu'il s'agit d'un leurre dans la mesure où une personnalité trop extérieure à la société ne peut pas appréhender correctement les enjeux de celle-ci et ne peut donc pas exercer un mandat efficace.

En résumé, la diversité des modèles de gouvernance nationaux s'est fortement réduite au cours des 30 dernières années. Tous les pays, notamment d'Europe continentale, se sont rapprochés du modèle américain. Celui-ci est pourtant rendu discutable par les fraudes et crises qui l'ont touché depuis le début des années 2000. Pourtant, et paradoxalement, la majorité des lois et rapports orientent la gouvernance vers une vision encore plus disciplinaire et actionnariale au détriment d'une vision partenariale ou cognitive de la gouvernance.

III. LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES PUBLIQUES

A. ENTREPRISES PUBLIQUES : UNE DÉFINITION QUI POSE PROBLÈME

Dans le préambule des *Principes* de l'OCDE, il était précisé que le cadre proposé pouvait inspirer les systèmes de gouvernance de toutes les sociétés, quel que soit leur statut. Les entreprises contrôlées par l'État ne sont donc pas hors du champ. Mais elles posent des problèmes spécifiques dans le cas français. En effet, la notion d'entreprise publique, alors qu'elle est largement utilisée et qu'elle semble être comprise sans difficulté par chacun, ne correspond à aucune définition juridique. Selon Albert et Buisson¹¹¹, si le législateur n'a pas encore précisé le concept, c'est que cela pourrait soulever des difficultés politiques, risquerait d'enfermer une notion évolutive dans un cadre trop contraignant, ou ne suffirait pas à décrire une réalité trop complexe et hétérogène.

Cette absence d'homogénéité est historiquement explicable. En effet, les motivations du législateur à créer de telles entreprises ont été nombreuses, tant pour soustraire certaines firmes au régime concurrentiel que pour les y laisser exercer leur activité dans des conditions dérogatoires au droit commun. Forts disparates dans leurs origines, les entreprises publiques sont également très hétérogènes dans les statuts qui leur sont applicables. Le droit français recense trois statuts possibles :

- Les établissements publics industriels et commerciaux (EPIC). Ce sont des personnes morales de droit public qui gèrent une activité de service public industriel et commercial dans des conditions assez proches de celles appliquées aux entreprises privées.
- Les sociétés d'économie mixte. Ce sont des sociétés de droit privé au sein desquelles se réalise une coopération de capitaux publics et privés sous le contrôle de l'État (ou d'une collectivité locale).
- Les sociétés privées à capital public. Il s'agit de sociétés anonymes de droit privé à qui a été confiée la gestion d'un service public, et dont l'État est l'unique actionnaire, par dérogation à la règle de droit commun interdisant les sociétés d'une seule personne.

B. LES DIFFICULTÉS DE L'ÉTAT ACTIONNAIRE

En écho au mouvement des privatisations françaises (GDF, les sociétés d'autoroutes, etc.), plusieurs rapports publics se sont interrogés sur la performance de l'État actionnaire¹¹². Selon eux, les entreprises publiques souffrent d'une mauvaise performance qui s'expliquerait par la faillite

111. Albert, S. et Buisson, C. (2002), *Entreprises Publiques – Le Rôle de l'État Actionnaire*, La Documentation Française.

112. Citons « L'État Actionnaire et le Gouvernement des Entreprises Publiques » (2003), Rapport remis au Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, ainsi que « L'État Actionnaire » (2003), Rapport du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie remis au Parlement et au Haut Conseil du Secteur Public.

du contrôle de leurs dirigeants. Le rapport remis à F. Mer en 2003 juge ainsi l'État de piètre actionnaire¹¹³ : il ne connaît pas précisément son patrimoine et présente des déficiences dans son dialogue stratégique avec les dirigeants des firmes. Dans les firmes qu'il contrôle l'État se comporte beaucoup plus en administrateur tatillon qu'en véritable actionnaire. Et même parfois en administrateur quelque peu opaque tant il ne sait pas correctement rendre compte de son action de manière transparente. Son implication dans les orientations stratégiques de la firme, dans le dialogue avec les dirigeants, dans le suivi des performances de gestion, dans le contrôle de la gestion n'est pas considérée comme suffisante, ou est organisée parfois à contretemps, le calendrier politique n'étant pas toujours cohérent ni même compatible avec les exigences de développement des firmes. Le débat sur l'opportunité de la cession des participations de l'État dans les sociétés d'autoroutes est une illustration de ces contradictions d'horizons temporels.

En réaction à ce constat, le gouvernement a créé en 2004 l'Agence des participations de l'État (APE).

C. LES MISSIONS DE L'AGENCE DES PARTICIPATIONS DE L'ÉTAT

On peut mettre en évidence quatre missions principales de l'agence des participations de l'État :

- **Incarner et exercer la fonction d'actionnaire.** L'État exerce vis-à-vis des entreprises publiques des responsabilités multiples et potentiellement conflictuelles : il est leur actionnaire et parfois leur client, il réglemente et régule leur secteur d'activité, il peut leur déléguer par contrat des missions de service public. Alors que les entreprises publiques évoluent dans un univers très largement ouvert à la concurrence, il est devenu indispensable de bien distinguer ces missions et de mieux identifier, au sein de l'État, le métier d'actionnaire. Pleinement opérationnelle depuis début 2004, l'objectif central de l'APE est de veiller aux intérêts patrimoniaux de l'État.
- **Exercer l'intégralité des missions de l'État actionnaire.** L'APE constitue la force de référence, d'analyse et de proposition au ministre chargé de l'économie s'agissant de la position de l'État actionnaire. Cette mission porte sur les actes majeurs de la vie des entreprises : leur stratégie, leurs principaux programmes d'investissement et de financement, leurs projets d'acquisition et de cession mais aussi leurs évolutions capitalistiques. L'Agence participe directement aux organes sociaux des entreprises et assure à ce titre la cohérence des positions des représentants de l'État qui en sont membres ; elle représente l'État aux assemblées d'actionnaires. Elle propose l'utilisation de moyens financiers qu'elle met en œuvre dans le cadre des instructions du ministre. Elle dispose de moyens de contrôle des entreprises, en liaison avec les services de l'Inspection générale des finances et du Contrôle général économique et financier.
- **Rendre l'action de l'État actionnaire transparente.** L'Agence privilégie la transparence à l'égard des ministères concernés par son action, du Parlement et des citoyens. Cette transparence est notamment concrétisée par la présentation des comptes combinés des principales entités, quel que soit leur statut juridique, contrôlées majoritairement par l'État et qui rentrent dans le champ de compétence de l'APE.
- **Améliorer l'efficacité de la fonction d'actionnaire.** En liaison étroite avec les dirigeants de plusieurs grandes entreprises, l'Agence a défini un ensemble de principes généraux portant sur le bon fonctionnement des organes sociaux et sur les modalités des relations entre les entreprises de l'APE. Ces principes visent à établir un standard de qualité appliqué aux entreprises contrôlées par l'État et proposé par les représentants de l'État, en concertation avec les autres actionnaires, aux conseils d'administration ou de surveillance des entreprises du secteur privé à participation publique.

113. Le rapport remis à F. Mer en 2003 était sévère dans la mesure où il partait du principe que les entreprises publiques étaient moins efficaces que leurs homologues privées. Or, notamment pour le cas de la France, les travaux empiriques sur les privatisations sont loin de tous constater une amélioration mécanique de la performance à la suite d'une privatisation (Alexandre, H. et Charreaux, G. (2000), « Les Privatisations Françaises ont-elles été Efficaces ? », Working Paper, Université de Bourgogne). La réalité est complexe et exige une analyse en profondeur des structures de gouvernance.

D. QUELLE EFFICACITÉ POUR L'ÉTAT ACTIONNAIRE ?

Même si les critiques dont ont fait l'objet les entreprises publiques doivent aujourd'hui être nuancées car la piètre performance des entreprises publiques au regard de la performance des entreprises privées reste à démontrer, la question d'une modalité idéale pour la gouvernance des entreprises publiques reste posée. Comme pour les firmes privées il existe toujours une exigence de professionnalisation des acteurs associés, notamment s'agissant du fonctionnement des conseils d'administration. Ces derniers sont souvent pléthoriques dans les entreprises publiques, et leur composition tripartite (un tiers de représentants de l'État, un tiers de représentants du personnel élus au suffrage direct, un tiers de « personnalités qualifiées », la « tutelle » pouvant en outre juger bon d'associer au CA, mais sans voix délibérative, des censeurs, commissaires du gouvernement ou autres contrôleurs d'État) évite difficilement les confrontations entre l'État et les représentants des salariés.

Le modèle sous-jacent des auteurs du rapport remis à F. Mer étant celui du rapport Bouton, il n'est guère étonnant que l'idée soit évoquée d'un alignement progressif des modalités de gouvernance sur celle des firmes privées, d'autant plus que de nombreuses entreprises contrôlées par l'État font appel à l'épargne publique. Entre autres, cela signifie de réfléchir à plusieurs pistes : « amaigrissement » des CA, réduction des administrateurs représentant l'État en fonction de sa participation au capital, substitution de la notion d'administrateur « extérieur » (en réalité assez proche des administrateurs indépendants) à celle de « personnalité qualifiée » (aujourd'hui, les personnalités qualifiées sont souvent plus des hauts fonctionnaires que de véritables administrateurs), et réduction du nombre d'administrateurs élus par les salariés. Ce dernier point est délicat en raison du contexte législatif¹¹⁴, mais pose une question intéressante et de portée générale, à savoir la place que peut jouer un administrateur représentant les salariés dans le CA.

La place d'un administrateur représentant les salariés dans le CA : témoignage d'un administrateur salarié

Pierre Alanche est administrateur représentant les actionnaires salariés chez Renault, élu sur liste syndicale CFDT. Il fait part de son expérience.

Depuis que le capital de Renault est majoritairement privé, le conseil d'administration a évolué dans sa composition et dans son fonctionnement : auparavant terrain supplémentaire de confrontation entre les salariés et la direction (*voir plus haut la composition des CA des firmes publiques*), le CA obéit désormais aux règles de la *corporate governance*. La position d'administrateur pour un délégué syndical ayant l'habitude des face-à-face directs avec la direction est originale puisque, en tant que représentant des actionnaires salariés, il siège dans une instance collégiale censée exercer une mission de contrôle vis-à-vis du management. Du coup, l'Administrateur représentant les actionnaires salariés (Aras) est aujourd'hui dans une situation complexe où il est à la fois le subordonné hiérarchique du P-DG et son « contrôleur » au sein du CA. Cela pose évidemment la question du respect de la confidentialité auquel tout administrateur est soumis et de l'indispensable loyauté vis-à-vis du CA : en gros, peut-on être sereinement à la fois administrateur et rester porteur de valeurs syndicales ?

Pierre Alanche estime pour sa part que, si schizophrénie il peut y avoir, l'origine n'est pas à rechercher dans la position de salarié actionnaire. Le développement de l'actionnariat salarié n'a pas modifié significativement l'attitude du personnel qui sait distinguer le statut d'épargnant de celui de salarié. Et si le partage du profit ne se fait pas, aux yeux des salariés, selon des règles d'équité satisfaisantes, ils n'hésitent pas à recourir aux moyens traditionnels du conflit, comme la grève. En revanche, la position d'Aras est beaucoup plus délicate à gérer. Il n'est pas simple de se positionner

.../...

114. Modifier le nombre et le statut des administrateurs élus par les salariés supposerait une modification de la loi de 1983 relative à la démocratisation du secteur public. C'est elle en effet qui a défini la part des administrateurs salariés et qui, de plus, a posé le principe d'atténuation de la responsabilité civile de ces derniers. Ce point est aussi au cœur du débat au moment où est sans cesse réaffirmée, dans le secteur privé qui reste la référence implicite des auteurs du rapport, la responsabilité des administrateurs devant les actionnaires et autres parties prenantes de la firme.

.../... dans les débats du CA, entre une attitude coopérative supposant une parfaite intégration des valeurs et des règles du jeu de l'entreprise, et une attitude purement contestataire. En réalité, l'auteur du témoignage réagit comme plusieurs de ses homologues dans d'autres firmes en distinguant deux catégories de questions traitées au sein des CA : celles pour lesquelles il pense pouvoir apporter une contribution, et celles pour lesquelles il se met « hors jeu » pour ne pas être en conflit avec ses valeurs syndicales (par exemple si le CA aborde la question d'un plan social ou d'une délocalisation). Ce comportement permet d'exprimer un point de vue et de participer de manière constructive à certains débats tout en marquant des réserves importantes sans enfreindre la loyauté à l'égard de l'institution sur d'autres. À noter également que la réaction des autres administrateurs est intéressante. Souvent réticents à la présence d'administrateurs salariés supposée nuire à la franchise des débats (il est à cet égard significatif que la présence d'un Aras dans les comités de rémunération est tout à fait exceptionnelle), les membres non salariés du CA reconnaissent aussi l'intérêt d'un éclairage émanant d'une partie prenante essentielle de la firme et qui a une excellente connaissance de son fonctionnement interne. Reste toutefois que le poids réel des administrateurs salariés dans les délibérations du CA est faible, et il le sera d'autant plus que la tendance dans les firmes anciennement publiques est à la diminution voire à la suppression d'une représentation directe d'administrateurs élus par les salariés, la loi prévoyant seulement la présence d'un seul administrateur représentant les actionnaires salariés et de représentants du CE mais sans voix délibérative.

Cadres CFDT, n° 400, juillet 2002.

La tendance générale en matière de gouvernance des entreprises publiques, mais aussi des associations¹¹⁵, semble être de favoriser un rapprochement de leurs pratiques de celles des entreprises privées. Cela peut sembler paradoxal au moment où la gouvernance des entreprises privées est remise en cause à la fois en raison de son incapacité à jouer un rôle disciplinaire efficace, pourtant énoncé comme objectif premier, et de sa difficulté à prendre en compte les différentes dimensions de la performance, et notamment la performance sociale et environnementale.

IV. VERS UNE GOUVERNANCE INTÉGRANT DES PRÉOCCUPATIONS SOCIÉTALES ?

A. LES TROIS PRÉOCCUPATIONS DE LA GOUVERNANCE

La dimension éthique de la gouvernance incorpore trois préoccupations qui ne sont pas vraiment nouvelles : une préoccupation morale, une préoccupation d'équité et une préoccupation sociétale. La première est l'affirmation qu'une bonne gouvernance suppose un comportement exemplaire des administrateurs, acteurs centraux du système. De plus en plus d'entreprises ou d'associations d'entrepreneurs adoptent des « chartes » de déontologie des administrateurs appelant ces derniers au respect des lois et des statuts, à l'indépendance, au professionnalisme, à la loyauté, à l'implication, à la prévention d'éventuels conflits d'intérêts... La deuxième préoccupation suppose un partage plus équitable de la valeur créée entre les différents contributeurs, ces derniers ne se résumant pas au couple dirigeants-actionnaires. Et si les autres parties prenantes de la firme, salariés, État, fournisseurs et clients, créanciers, peuvent être mieux représentés lors du partage de la rente, pourquoi ne le seraient-elles pas également lors de décisions stratégiques les impliquant plus ou moins directement ?

La préoccupation sociétale, quant à elle, et en particulier celle d'un développement durable, est présentée comme une garantie de pérennité et de croissance à long terme de l'entreprise. La notion de développement durable « répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Rapport Brundtland, 1987). Cette expression, *sustainable development*, est apparue en 1980 lors d'un congrès de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature. À cette époque, le développement durable est principalement

115. Hoarau, C. et Laville, J.-L., *La gouvernance des associations : Économie, sociologie, gestion* (Erès, 2008).

axé sur l'aspect écologique. Ce n'est qu'à partir du Sommet de Rio (1992) que les interdépendances entre économie et cadre de vie sont mises en avant. Plus précisément, le développement durable repose sur trois piliers. Si l'un d'entre eux fait défaut, c'est l'ensemble qui s'écroule :

- le pilier économique : organiser les échanges entre pays, le développement des zones les moins favorisées, etc. ;
- le pilier social : garantir l'accès aux soins, à l'éducation, défendre les conditions de travail, etc. ;
- le pilier environnemental : lutter contre la pollution, l'épuisement des ressources naturelles, protéger la biodiversité, etc.

B. DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RSE

En termes de gouvernance d'entreprise, le développement durable est une manière de refuser la dictature du court terme imposée par les marchés financiers. La nécessité de composer avec une diversité d'intérêts portés par les parties prenantes de la firme devrait inciter ses principaux acteurs, dirigeants et actionnaires, à revenir aux fondamentaux d'une croissance organique pérenne et d'une rentabilité satisfaisante qui restent encore les meilleures garanties d'une performance durable, au bénéfice de toutes les parties prenantes. Ce développement durable s'incarne aujourd'hui dans des politiques de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) qui visent à « socialiser les marchés », c'est-à-dire à faire prendre en compte aux acteurs en entreprise de leurs impacts parfois négatifs sur la société.

La RSE renvoie à l'idée selon laquelle les entreprises ont un rôle social à jouer au-delà de leurs prérogatives strictement économiques et légales et ont donc des responsabilités « élargies » qui dépassent l'unique objectif de maximisation du profit. Cela se traduit, en gestion, par la prise en compte de l'impact de leurs activités sur leur environnement humain, social, politique et écologique par les entreprises. Ce faisant, cette notion étend la gestion stratégique bien au-delà des acteurs économiques et financiers classiques (fournisseurs, consommateurs, actionnaires, etc.), à tous les groupes qui affectent ou sont susceptibles d'être affectés par les activités de l'entreprise, groupes que l'on nomme parfois les « parties prenantes » (*stakeholders*¹¹⁶).

La RSE : une mode ?

Ces dernières années, la RSE a souvent été présentée comme une nouveauté portée par quelques entreprises françaises pionnières et amenant à un véritable « changement de paradigme stratégique ». L'idée que la RSE est une mode managériale trouve bien quelques fondements dans l'observation des milieux d'affaires français, qui ont connu depuis le début du siècle un engouement sans précédent pour cette notion. On a vu pendant les dix dernières années se démultiplier les mots d'ordres et déclarations d'entreprises, les chartes, les codes de conduite, les fonds éthiques, les sociétés de conseil spécialisées, les associations et autres *think tanks* dédiés à la RSE dans différents contextes professionnels ainsi que de nouvelles initiatives institutionnelles au niveau européen et français ; sans compter les rayons d'ouvrages spécialisés. [...]

Aux origines de la RSE

Les travaux historiques s'accordent pour situer l'émergence des pratiques de RSE aux États-Unis à la fin du XIX^e et au début du XX^e siècle. Ces pratiques s'inscrivent dans une tradition de paternalisme industriel similaire à celle qu'ont connue de nombreux autres pays tels que la France, mais elles s'en distinguent dans la mesure où elles sont ici entrées en forte résonance avec de nombreuses dimensions du contexte socioculturel, telle que la religion protestante, une méfiance vis-à-vis du rôle de l'État, une forte valorisation des initiatives privées visant le bien commun et une tradition de pluralisme démocratique. Dans ce terreau favorable, le paternalisme industriel s'est prolongé en une tradition de philanthropie corporative dont l'ampleur ne connaît pas d'équivalent dans le monde, et ce mouvement a amené les hommes d'affaires américains à formaliser progressivement les

.../...

116. Le terme *stakeholders* signifie littéralement « détenteurs d'enjeux ». Il a été construit par opposition à *shareholder* (actionnaires) et a été popularisé par Freeman, R. E. dans son ouvrage *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984. Pour une présentation en français de ce courant, voir Gond, J.-P. et Mercier, S., « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2006, p. 917-925.

.../... relations entre entreprises et société au travers de concepts tels que ceux de *stewardship* ou *trusteeship* dont les notions de RSE ou de parties prenantes sont les héritières directes.

En effet, en accord avec la doctrine protestante, la détention de richesse par les hommes d'affaires ne trouve de justification que dans la mesure où son administration bénéficie à la communauté au sein de laquelle ils opèrent (*stewardship*) et si elle s'exerce en tenant compte du bien-être des personnes qui sont directement ou indirectement affectées par les décisions d'affaires (*trusteeship*). Si le terme de RSE n'apparaît en tant que tel que dans les années 1950 et 1960, l'idée de responsabilité sociale était déjà bien présente dès le début du siècle précédent aux États-Unis, et la base doctrinale sur laquelle elle va s'élaborer était complètement établie dans les années 1920. La crise de 1929 verra reculer cette idée qui resurgira après la Seconde Guerre mondiale, lorsque le prestige social des grandes entreprises américaines sera restauré par la victoire. La RSE semble donc suivre un mouvement de balancier qui épouse la dynamique de légitimation du capitalisme américain depuis plus d'un siècle. Cette « mode » est donc déjà bien ancienne et curieusement récurrente...

Dans le contexte français, la faible utilisation de la notion jusqu'au milieu des années 1990 ne signifiait pas non plus que les pratiques de RSE ou les idées qui lui sont liées étaient totalement absentes ou ignorées. Comme l'ont bien souligné Dirk Matten et Jeremy Moon¹¹⁷, le fait que de nombreuses entreprises opérant en dehors du monde anglo-saxon n'aient pas formalisé de politiques de RSE jusqu'à une période récente ne signifie pas qu'elles étaient auparavant « irresponsables » ou « non responsables » d'un point de vue social, mais plutôt qu'elles se comportaient de manière socialement responsable sans le savoir et/ou à leur insu. Cette « RSE implicite » est en général liée à l'existence d'un système légal ou institutionnel qui pousse, ou force, les entreprises à adopter des pratiques qui seraient perçues comme « socialement responsables » outre-Atlantique (par exemple, l'assurance sociale obligatoire en France). La diffusion contemporaine de la RSE « explicite », définie comme politique volontaire des entreprises visant à améliorer le bien-être social est de ce point de vue surprenante : pourquoi adopter de telles pratiques, ancrées dans une tradition culturelle anglo-saxonne, si l'on dispose déjà d'un mode de gestion « implicite » des problèmes sociaux et environnementaux grâce à nos institutions ?

La réponse réside en partie dans le fait que les pratiques de RSE, telles qu'elles se sont développées en France, ont souvent été adaptées pour répondre à des enjeux locaux spécifiques. La RSE « explicite » française diffère en grande partie de la RSE « explicite » américaine. Les travaux relatifs à la diffusion de l'investissement socialement responsables (ISR) illustrent cette logique à l'œuvre : l'ISR américain est d'abord issu de mouvements sociaux et s'est constitué en projets à forte connotation morale, ciblant en priorité des investisseurs religieux ou activistes. Lorsqu'elle s'est diffusée en France, l'idée d'ISR a été progressivement retransformée en instrument de gestion permettant d'investir dans les entreprises les plus orientées vers le développement durable et donc d'améliorer la performance des placements financiers à long terme. La construction d'une loi relative à la RSE en 2001 encadrant la diffusion d'informations sociales et environnementales peut aussi surprendre d'un point de vue anglo-saxon et marque clairement le caractère très spécifique de l'approche de cette notion en France.

La RSE se développe aujourd'hui grâce aux « marchés de la vertu »

[...] La différence de taille qui existe entre la RSE d'antan (celle de la philanthropie des années 1920 ou 1950 ou des mouvements sociaux et écologistes des années 1960-1970 aux États-Unis) et celle d'aujourd'hui, c'est le fait que les motivations des acteurs qui portent ces mouvements ont radicalement changé. Alors qu'ils agissaient pour des motifs religieux et économiques dans le cas du paternalisme, et souhaitaient d'abord réformer le comportement des entreprises pour changer la société ou agissaient au nom de valeurs éthiques et morales dans les années 1960 ou 1970, les nouveaux acteurs qui assurent aujourd'hui la promotion de la RSE cherchent souvent à combiner les objectifs de profit avec la résolution de problèmes sociaux et environnementaux. Ces nouveaux « entrepreneurs de RSE » construisent ce que David Vogel a appelé les « marchés de la vertu »¹¹⁸. Si ces marchés prennent des formes diverses – ISR, notation sociale et environnementale, conseil

.../...

117. Matten, D. et Moon, J., « "Implicit" and "explicit" CSR : A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 2, 2008, p. 404-424.

118. Vogel, D. *The Markets for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington, 2005. Voir aussi l'interview David Vogel à propos des thèses de son ouvrage, *Revue de l'organisation responsable*, vol. 2, n° 3, p. 55-59.

.../... en communication et en implémentation de la RSE, enseignement professionnel spécialisé, commerce équitable, etc., le point commun de tous ces marchés est de chercher à concilier des buts sociaux et environnementaux avec un minimum de profitabilité. On peut donc interpréter ces développements contemporains comme une progressive internalisation par le système capitaliste de ses effets externes et secondaires grâce au développement de nouveaux marchés.

La RSE : une marchandisation du social ?

[...] Pour les tenants d'une vision critique de la RSE, ce mouvement correspond à un processus de marchandisation du monde social, chaque pas supplémentaire des marchés de la RSE renvoyant à un renforcement de l'emprise du monde des affaires sur la société, à une immixtion intolérable et dangereuse des entreprises dans la sphère publique, seule légitime pour gérer le bien commun¹¹⁹. En s'attaquant à des problèmes tels que la lutte contre le sida en Afrique, le réchauffement climatique, la construction de routes dans des pays en développement ou parfois la gestion des relations avec les communautés locales, les entreprises s'imposent *de facto* comme « citoyennes » en exerçant un rôle politique¹²⁰. Une telle évolution suscite des craintes légitimes : en 1953, Howard Bowen soulignait déjà qu'une omniprésence des dirigeants d'entreprise dans les affaires de société *via* la RSE pouvait créer un excès de pouvoir proche du fascisme. Ses craintes ont été réitérées en 1958 par Theodor Levitt, qui voyait dans la diffusion de la RSE aux États-Unis un retour au féodalisme¹²¹ et en 1970 par Milton Friedman qui craignait qu'elle ne mène au socialisme et sapent les fondements des sociétés démocratiques¹²². Aujourd'hui, des associations telles qu'Attac mettent en garde contre l'existence de tels débordements de la sphère privée sur la sphère publique et invitent à considérer la RSE avec la plus grande vigilance¹²³.

Vers une socialisation des marchés

Mais la marchandisation du social à laquelle renvoie le développement des « marchés de la vertu » a aussi pour corollaire la socialisation des marchés. Et les optimistes pourront voir dans ce processus l'émergence d'une nouvelle « dynamique du capitalisme » suivant laquelle ce système internalise certains des effets externes qu'il produit et réencastre les entreprises et leurs dirigeants dans le monde social, alors que les processus marchands et économiques tendent usuellement à les en séparer.

La marchandisation de la RSE montre en effet que l'on peut aussi « faire des affaires » en s'occupant de problèmes de sociétés ; elle renforce et facilite l'adoption par les entreprises de politiques de RSE, qui réalignent leurs objectifs économiques avec ceux de la société. De plus, étant donné leur pouvoir économique et la nature de leurs activités, les entreprises sont parfois, d'un point de vue pratique, plus à même de contribuer à résoudre certains problèmes sociaux et environnementaux. Cette situation semble se généraliser dans un contexte où les États voient leurs prérogatives limitées par les frontières nationales alors que les nouveaux problèmes environnementaux sont globaux. Et *de facto*, le rôle politique d'entreprises multinationales s'affirme – pour le meilleur comme pour le pire – dans certains pays en développement où la gouvernance politique est affaiblie voire inexistante.

Gond, J.-P. (2008) « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! », in A. Pezet & S. Sponem, *Petit bréviaire des idées reçues en management*, éditions La Découverte.

Une entreprise peut ainsi d'abord mettre en place une politique RSE pour des raisons morales. Certains dirigeants sont en effet convaincus que leur entreprise, en tant qu'institution de référence, doit véhiculer les valeurs auxquelles eux-mêmes adhèrent. Dans cette optique, ce n'est pas la performance économique qui est recherchée, mais la participation de l'entreprise au bon fonctionnement de la société. Les dirigeants estiment qu'une société harmonieuse, c'est-à-dire fondée sur les trois piliers du développement durable, apporte au final (indirectement) une

119. Une telle interprétation est proposée par Shamir, R., « The age of responsabilization : on market-embedded morality », *Economy and Society*, vol. 37, n° 1, 2008, p. 1-19.

120. Pour une présentation détaillée de telles actions, voir Aggieri, A., Pezet, E., Abrassart, C. et Acquier, A., *Organiser le développement durable*, Vuibert, Paris, 2005.

121. Levitt, T., «The Dangers of Social Responsibility», *Harvard Business Review*, septembre – octobre 1958.

122. Friedman, M., «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.

123. Voir les informations relatives à la RSE sur le site : <http://www.france.attac.org/>.

performance économique aux entreprises. Une entreprise peut aussi se déclarer citoyenne dans un objectif (direct) de performance économique, en dehors de toute considération morale et de tout raisonnement philosophique. Plusieurs avantages peuvent être recherchés :

- améliorer son image (de manière curative ou préventive) ;
- soigner sa réputation ;
- motiver le personnel (qui se retrouve dans les valeurs déclarées par l'entreprise) ;
- fidéliser les clients actuels ;
- séduire les clients potentiels (qui partagent les valeurs déclarées par l'entreprise) ;
- éviter les (potentielles) critiques des associations, ONG...

Pour ce faire, le système de gouvernance ne peut pas reposer exclusivement sur des données financières très synthétiques comme le suivi du résultat par action, et les administrateurs devront de plus en plus « pénétrer dans la boîte noire », et regarder plus en détail les prévisions budgétaires et les états de contrôle de gestion, par exemple pour voir comment sont traités les salariés ou les questions environnementales, pour se faire une idée de la pertinence des politiques commerciales, ou pour juger de l'opportunité d'un investissement. Les entreprises disposent depuis fin 2008 d'un outil leur permettant de démontrer leur démarche sociétale : la norme ISO 26 000. Cette dernière concerne les trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental) et permet aux entreprises de connaître la qualité de leur politique de responsabilité sociétale.

@ Lire sur www.cnamintec.fr, UE 213 les articles de Moquet, A. C. et Pezet, A (2006) ; et Berland, N. et Loison, M. C. (2005).

La norme ISO 26 000¹²⁴

Qu'entend-on par l'ISO 26 000 ?

ISO 26 000 est la désignation de la future Norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la Responsabilité sociétale (RS). Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle les aidera dans leurs efforts visant à fonctionner sur le mode socialement responsable que la société demande aujourd'hui.

ISO 26 000 contient des lignes directrices et non des exigences. Elle n'est donc pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001.

Pourquoi ISO 26 000 est-elle importante ?

L'entreprise durable fournit des produits et services à la satisfaction des donneurs d'ordre et sans porter atteinte à l'environnement, mais opère aussi avec un sens de la Responsabilité sociétale que la société exige aujourd'hui. La pression pour agir de la sorte vient des donneurs d'ordre, des consommateurs, des gouvernements, des associations et du public en général. Dans le même temps, les chefs d'entreprise clairvoyants savent qu'une réussite durable doit se fonder sur la fiabilité et sur la prévention de pratiques comme la comptabilité frauduleuse et l'exploitation des travailleurs.

D'une part, un certain nombre de déclarations de principe de haut niveau ont été formulées concernant la RS et, d'autre part, il existe de nombreux programmes et initiatives RS particuliers. L'enjeu est ici de savoir comment mettre les principes en pratique et appliquer la RS avec efficacité même lorsque la compréhension de la « Responsabilité sociétale » varie selon les programmes.

Le domaine de compétence de l'ISO est d'élaborer des accords internationaux qui assurent une harmonisation et sont fondés sur un double niveau de consensus : entre les principales catégories de parties prenantes et entre les pays (l'ISO est un réseau d'organismes nationaux de normalisation de 157 pays).

124. Source : http://www.iso.org/iso/fr/socialresponsibility_2006-fr.pdf

La future norme ISO 26 000 s'attachera donc à établir une compréhension, pertinente au niveau global, de ce qu'est la Responsabilité sociétale et de ce que devront faire les organismes pour fonctionner d'une manière socialement responsable.

Que réalisera ISO 26 000 ?

ISO 26 000 sera un condensé des compétences internationales en matière de Responsabilité sociétale – ce que cette dernière signifie, quelles sont les questions qu'un organisme doit traiter pour opérer d'une manière socialement responsable et quelles sont les meilleures pratiques pour appliquer la RS. ISO 26 000 sera un puissant outil RS qui aidera les organismes à passer des bonnes intentions aux bonnes actions.

Si les pratiques de RSE ne sont ni nouvelles ni totalement absentes des entreprises¹²⁵, elles sont aussi parfois des discours qui ne s'incarnent pas complètement dans les pratiques. Elles portent aussi un risque, celui de « marchandiser le social ». En effet, par leurs politiques de RSE, les entreprises peuvent montrer aux responsables politiques qu'elles s'autorégulent en matière sociale et environnementale et éviter ainsi des réglementations plus contraignantes fixées par les gouvernements.

SECTION 4. GOUVERNANCE, COMPTABILITÉ, AUDIT ET CONTRÔLE

La question de l'information comptable et du contrôle est au cœur des problèmes de gouvernance.

Lire sur www.cnamintec.fr, UE 213 : Charreaux, G. « Gouvernement des entreprises et comptabilité », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Economica, 2000, p. 743-756.

Non seulement parce qu'elle est à la base des processus de décisions, en particulier des décisions stratégiques ; mais aussi parce que la divulgation des données comptables alimente les acteurs extérieurs à la firme, actionnaires, créanciers, analystes financiers, autres parties prenantes (État, syndicats de salariés, fournisseurs, clients...). Dans le souci de transparence et de rétablissement de la confiance ébranlée par les différentes crises récentes, les organes de gouvernance ont un rôle essentiel à jouer afin de garantir la qualité de l'information comptable : cette dernière doit être à la fois compréhensible, fiable, pertinente, et permettre une comparabilité des performances dans le temps et d'une firme à une autre. Mais, on sait bien que les firmes sont fréquemment conduites à faire des choix de politiques comptables qui leur permettent, tout en respectant formellement la réglementation comptable (mais pas toujours son esprit), d'orienter le comportement de certains acteurs, en particulier ceux qui sont extérieurs à la firme. C'est ce qu'on examinera dans un premier paragraphe avant d'examiner plus en détail les processus d'audit et de contrôle.

I. GOUVERNANCE ET POLITIQUES COMPTABLES

A. LA COMPTABILITÉ COMME OUTIL ET REFLET DE LA GOUVERNANCE ACTIONNARIALE

Les normes IFRS font de l'investisseur actionnaire le destinataire privilégié de l'information comptable. Ces normes font explicitement l'hypothèse qu'en satisfaisant au besoin des investisseurs, les besoins des autres parties prenantes (État, salariés, créanciers, clients, etc.) seront aussi satisfaits. De ce fait, les normes IFRS sont le prolongement du modèle actionnarial de

125. Gond, J. P. (2008) « La responsabilité sociale de l'entreprise, encore une nouvelle mode managériale ! », in Pezet A. et Sponem S.(dir.), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, éditions La Découverte.

gouvernance qui fait de l'actionnaire l'unique partie prenante à privilégier¹²⁶. Dans ce modèle, la comptabilité est un outil central de la gouvernance.

Pourtant, la comptabilité n'est pas une science exacte mais un ensemble de techniques pouvant être mises en œuvre avec une part de subjectivité – et donc une certaine marge de liberté d'appréciation. Pour des raisons strictement fiscales ou pour orienter l'appréciation des marchés financiers, les firmes peuvent choisir les options comptables les plus favorables à leurs attentes au moment de la présentation des comptes. On n'a pas attendu les récents scandales de manipulations comptables pour découvrir que les firmes utilisent depuis fort longtemps ces techniques d'« habillage » légal de la présentation des comptes désignées par l'expression quelque peu ambiguë de « comptabilité créative ». Il ne s'agit d'ailleurs pas toujours de donner une image « améliorée » des performances de l'entreprise pour séduire les actionnaires ou tenter d'échapper à une OPA hostile. Les firmes ont parfois intérêt au contraire à sous-évaluer leur résultat, par exemple pour éviter une négociation salariale ou un plan social délicats, pour réduire l'intéressement et la participation des salariés, pour favoriser à moindre coût une OPA amicale ou un MBO (*Management Buy Out*, rachat d'entreprise par ses managers) ou encore pour ne pas susciter l'appétit vorace de l'État à l'annonce de performances éclatantes.

B. LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES COMPTABLES

Il existe plusieurs manières de procéder à la mise en œuvre de ces politiques comptables, qui vont de l'habillage légal à la fraude caractérisée¹²⁷ :

1. Le « maquillage des comptes »

Le « maquillage des comptes » (*window dressing*, autrement dit privilégier les apparences au détriment des fondamentaux) consiste à effectuer, selon l'objectif recherché, des opérations génératrices de profits ou de pertes ou bien entraînant des réévaluations d'actifs. Il s'agit donc, dans le cadre légal, mais sans en respecter véritablement l'esprit, de profiter des différentes options de présentation et d'interprétation des normes comptables (par exemple comptabiliser hors bilan un certain nombre de dettes). L'exemple classique est celui de l'évaluation des éléments immatériels (les marques par exemple), qui peut laisser une marge de manœuvre importante.

2. Le choix des méthodes comptables

Le choix des méthodes comptables : dans le respect du principe de permanence des méthodes (tout changement devant être justifié et indiqué dans l'annexe), il existe des alternatives pour les traitements comptables particuliers, y compris dans le cadre des IFRS. La subjectivité va affecter le calcul de la mesure de la performance à un moment donné, et orienter l'attitude des différents acteurs concernés même si les effets de ces traitements vont avoir tendance à se compenser dans le temps. La manière de calculer les engagements de retraite, de valoriser les stocks, ou de prendre en compte la sous-activité, de traiter les écarts d'acquisition ou les bonis de fusion par exemple a un impact sur l'analyse des performances. Notons que dans ce domaine, très souvent, ce sont les méthodes de la comptabilité analytique qui peuvent être concernées (pour les stocks par exemple).

3. La « gestion » des résultats

La « gestion » des résultats : le résultat comptable intègre, outre les éléments reflétant les transactions avec les tiers, objectivement comptabilisés au vu des factures, des produits et des charges « calculés », permettant de nombreux « ajustements comptables », avec une part de

126. Capron, M. (2005), *Les normes comptables internationales : instruments du capitalisme financier*, éditions La Découverte.

127. Depret, M.-H. et alii, *Gouvernement d'entreprise ; Enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, 2005.

subjectivité dans l'évaluation. En jouant sur les règles d'amortissement (linéaire ou progressif, durée d'amortissement), sur les dotations aux provisions, sur les charges à payer et les produits à recevoir, on peut lisser les résultats en faisant apparaître une croissance régulière des performances, ou au contraire « charger la barque » de l'ancienne équipe de managers pour faire apparaître des résultats flatteurs dès l'exercice suivant. Les commissaires aux comptes doivent notamment veiller au « cut off ».

4. Les fraudes

Les fraudes : la frontière est parfois fragile entre ce qui relève d'une adaptation nécessaire ou d'une utilisation astucieuse des différentes options possibles en matière comptable et les pratiques abusives plus ou moins conscientes voire carrément délibérées. C'est le cas par exemple lorsqu'une firme sous-estime volontairement des charges, qu'elle comptabilise des revenus fictifs, qu'elle anticipe et avance dans sa comptabilité des revenus futurs qu'elle sait fort improbables ou encore qu'elle comptabilise hors bilan des éléments qui auraient été gênants au bilan. On va donner un exemple de manipulation avérée, le cas Enron.

Enron, de la comptabilité « imaginative » à la fraude caractérisée¹²⁸

Enron était parmi les dix plus grandes sociétés américaines en termes de revenus au début des années 2000. Acteur majeur du courtage en énergie (électricité et gaz naturel), Enron s'est progressivement recentrée sur le *trading*, c'est-à-dire dans l'élaboration pour ses clients de contrats très sophistiqués d'approvisionnement au meilleur prix en énergie. La part de ces produits dérivés dans son activité transforme Enron en véritable institution financière, et l'entreprise se recentre définitivement sur le *trading* en cédant ses actifs physiques à des SPE (*Special Purpose Entities*). Ces SPE sont assimilables à des structures de *defeasance*, c'est-à-dire des sociétés créées par Enron auxquelles cette dernière transfère certains de ses actifs. L'intérêt de ce montage tient au fait que les SPE pouvaient être déconsolidées des comptes d'Enron selon les principes comptables de l'époque, et moyennant une interprétation souple de ceux-ci. Pour cela, conseillée par Andersen, il fallait qu'Enron trouve un financement tangible pour une part infime du capital de chaque SPE, les fonds de pension pouvant investir dans le reste du capital, le risque restant toutefois assumé par Enron. En cédant fictivement ses actifs à des sociétés-écran, Enron devenait une société quasiment virtuelle, qui, après avoir sorti de son bilan des immobilisations lourdes, du capital et des dettes, réalise du coup d'importantes marges commerciales.

Le scandale a éclaté lorsque, après que l'auditeur (Andersen) ait pourtant émis son rapport sans réserve en février 2001, l'annonce par Enron d'une charge inhabituelle quelques mois plus tard a entraîné une enquête de l'autorité américaine de régulation, la SEC. Cette dernière a mis en évidence l'importance excessive des honoraires perçus par Andersen et évoqué la possibilité d'une situation de dépendance économique du cabinet de conseil, par ailleurs auditeur de la firme. C'est fin 2001 qu'Enron annonce que plusieurs de ces SPE hors bilan auraient dû, selon les principes comptables généralement reconnus, être de fait consolidées dans les comptes de la société. Le scandale commence alors et la société se place sous la protection de la loi sur les faillites.

Dans le cas d'Enron, les manipulations sont restées opaques pour les analystes financiers qui, abusés par l'incroyable complexité des montages (Enron a compté jusqu'à 3 500 filiales ou entreprises associées), n'ont pas pu jouer leur rôle de régulation des pratiques de gouvernance. La cession d'actifs aux SPE n'était pas une vente réelle qui aurait demandé trop de temps et qui n'aurait pas été financièrement intéressante, Enron ayant vraisemblablement surpayé ces actifs : il s'agissait avant tout de les sortir du bilan pour

128. Voir à ce propos les développements de Cohen, E., in *Le nouvel âge du capitalisme*, Fayard, 2005. Voir aussi le documentaire édifiant d'Alex Gibney, Enron : *The Smartest Guys in the Room*, 2005.

améliorer les résultats financiers ; mais si Enron a déconsolidé les actifs (centrales électriques, gazoducs) en enregistrant comme bénéfice les revenus correspondants, elle a néanmoins conservé le risque qui leur était associé puisque la vente n'était que fictive. Sa situation était donc explosive. À cela se sont ajoutés des détournements probables de fonds par certains dirigeants, et des manipulations plus classiques comme celle consistant à enregistrer dans les comptes des profits prévus par des contrats à long terme. On voit bien que les montages tels que la création (légal sous certaines conditions) d'entités permettant d'alléger la structure du bilan a fini par effacer la frontière entre comptabilité créative et fraude caractérisée, cette dernière devenant, à partir d'un certain moment, la seule solution de maintenir l'illusion dans un processus de fuite en avant voué à l'échec.

Ce cas met aussi en lumière l'incapacité des différents niveaux de régulation à opérer un contrôle efficace : ni la loi et la réglementation, ni les analystes financiers, ni même les mécanismes internes de gouvernance n'ont pu agir pour prévenir la faillite. En particulier, les défaillances du conseil d'administration ont été soulignées dans un rapport du Sénat américain de juillet 2002 qui rappelle que ce ne sont pas les seuls actionnaires qui ont été victimes de l'incurie des administrateurs, mais bien l'ensemble des parties prenantes :

« En autorisant la compagnie à pratiquer une comptabilité à haut risque, à opérer des transactions engendrant des conflits d'intérêts indésirables, à recourir de façon extensive aux activités hors bilan et à offrir une rémunération excessive à ses dirigeants, le conseil d'administration d'Enron a négligé d'assurer la protection des actionnaires et contribué à la chute de la septième entreprise privée des États-Unis. Informé à plusieurs reprises et depuis plusieurs années des méthodes contestables de la direction, le conseil d'administration a choisi de ne pas réagir, au détriment des actionnaires, des salariés et des partenaires d'Enron¹²⁹. »

On le voit aujourd'hui avec la crise, les normes IFRS, pourtant pensées pour satisfaire les investisseurs, ne résolvent pas les problèmes de gouvernance en fournissant une information « plus juste ». En effet, au cœur des IFRS se trouve la référence à la « juste valeur », qui s'apparente initialement à une valeur de marché censée apporter une valeur plus pertinente que le coût historique. La référence à la juste valeur ne constitue pourtant en rien une simplification des choix comptables car il est impossible de faire référence à un marché dans de nombreux cas¹³⁰. Ces normes ne sont certes pas à l'origine de la crise actuelle, mais le caractère pro-cyclique de l'application du critère de la juste valeur ne fait aucun doute¹³¹ : « en période de hausse des cours, la juste valeur entraîne une hausse des bénéfices ou des capitaux propres, hausse qui, par effet circulaire, peut entraîner une hausse encore plus forte des cours. En période de baisse des cours, le mécanisme joue évidemment dans le sens inverse ». D'ailleurs, l'obligation de comptabiliser à la juste valeur certains actifs financiers a été levée pour les banques en octobre 2008 dans un amendement à l'IAS 39. Dans le cas contraire, les banques auraient dû constater des dépréciations qui auraient fortement amputé leurs bénéfices ou leurs capitaux propres et les auraient empêchées de respecter les ratios prudentiels, voire les auraient conduit à la faillite. Ces normes n'ont visiblement pas non plus permis de mettre en évidence les risques pris par ces dernières.

129. Cité par Peltier, F., *La Corporate Governance*, Dunod, 2004.

130. Biondi, Y., Chambost, I. et Klee, L. (2008), « La juste valeur, enfin une évaluation proche de la réalité », in Pezet, A. et Sponem, S. (dir.), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Paris : La Découverte, pp. 210-218.

131. Colasse, B. (2009) « La normalisation comptable internationale face à la crise : comment répondre aux recommandations du G20 ? Questions à Philippe Danjou, membre de l'IASB. » 30^e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Strasbourg.

II. GOUVERNANCE ET PROCESSUS D'AUDIT DES COMPTES

A. L'IMPORTANCE DE L'AUDIT POUR LA GOUVERNANCE ACTIONNARIALE

On peut aussi se demander si les exigences de la communication financière imposées par les règles de la *corporate governance* ne constituent pas indirectement un encouragement à la créativité comptable. L'accélération du rythme de publication des résultats oblige l'entreprise à organiser sa communication financière en fonction d'un calendrier qui ne correspond pas nécessairement à des phases pertinentes de son développement. Avec une périodicité de communication désormais trimestrielle pour la plupart des grands groupes, ces derniers sont incités à organiser l'annonce de leurs résultats afin de pouvoir présenter dans l'année quatre communiqués positifs de nature à rassurer les marchés.

L'affaire Enron a ainsi mis en évidence les risques associés à la confusion des rôles, par exemple lorsque le cabinet qui audite les comptes est aussi conseil de l'entreprise. Elle rappelle aussi l'ambiguïté de la mission des auditeurs qui doivent à la fois contrôler et attester la conformité de l'information comptable au regard d'un référentiel de normes, rendre compte aux parties prenantes de leur travail, tout en étant mandatés par les actionnaires et payés par l'équipe dirigeante. De plus, les auditeurs travaillent à partir d'informations fournies par l'entreprise, information qu'ils ne peuvent pas entièrement contrôler, leur mission supposant une collaboration avec les auditeurs internes et n'incluant pas la vérification de l'intégralité des écritures comptables (ils font des contrôles par sondage). Par ailleurs, leur travail n'est pas aisé à évaluer car la mesure des diligences accomplies est rendue opaque par le secret professionnel auquel ils sont astreints.

B. LA QUALITÉ DE L'AUDIT

La qualité du travail des auditeurs n'est pas une notion facile à cerner ; tout au plus peut-on la définir comme « *la probabilité que l'auditeur découvre une anomalie et la révèle*¹³² ». Cette définition renvoie à deux caractéristiques requises pour les cabinets d'audit : compétence (pour la découverte des anomalies) et indépendance (pour la révélation d'éventuelles anomalies). La difficulté est que l'un et l'autre ne vont pas toujours ensemble. Pour être compétent, il doit avoir de bonnes informations sur l'entreprise et donc une certaine proximité avec celle-ci et ses dirigeants. Or, cette proximité va à l'encontre de l'indépendance. On peut donc avoir des auditeurs très indépendants mais peu compétents ou des auditeurs compétents mais pas totalement indépendants et il est difficile de réunir les deux qualités en même temps¹³³.

Dans ce contexte, les systèmes de gouvernance sont importants puisqu'ils sont justement censés prémunir la firme et ses parties prenantes de toute anomalie dans l'établissement des comptes. Les entreprises ont ainsi mis en place de manière systématique un comité spécialisé du CA, appelé comité des comptes (ou comité d'audit). Le rôle de ce comité est multiple : il doit agir en interne pour inciter à une amélioration des processus d'audit interne, il doit contrôler l'indépendance et la qualité des auditeurs externes (qu'il contribue également à désigner), il a pour mission de réguler les conflits éventuels entre auditeurs et management, et de veiller à éviter les pressions que celui-ci peut être tenté d'exercer sur ceux-là. Le comité peut également exiger des informations complémentaires de la part du management (il doit aussi rencontrer les auditeurs internes en l'absence des mandataires sociaux) et des diligences complémentaires de la part des auditeurs externes.

Les comités d'audit ne sont pas le rempart absolu contre toute tentative de fraude ou de manipulation. Ils peuvent, en revanche, aider à les anticiper et à les prévenir. Leur attention doit être attirée par des « indicateurs avancés » de fraude potentielle, comme les difficultés financières des dirigeants, la volonté des mandataires sociaux de limiter le champ de l'audit ou l'accès à

132. Depret, M.-H et alii, *op. cit.*

133. Richard, C. (2003) « L'indépendance de l'auditeur : pairs et manques », *Revue Française de Gestion*, vol. 27, n° 147, pp. 119-131.

l'information, la rotation à des postes clés de directeur financier ou de contrôleur, la multiplication de transactions avec des entités apparentées et/ou non auditées, l'apparition de transactions importantes modifiant le résultat en fin de période, etc. C'est au sein de ces comités d'audit que peut jouer la professionnalisation des administrateurs au niveau de leur compétence en matière comptable, permettant une bonne interprétation des informations financières comme des états de contrôle de gestion.

III. GOUVERNANCE ET CONTRÔLE

Finalement, la fonction contrôle de gestion apparaît comme fortement impliquée dans le processus de gouvernance. En effet, toute la problématique théorique de la gouvernance, qui utilise principalement la théorie de l'agence, peut être très naturellement transposée aux mécanismes de contrôle de gestion classiques institués par les dirigeants pour contrôler leurs subordonnés.

Le directeur général ne peut pas tout faire, il délègue une partie de ses responsabilités à des cadres fonctionnels, au directeur commercial par exemple. Celui-ci à son tour ne peut pas tout faire, il délègue une partie de ses responsabilités, à des représentants par exemple. À chaque niveau, il y a asymétrie d'information et possibilité d'avoir un comportement opportuniste. Le représentant est le seul à bien connaître ses clients et l'état du marché, et peut chercher à travailler le moins possible en se contentant d'un salaire fixe. Le système de contrôle est là pour l'inciter à plus de dynamisme, par exemple en instituant une partie variable de son salaire en fonction du chiffre d'affaires, et en fixant des quotas à atteindre.

Le directeur commercial est le seul à bien connaître l'évolution du marché, et, s'il préfère jouer au golf plutôt que manager ses équipes, il peut chercher à duper la direction générale en demandant une forte rémunération pour des performances médiocres. Il est contrôlé à travers la gestion budgétaire des ventes et un système d'intéressement aux performances.

Le même modèle est appliqué à des niveaux différents. Un principal délègue à un agent des responsabilités, et doit mettre en place un système de contrôle pour contrer les dérives opportunistes. Dans cette perspective, gouvernance et contrôle de gestion apparaissent comme des cas particuliers de résolution d'un problème très général de contrôle en cas de délégation, qui est décliné en cascade dans un système hiérarchisé à plusieurs niveaux.

Nous avons, dans cette section, cherché à définir les contours de ce qu'on appelle la « gouvernance d'entreprise », et proposé quelques réflexions concernant les relations entre gouvernance et contrôle de gestion. Le contrôle organisationnel, qui doit être effectué dans l'intérêt des différentes parties prenantes de la firme, au premier rang desquelles se situent les propriétaires du capital, suppose la mise en place par les dirigeants d'un contrôle de gestion efficace, mais aussi un contrôle de ces dirigeants, pour lequel les administrateurs peuvent utiliser les apports du contrôle de gestion. Le modèle dominant classique de gouvernance dit « anglo-saxon » privilégie essentiellement les mécanismes institutionnels externes (par le biais du travail des auditeurs et du fonctionnement des marchés). Au vu des scandales et crises récentes, ces mécanismes n'apparaissent cependant pas comme satisfaisants. Le discours du « toujours plus », plus d'audits, plus de contrôles, plus de systèmes d'incitations est lui-même générateur des effets pervers qu'il est censé limiter.

À retenir**Résumé de la série 1**

Le contrôle de gestion a pour objectif de s'assurer de la convergence des buts dans l'organisation. Il s'appuie sur un contrôle des résultats et permet le contrôle à distance de grandes organisations diversifiées en imposant un langage (de nature essentiellement financière) commun. D'autres modes de contrôle existent cependant et notamment le contrôle par le clan, la formation, la culture ou par la bureaucratie et la supervision directe. Selon les caractéristiques du processus contrôlé, les divers modes de contrôle sont plus ou moins efficaces. Il faut noter que le processus contrôle de gestion ne se confond pas avec les tâches du contrôleur de gestion.

Le contrôle de gestion s'appuie sur deux sources d'information principales : la comptabilité financière et la comptabilité de gestion. À partir de la comptabilité financière, il est possible de mesurer la rentabilité économique (ROI) et la rentabilité financière (ROE) de l'entreprise. Le ROI a un rôle central car il permet de prendre en compte différents aspects de la performance opérationnelle. Il a cependant des limites (sous-optimisation des investissements, vision à court terme, politiques comptables possibles). La comptabilité de gestion permet de calculer des coûts. Différentes méthodes sont envisageables (méthode des centres d'analyse, méthode d'imputation rationnelle, méthode ABC, méthode des coûts partiels...). Le choix de la méthode de calcul des coûts doit être réalisé en fonction de la décision qui doit être prise : aucune méthode n'est adaptée à toutes les situations.

Les organisations sont traversées par des relations de pouvoir. On considère qu'une personne a du pouvoir sur une autre si elle peut lui faire faire quelque chose. Selon les organisations, les différents acteurs n'auront pas le même pouvoir. On peut recenser différentes configurations de pouvoir dans les organisations : l'autocratie, le système clos, l'organisation missionnaire, la méritocratie, l'instrument, l'arène politique.

La gouvernance est l'ensemble des mécanismes qui influencent les décisions des dirigeants. La problématique de la gouvernance a émergé depuis plus de 20 ans dans un cadre où les actionnaires ont essayé de reprendre du pouvoir sur les dirigeants. Ils ont ainsi imposé un ensemble de mécanismes de gouvernance (internes et externes) qui limitent leur espace discrétionnaire. Ce type de gouvernance, dominé par les marchés financiers, est appelé modèle actionnarial. Il repose sur un socle théorique précis : la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction. D'autres modèles existent cependant ; ces modèles ne s'inscrivent pas dans une conception uniquement disciplinaire de la gouvernance mais prennent aussi en compte la dimension partenariale et cognitive de la gouvernance.

EXERCICES AUTOCORRIGÉS

Ne pas envoyer à la correction

Exercice 1 : Cas « Assurances Suisses »

ÉNONCÉ

Assurances Suisses est une société basée à Berne. Elle intervient dans les différents métiers du secteur de l'assurance : assurance non-vie, assurance vie, assurance de rente, activités bancaires, financement, etc. Son dirigeant actuel, K. Waldoch, la définit comme « une entreprise solidement ancrée dans son histoire et dont l'avenir est résolument tourné vers l'international ». Devant la nécessité de lever des fonds pour financer son développement hors de ses frontières d'origine, *Assurances Suisses* a été introduite en Bourse en 1997. En prenant cette décision, le groupe a accepté de respecter les règles du jeu boursier. Depuis 2002, pour agir dans le sens d'une bonne gouvernance, le groupe a ainsi décidé de se conformer aux recommandations du Code suisse de bonne pratique pour la gouvernance d'entreprise. Ce texte (fourni en annexe 1), contient un ensemble de recommandations visant à garantir des structures de gouvernance performantes. Le système de gouvernance du groupe repose également sur deux piliers :

- Le Conseil d'Administration. Les statuts de l'entreprise précisent que « le conseil se penche sur les questions clés relevant de la stratégie, des finances, de la structure de l'organisation ainsi que du développement commercial. Il approuve le plan stratégique du groupe ainsi que les plans financiers annuels développés par la direction générale ». Toutefois, la gestion des affaires est déléguée au dirigeant.
- Les comités spécialisés. Pour accomplir sa tâche, le Conseil d'Administration peut élire parmi ses membres des responsables de comités spécialisés. Ces derniers ne prennent pas de résolutions mais assistent le conseil dans sa mission. *Assurances Suisses* s'est ainsi dotée de trois comités :
 - comité de nominations ;
 - comité des rémunérations ;
 - comité d'audit.

TRAVAIL À FAIRE

1. Expliquer par quels moyens et par quelles instances le Conseil d'Administration d'Assurances Suisses participe à la gouvernance du groupe.
2. À l'aide de l'annexe 2, calculer la durée moyenne des mandats d'administrateurs (1 point). Cela va-t-il dans le sens du Code suisse de bonne pratique pour la gouvernance d'entreprise ? Que peut-on en déduire ?
3. Assurances Suisses applique-t-elle tous les autres principes du Code ?
4. La banque mesure depuis plusieurs années la performance de ses filiales à l'aide du ROI. Elle met, de plus en plus, l'accent sur l'atteinte des objectifs en ce qui concerne le ROI pour l'attribution des primes. Quels sont les avantages et les inconvénients de ce type de mesure de la performance ?
5. Des questions se posent en ce qui concerne la gestion d'une des filiales. Vous disposez des informations dans le tableau ci-dessous concernant la division BanqProfit pour les années N-2, N-1 et N.

La société Assurance Suisse calcule les ROI de ses filiales de la manière suivante :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Produit Net Bancaire après impôts}}{\text{Actifs Investis}}$$

Calculer et décomposer le ROI de BanqProfit pour les années N-2, N-1 et N. Peut-on dire que la performance de la division BanqProfit s'est améliorée ? Quel impact a eu l'instauration de critères financiers d'évaluation de la performance ?

Division BanqProfit	N-2	N-1	N
CA	50 000	51 000	51 000
Charges d'exploitation bancaires	30 000	30 800	31 200
Impôts	10 000	10 000	10 000
Produit net bancaire après impôts	10 000	10 200	9 800
Actifs	90 000	90 000	90 000
– Amortissements	10 000	20 000	30 000
= Actifs nets	80 000	70 000	60 000
Actifs circulants	50 000	50 000	50 000
Actif total	130 000	120 000	110 000
Passif d'exploitation	10 000	10 000	10 000

ANNEXE 1

Le code suisse de bonne pratique pour la gouvernance d'entreprise (extraits)

1. Tâches du conseil d'administration

Le conseil d'administration, nommé par les actionnaires, exerce la haute direction de la société ou du groupe.

« Le conseil d'administration définit les objectifs stratégiques, les moyens généraux pour y parvenir et les personnes à qui la gestion des affaires doit être confiée. Il veille dans sa planification à coordonner la stratégie et les finances. »

Le conseil d'administration définit dans les statuts les compétences des personnes chargées de la gestion.

« Le conseil d'administration veille à attribuer de manière appropriée les fonctions de direction et de contrôle. »

2. Composition du conseil d'administration

La composition du conseil d'administration doit être équilibrée.

« Le conseil d'administration est aussi restreint que possible pour favoriser une formation de décisions rapide. Si une société exerce une part significative de ses activités à l'étranger, le conseil d'administration comprendra également des personnes ayant une longue expérience internationale ou des membres étrangers. »

Le conseil d'administration planifie le renouvellement des mandats et veille à la formation continue de ses membres.

« En règle générale, l'élection des membres du conseil d'administration porte sur un mandat n'excédant pas quatre ans. »

3. Comités du conseil d'administration

Le conseil d'administration constitue des comités chargés de tâches spécifiques.

« Le conseil d'administration institue, en son sein, des comités chargés d'analyser en profondeur certaines questions techniques ou de personnel et de faire rapport au conseil d'administration pour lui permettre de préparer ses décisions ou d'exercer sa fonction de surveillance. »

Le comité de contrôle (« Audit Committee ») forme son propre jugement sur la révision externe, le système de contrôle interne et les comptes annuels.

« Le comité de contrôle révisé de manière critique les comptes de la société. »

Le comité de rémunération

« Le comité de rémunération soumet au conseil d'administration pour approbation les principes régissant la rémunération des administrateurs et de la direction. »

Le comité de nomination

« Le comité de nomination fixe les principes régissant la sélection des candidats à élire ou à réélire au conseil d'administration et prépare la sélection selon ces critères. »

Code Suisse de Bonne Pratique, SWX Swiss Exchange, 2002.

ANNEXE 2

Composition du conseil d'administration d'Assurances Suisses

Nom	Nationalité	Âge	Année de nomination	Expiration du mandat
G. Manfred (président du conseil)	Allemande	64	2005	2008
A. Bornet	Suisse	63	1997	2009
S. Eischer	Suisse	57	2004	2009
G. Rosalind	Britannique	69	1998	2007
F. Kinder	Suisse	47	2006	2008
D. Jensen	Américaine	70	1997	2007
K. Milter	Suisse	57	2001	2007
B. Smith	Américaine	62	2006	2009
R. Vernon	Britannique	57	1998	2009
G. Bader	Allemande	68	1998	2008
T. Vetter	Néerlandaise	60	2006	2008
L. Bar	Suisse	48	2002	2007

Le rapport annuel de l'entreprise affirme que « les membres n'ont jamais exercé d'activités de direction opérationnelle au sein du groupe ».

ANNEXE 3

Les comités des Assurances Suisses

- **Le comité des nominations** : il est composé de quatre membres du Conseil d'Administration. Il est chargé de la planification des successions pour ce qui est du Conseil d'Administration et du dirigeant, en proposant les principes pour la nomination et la qualification des membres du conseil.
- **Le comité des rémunérations** : il comprend cinq membres du Conseil d'Administration, et propose à ce dernier les principes de rémunération pour le groupe et le niveau des honoraires des membres du conseil et du dirigeant.
- **Le comité d'audit** : il est chargé d'examiner le processus d'audit du groupe et vérifie les systèmes de contrôle interne.

Rapport annuel 2007 Assurances Suisses.

CORRIGÉ**Question 1**

Le conseil d'administration constitue un des mécanismes de gouvernance (au même titre que le droit de vote des actionnaires lors des assemblées générales ou l'intéressement du dirigeant). Dans le cas d'*Assurances Suisses*, le conseil d'administration semble même être le mécanisme central de contrôle du dirigeant :

- Comme l'énoncent les statuts, il a pour fonction d'évaluer et de ratifier les décisions d'investissement à long terme, ainsi que de contrôler la performance des principaux dirigeants : le conseil se penche sur « *les questions clés relevant de la stratégie, des finances, de la structure de l'organisation ainsi que du développement commercial. Il approuve le plan stratégique du groupe ainsi que les plans financiers annuels développés par la direction générale* ».
- Sa composition est censée apporter une amélioration de l'indépendance et de la qualité du contrôle. On observe qu'*Assurances Suisses* a recours à des administrateurs indépendants (« *les membres n'ont jamais exercé d'activités de direction opérationnelle au sein du groupe* »). Ces derniers sont en effet censés être plus objectifs vis-à-vis du dirigeant (ce dernier ne peut dès lors pas jouer sur la proximité qu'il entretient avec eux pour faire primer ses propres intérêts au détriment de ceux des actionnaires).
- Chez *Assurances Suisses*, le président du conseil d'administration (G. Manfred) est distinct du dirigeant (K. Waldoch), ce qui permet d'éviter qu'une même personne (le PDG) soit à la fois juge et partie.
- Le Conseil d'Administration d'*Assurances Suisses* cherche à tirer parti au maximum des compétences spécifiques de ses membres en se structurant sous la forme de comités spécialisés. Les comités constitués permettent en effet de rendre le contrôle du dirigeant par le Conseil d'Administration plus efficace sur trois points :
 - La définition des règles de gouvernance, notamment en ce qui concerne le choix de recrutement. En effet le comité de nominations est « *chargé de la planification des successions pour ce qui est du Conseil d'Administration et du dirigeant* ».
 - La fixation des niveaux de rémunération des membres exécutifs : « *le comité des rémunérations détermine la rémunération du dirigeant* ».
 - La qualité de l'information comptable et financière fournie aux actionnaires. Pour ce faire, « le comité d'audit est chargé d'examiner le processus d'audit du groupe et vérifie les systèmes de contrôle interne ».

Question 2

Nom	Année de nomination	Expiration du mandat	Durée du mandat
G. Manfred (président du conseil)	2005	2008	3 ans
A. Bornet	1997	2009	12 ans
S. Eischer	2004	2009	5 ans
G. Rosalind	1998	2007	9 ans
F. Kinder	2006	2008	2 ans
D. Jensen	1997	2007	10 ans
K. Milter	2001	2007	6 ans
B. Smith	2006	2009	3 ans
R. Vernon	1998	2009	11 ans
G. Bader	1998	2008	10 ans
T. Vetter	2006	2008	2 ans
L. Bar	2002	2007	5 ans

Soit une durée moyenne de **6,5 ans** pour le mandat d'administrateur.

Cela va à l'encontre de l'un des principes du Code suisse de bonne pratique (celui voulant que les mandats des administrateurs n'excèdent pas 4 ans). Ce principe est toutefois discutable. En effet, la complexité du métier d'administrateur exige une expérience de plusieurs années avant

d'en maîtriser tous les aspects (connaissance en profondeur du secteur, de l'entreprise et de sa stratégie...). Se priver d'un administrateur au terme de 4 ans revient donc à se priver de son expérience sans avoir pu en profiter plusieurs années. Il n'y a en fait pas toujours convergence entre l'indépendance et la compétence des administrateurs.

Sur ce point, il ne semble pas qu'il puisse être reproché à *Assurances Suisses* de pratiquer une gouvernance inefficace.

Question 3

Assurances Suisses applique-t-elle tous les autres principes du Code ?

Principes	Application par <i>Assurances Suisses</i> (Oui/Non)	Modalités d'application par <i>Assurances Suisses</i>
1. Le conseil d'administration, nommé par les actionnaires, exerce la haute direction de la société ou du groupe.	Oui	Le conseil se penche sur « <i>les questions clés relevant de la stratégie, des finances, de la structure de l'organisation ainsi que du développement commercial</i> ».
2. Le conseil d'administration définit dans les statuts les compétences des personnes chargées de la gestion.	Oui	« <i>Toutefois, la gestion des affaires est déléguée au dirigeant</i> ».
3. La composition du conseil d'administration doit être équilibrée.	Oui	Aucun des 12 administrateurs n'a été membre exécutif chez <i>Assurances Suisses</i> (annexe 2). 7 sont étrangers, soit plus de la moitié.
4. Le conseil d'administration planifie le renouvellement des mandats (un mandat n'excédant pas quatre ans).	Non (durée moyenne = 6,5 ans)	7 membres du conseil d'administration ont un mandat excédant la durée recommandée par le Code soit plus de la moitié (annexe 2).
5. Le conseil d'administration constitue des comités chargés de tâches spécifiques.	Oui	<i>Assurances Suisses</i> dispose de 3 comités (annexe 3) : – comité de gouvernance et des nominations ; – comité des rémunérations ; – comité d'audit.
6. Le comité de contrôle (« Audit Committee ») forme son propre jugement sur la révision externe, le système de contrôle interne et les comptes annuels.	Oui	« <i>Il est chargé d'examiner le processus d'audit du groupe et vérifie les systèmes de contrôle interne</i> » (annexe 3).
7. Instauration d'un comité de rémunération.	Oui	« <i>Il propose à ce dernier les principes de rémunération pour le groupe et le niveau des honoraires des membres du conseil et du dirigeant</i> » (annexe 3).
8. Instauration d'un comité de nomination.	Oui	« <i>Il est chargé de la planification des successions pour ce qui est du Conseil d'Administration et du dirigeant, en proposant les principes pour la nomination et la qualification des membres du conseil</i> » (annexe 3).

Au total, il apparaît qu'*Assurances Suisses* applique quasiment l'intégralité des principes édictés par le Code suisse de bonne pratique. En respectant ces principes, *Assurances Suisses* cherche à acquérir un fonctionnement efficace de son système de gouvernance, et, au-delà, vise à rassurer les actionnaires. Ces derniers, placés en asymétrie d'information (ils n'ont pas autant de données sur l'entreprise que ses dirigeants), y voient en effet la preuve d'une gouvernance garante de leurs intérêts.

Question 4

La banque mesure depuis plusieurs années la performance de ses filiales à l'aide du ROI. Elle met, de plus en plus, l'accent sur l'atteinte des objectifs en ce qui concerne le ROI pour l'attribution des primes. Quels sont les avantages et les inconvénients de ce type de mesure de la performance ?

Le ROI (Return on Investment) est un ratio de rentabilité économique qui mesure un retour un investissement. Ce ratio est parfois appelé ROCE (Return on Capital Employed) ou ROA (Return on Assets).

Plusieurs formulations du ROI sont possibles mais elles prennent toute la forme d'un ratio du type : $\text{ROI} = \text{Bénéfice} / \text{Actif}$

Ses avantages sont les suivants :

- il permet de comparer des entités de tailles différentes ;
- il repose sur des données comptables facilement accessibles ;
- il peut être décomposé en un taux de marge et un taux de rotation des actifs ; à ce titre, il permet de relier la mesure financière de la performance à des éléments opérationnels ;
- il peut être relié à la rentabilité financière attendue par les actionnaires par l'intermédiaire de l'effet de levier.

Ses inconvénients sont les suivants :

- il est calculé à partir de données comptables qui sont le résultat de choix comptables ;
- il peut conduire à limiter les investissements et ceci se fait au détriment du long terme ;
- il peut conduire à accepter des investissements qui pourtant détruisent de la valeur et à refuser des investissements qui pourraient en créer.

Question 5

Calculer et décomposer le ROI de BanqProfit pour les années N-2, N-1 et N. Peut-on dire que la performance de la division BanqProfit s'est améliorée ? Quel impact a eu l'instauration de critères financiers d'évaluation de la performance ?

	N-2	N-1	N
(1) CA	50 000	51 000	51 000
(2) Produit net bancaire après impôts	10 000	10 200	9 800
(3) Actif total	130 000	120 000	110 000
(4) Passif d'exploitation	10 000	10 000	10 000
(5) Actifs investis = (3) - (4)	120 000	110 000	100 000
ROI = (2)/(5)	8,33 %	9,27 %	9,80 %
Taux de marge (2)/(1)	20,00 %	20,00 %	19,22 %
Rotation des actifs = (1)/(5)	0,417	0,464	0,510

Au plan formel, la rentabilité s'est accrue entre N-2 et N. Ce n'est qu'un effet d'optique. On voit en effet, que c'est la dépréciation comptable des immobilisations qui permet cet accroissement. Afin répondre aux injonctions de création de valeur, on peut penser que la direction de la division a décidé d'arrêter d'investir afin d'augmenter son ROI. Cet arrêt des investissements va poser des problèmes de compétitivité sur le moyen ou long terme à la division même si cela lui permet de faire apparaître une amélioration du ROI. On commence d'ailleurs à voir qu'en N le chiffre d'affaires est resté stable et que le taux de marge a diminué.

Exercice 2

Auteurs : Isabelle CHAMBOST et Samuel SPONEM

ÉNONCÉ

L'entreprise FDI est l'un des leaders mondiaux de freins à disque industriels. Elle s'est initialement développée sur les marchés traditionnels comme la sidérurgie, le nucléaire ou le transport de personnes fabriquant par exemple des freins pour les remontées mécaniques. Elle est

également, depuis 3 ans, de plus en plus présente sur le marché en croissance des freins pour éoliennes.

Les gammes de freins produits pour la sidérurgie, le nucléaire ou le transport s'articulent autour de deux technologies : l'électromagnétisme et l'hydraulique. Pour chacune d'entre elles, l'entreprise propose deux grandes familles de freins : les freins de service, destinés à un usage intensif en grande vitesse, et les freins d'arrêt d'urgence, pour une utilisation exceptionnelle. Il s'agit de produits dont la fabrication est maîtrisée depuis de nombreuses années. Leur utilisation dans le domaine de la manutention de matières radioactives, du forage pétrolier, de ponts de manutention pour maintenance d'avions ou de téléphériques nécessite une fiabilité à toute épreuve ainsi qu'un excellent service de maintenance.

Concernant les freins pour éoliennes, FDI développe une gamme spécifique de pinces hydrauliques pour freinage rotor ou pour freinage de la giration. Les conditions d'exploitation, en particulier des efforts radiaux et axiaux engendrés par des forces de vent très instables, exigent une technologie adaptée et éprouvée, développée en interne. Le service recherche et développement travaille notamment depuis trois ans sur la mise au point d'un processus de nouvelle génération (les dépenses relatives à cette mise au point sont intégralement passées en charge). Par ailleurs, cette activité a nécessité de très forts investissements en machines et elle est très gourmande en capitaux. Pour cette activité, il est aussi nécessaire de proposer un service après-vente particulièrement réactif (intervention dans les 2 jours), en cas de défaillance des produits proposés. Ce type de produits se doit d'être à la pointe de l'innovation sachant que les développements sur les *process* de ces produits peuvent aider à améliorer les *process* des autres produits et qu'ils permettent, de plus, d'obtenir une bonne visibilité auprès des clients pour l'ensemble des activités de l'entreprise.

Le positionnement concurrentiel et relationnel de la société est plutôt satisfaisant : FDI bénéficie ainsi d'une progression sensible de son chiffre d'affaires depuis plusieurs années.

Le directeur général souhaite s'organiser pour faire face à la croissance de sa société. À ce titre, il décide de faire appel à un cabinet de consultants extérieur, le cabinet VAL.

En tant que contrôleur de gestion, adjoint du directeur financier, vous êtes chargé(e) de procéder à une analyse des propositions réalisées par le cabinet de consultant et de répondre aux interrogations que se pose le directeur général de l'entreprise.

Dossier n° 1 : Coûts et décisions (annexes 1 et 2)

La société FDI ne dispose pas d'un système de calcul des coûts systématiques et organisé. Cependant, les ingénieurs et les commerciaux évaluent de manière ponctuelle le coût de revient de leurs produits afin de s'assurer qu'ils les vendent bien au-dessus de leurs coûts de revient. Le cabinet VAL propose de mettre en place un système plus systématique de calcul des coûts (voir annexe 1).

Le calcul des coûts complets proposé par VAL conduit le cabinet à préconiser une suppression de l'activité « freins hydrauliques ».

TRAVAIL À FAIRE

1. Retrouvez les montants des coûts complets unitaires par produits calculés par VAL.
2. Au niveau financier, les coûts unitaires obtenus doivent-ils conduire à supprimer la production de freins hydrauliques de service ? Calculez l'impact qu'aurait une telle suppression sur le résultat.

Concernant les freins pour éolienne, un contrat avec une entreprise d'énergie est envisagé. L'entreprise d'énergie souhaiterait acheter 1 000 produits en N+1 à un prix de 1 880 euros. Une économie sur l'emballage et sur le transport serait réalisée car l'entreprise d'énergie s'en chargerait.

La commande doit être honorée en totalité ou refusée. La capacité actuelle de production de FDI est de 2 500. Pour le moment, aucun investissement visant à augmenter les capacités de production n'est envisagé.

■ **3. Faut-il accepter la proposition de l'entreprise d'énergie ?**

L'ancien contrôleur de gestion avait réalisé un travail préparatoire au calcul des coûts (voir annexe 2). Son rapport n'a pas du tout été pris en compte par le cabinet VAL. Au regard de ce rapport, vous vous interrogez sur les choix faits par le cabinet VAL.

■ **4. Rappelez le principe de choix des centres d'analyse et des unités d'œuvre. Que pensez-vous des centres d'analyse et des unités d'œuvre retenus pour le calcul ? Quels découpages en sections homogènes et quelles unités d'œuvre alternatifs proposeriez-vous ?**

■ **5. Calculez le coût complet unitaire de chaque produit à partir des centres d'analyse et des nouvelles unités d'œuvre. Commentez.**

Dossier n° 2 : Organisation et mesure de la performance (annexe 3)

Le cabinet de conseil propose d'organiser la société en deux divisions, en fonction de la spécificité des marchés desservis, et de décentraliser une partie des décisions aux directeurs de divisions. Il y aurait ainsi une division « sidérurgie » et une division « éolienne ». Il propose de développer le contrôle de gestion et d'introduire une nouvelle forme de mesure de la performance pour chacune des divisions.

■ **6. Quels avantages pourrait avoir la décentralisation des décisions au niveau des divisions ? En quoi le contrôle de gestion est-il indispensable à la décentralisation ?**

■ **7. Quelles sont les différentes mesures financières de la performance ? Quels sont les avantages et limites des mesures financières de la performance ? À quel type de mesure de la performance correspond le profit économique proposé par VAL pour la division éolienne ? Quels sont les origines et les fondements théoriques de l'approche de la performance retenue par le cabinet VAL ?**

■ **8. Procédez à une analyse critique de la mise en œuvre de cette méthode et des préconisations opérées par le cabinet de conseil VAL pour la division « éolienne » à partir de cette méthode.**

Le directeur général s'interroge :

« Eu égard à l'augmentation probable des cours boursiers de la société suite à l'amélioration des performances de la division éoliennes, je me demande dans quelle mesure cela me permettrait d'augmenter la rémunération des dirigeants de la société en leur octroyant des stock-options et quels avantages cela pourrait avoir pour notre entreprise. »

■ **9. Précisez le principe des *stock-options*, ses avantages et ses limites dans le cas de la société FDI. Quelle théorie de la gouvernance incite à la mise en place de ce type de système ?**

Le dirigeant souligne que l'activité « éolienne » pourrait être développée en insistant auprès des entreprises clientes potentielles sur le rôle que ce type d'énergie peut jouer dans leur politique RSE. Il s'interroge sur l'argumentaire qui devrait être développé dans ce sens.

■ **10. Définissez la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Quelles sont les raisons qui peuvent pousser une entreprise à mettre en place une politique RSE ? En quoi les énergies éoliennes peuvent-elles s'intégrer dans ce type de politique ?**

ANNEXE 1

Éléments de calcul du coût complet proposé par VAL
Calcul du coût des produits (extraits du rapport)

	Freins électromagnétiques		Freins hydrauliques		Freins pour éoliennes
	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	
Prix de vente (en €)	1 800	2 700	1 800	3 000	2 685
Quantités produites et vendues	800	1 600	1 000	1 400	2 000

	Freins électromagnétiques		Freins hydrauliques		Freins pour éoliennes
	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	
Composants par produit (en €)					
Bobines	140	180	140	190	150
Disques	100	140	130	160	120
Pinces	220	330	220	330	220
Garniture	50	60	40	120	130
Divers	90	120	70	150	90
Carton d'emballage	20	20	20	20	20
Temps de Main d'œuvre directe (en minutes)	150	220	200	240	160

Coût annuel moyen d'un ouvrier (considéré comme de la main-d'œuvre directe) : 22 680 €.

Temps productif annuel moyen d'un ouvrier : 1 500 heures.

	Freins électromagnétiques		Freins hydrauliques		Freins pour éoliennes
	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	
Coût complet unitaire (arrondi à l'euro le plus proche)	1 507	2 157	1 871	2 558	2 478

Charges indirectes (en euros)

Frais d'administration	2 000 000
Frais de production communs aux différentes lignes de produits	
Loyer	550 000
Amortissement annuel des machines	1 950 000
Énergie (dépend du niveau d'activité)	620 000
Main d'œuvre d'encadrement	300 000
Coûts spécifiques de production et de recherche et développement	
Frais fixes de production et de R&D spécifiques aux freins électromagnétiques	520 000
Frais fixes de production et de R&D spécifiques aux freins hydrauliques	940 000
Frais fixes de production et de R&D spécifiques aux freins pour éoliennes	1 800 000
Frais de distribution communs aux différentes lignes de produits	
Salaire des chauffeurs	48 000
Amortissement annuel des camions	50 000
Carburant et entretien (dépend du niveau d'activité)	288 000
Charges d'emballage (dépend du niveau d'activité)	370 000

Le cabinet VAL pense qu'il est pertinent de répartir les charges indirectes de production communes aux 5 types de produits en fonction du temps de main-d'œuvre directe.

Les charges fixes spécifiques sont réparties en fonction du temps de main-d'œuvre directe relatif aux charges fixes spécifiques.

Les charges indirectes de distribution sont réparties en fonction du chiffre d'affaires.

Les charges indirectes d'administration sont réparties à parts égales entre le centre production commune et le centre commercialisation.

ANNEXE 2

Rapport de l'ancien contrôleur de gestion (extraits)

Une étude systématique des coûts indirects de production communs aux différentes lignes de produits montre que deux activités majeures peuvent être distinguées :

- la production (qui regroupe des charges pour un montant de 2 500 000 €) ;
- la maintenance et le nettoyage (qui regroupent des charges pour un montant de 920 000 €).

Chaque lancement d'un lot en production déclenche des coûts de maintenance et de nettoyage. En ce qui concerne l'activité de production en tant que telle, ses coûts indirects sont liés au temps de main-d'œuvre directe.

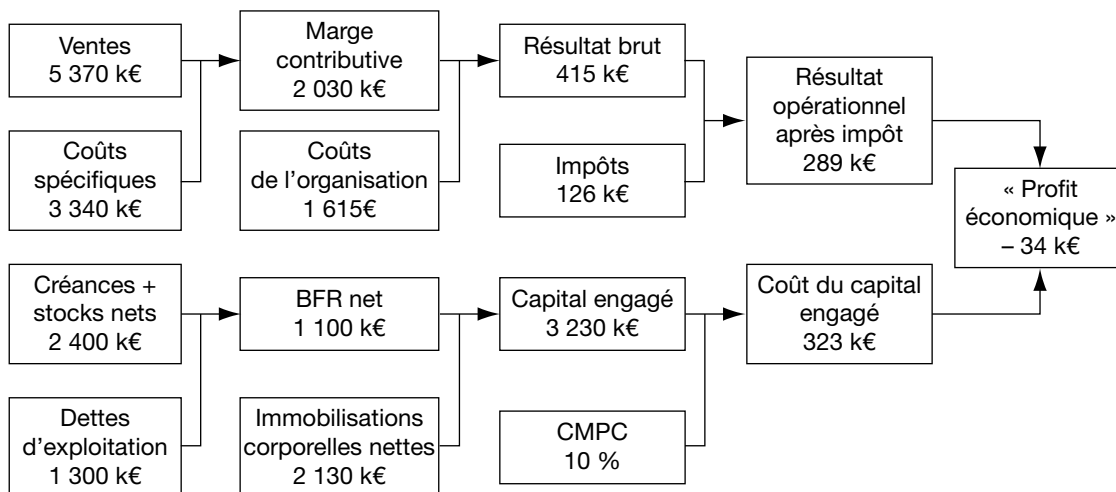
Par ailleurs, une régression a montré que, si sur le court terme on peut considérer les frais d'administration comme fixe, sur le long terme, il y a corrélation entre les charges indirectes d'administration et le nombre de produits vendus.

Un relevé des lots lancés en production est indiqué dans le tableau suivant :

	Freins électromagnétiques		Freins hydrauliques		Freins pour éoliennes
	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	
Nombre de lots lancés en production	50	100	10	60	300

ANNEXE 3

Extrait du rapport et de la présentation des consultants de VAL sur la performance de la division « éolienne »



Extrait du discours de présentation :

« Afin d'améliorer les performances de la B.U. éolienne, il conviendrait de diminuer les coûts de production, constitués essentiellement de charges variables, en essayant de réduire les activités consommatrices de temps, tels que l'assemblage et les tests. Des recherches d'économie pourraient également être réalisées au niveau des charges fixes. Au regard de la marge contributive dégagée, les coûts de l'organisation apparaissent en effet beaucoup trop importants. Il conviendrait par ailleurs de procéder à une réduction du montant de stocks, en particulier des stocks de pièces détachées et d'en-cours. »

CORRIGÉ

Dossier n° 1

Question 1

Un coût complet comprend l'ensemble des charges directes et indirectes (qu'elles soient variables ou fixes) qu'il est possible de rattacher à un produit. Un coût direct peut être affecté au coût des produits sans ambiguïté alors qu'un coût indirect nécessite la mise en œuvre de calculs pour être rattaché au coût des produits.

Pour calculer un coût complet, il est nécessaire de réaliser deux tableaux : le tableau de calcul du coût en tant que tel et le tableau de répartition des charges indirectes qui permet d'explicitier les choix de centres d'analyse et d'unités d'œuvre (afin de calculer les coûts d'unité d'œuvre).

Les éléments présents dans l'annexe 1 permettent de distinguer un centre auxiliaire (administration) et quatre centres principaux (production, production de freins électromagnétiques, production de freins hydrauliques, production de freins pour éoliennes et distribution).

Concernant le choix des unités d'œuvre, on sait que :

- les charges indirectes de production communes aux 5 types de produits sont réparties en fonction du nombre d'heure de main-d'œuvre directe ;
- les charges fixes spécifiques sont réparties en fonction du temps de main-d'œuvre directe ;
- les charges indirectes de distribution sont réparties en fonction du chiffre d'affaires ;
- les charges indirectes d'administration sont réparties à parts égales entre le centre production et le centre commercialisation.

Tableau de répartition des charges indirectes

		Adminis- tration	Production	Production électroma- gnétique	Production hydraulique	Production éolienne	Distribution
Frais d'administration	2 000 000	2 000 000					
Frais de production							
Loyer	550 000		550 000				
Amortissement annuel des machines	1 950 000		1 950 000				
Énergie (dépend du niveau d'activité)	620 000		620 000				
Main d'œuvre d'encadrement	300 000		300 000				
Frais fixes spécifiques							
Frais de production spécifiques aux freins électromagnétiques	520 000			520 000			
Frais de production spécifiques aux freins hydrauliques	940 000				940 000		

		Adminis- tration	Production	Production électroma- gnétique	Production hydraulique	Production éolienne	Distribution
Frais de production spécifiques aux freins pour éolienne	400 000					1 800 000	
Frais de distribution							
Salaire des chauffeurs	48 000						48 000
Amortissement annuel des camions	50 000						50 000
Carburant et entretien (dépend du niveau d'activité)	288 000						288 000
Charges indirectes d'emballage (dépend du niveau d'activité)	370 000						370 000
Total primaire	8 036 000	2 000 000	3 420 000	520 000	940 000	1 800 000	756 000
Administration		- 2 000 000	1 000 000				1 000 000
Total secondaire		0	4 420 000	520 000	940 000	1 800 000	1 756 000
Nature des unités d'œuvre			Mn de main- d'œuvre directe	Mn de main- d'œuvre directe ⁽¹⁾	Mn de main- d'œuvre directe ⁽²⁾	Mn de main- d'œuvre directe ⁽³⁾	CA
Nombre d'unités d'œuvre			1 328 000 ⁽⁴⁾	472 000	536 000	320 000	17 130 000 ⁽⁵⁾
Coût des unités d'œuvre			3,3283	1,1017	1,7537	5,6250	0,1025

(1) concernant les freins électromagnétiques = $800 \times 150 + 1\,600 \times 220$

(2) concernant les freins hydrauliques = $1\,000 \times 200 + 1\,400 \times 240$

(3) concernant les freins pour éoliennes = $2\,000 \times 160$

(4) $800 \times 150 + 1\,600 \times 220 + 1\,000 \times 200 + 1\,400 \times 240 + 2\,000 \times 160$

(5) $800 \times 1\,800 + 1\,600 \times 2\,700 + 1\,000 \times 1\,800 + 1\,400 \times 3\,000 + 2\,000 \times 2\,685$

Tableau de calcul des coûts complets unitaires

	Freins électromagnétiques		Freins hydrauliques		Freins pour éoliennes
	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	
Composants par produit (en €)					
Bobines	140	180	140	190	150
Disques	100	1 400	1 300	1 600	120
Pinces	220	330	220	330	220
Garniture	50	60	40	120	130
Divers	90	120	70	150	90
main-d'œuvre	37,80 ⁽¹⁾	55,44	50,40	60,48	40,32
Carton d'emballage	20	20	20	20	20
Total des charges directes	657,80	905,44	670,40	1 030,48	770,32
Charges indirectes					
Production	499,25 ⁽²⁾	732,23	665,66	798,80	532,53
Production de freins électromagnétiques	165,25 ⁽³⁾	242,37			
Production de freins hydrauliques			350,75	420,90	
Production de freins pour éoliennes					900
Distribution	184,52 ⁽⁴⁾	276,78	184,52	307,53	275,24
Totaux charges indirectes	849,02	1 251,38	1 200,93	1 527,22	1 707,77
Coût complet unitaire	1 506,82	2 156,82	1 871,33	2 557,70	2 478,09

(1) $150 \times 0,252$

(2) Coût de la minute de main-d'œuvre directe = $22\,680 / (1\,500 \times 60) = 0,252$

- (3) 150 x 3,3283
 (4) 150 x 1,1017
 (5) 1 800 x 0,1025

Question 2

En comparant les coûts complets aux prix de vente, on obtient les résultats suivants :

	Freins électromagnétiques		Freins hydrauliques		Freins pour éoliennes
	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	
Coût complet	1 507	2 156	1 871	2 557	2 478
Prix de vente	1 800	2 700	1 800	3 000	2 685
Résultat unitaire (en €)	293	544	-71	443	207

On constate qu'effectivement, la production de freins hydrauliques de service est déficitaire. Cela ne signifie pas qu'il faille automatiquement supprimer cette production. D'abord pour des raisons stratégiques et/ou commerciales (les freins hydrauliques sont peut-être des produits indispensables dans la gamme de ce genre d'entreprises, peut-être permettent-ils d'attirer des clients sur d'autres produits, etc.). Au-delà de ces considérations stratégiques et commerciales, un simple raisonnement financier ne doit pas conduire automatiquement à la suppression de ce produit.

En effet, en supprimant ce produit, on ne va pas faire disparaître les charges fixes qu'il supporte. Si la marge sur coûts variables de ce produit est positive, il contribue même à couvrir une partie des coûts fixes. Pour prendre une décision en termes financiers, il est donc nécessaire de calculer la marge sur coûts variables et la marge sur coûts spécifiques. La difficulté est ici que certaines charges indirectes sont variables (elles varient avec l'activité), il est donc nécessaire de calculer de nouvelles unités d'œuvre permettant une analyse en fonction du comportement des charges (pour les centres production et distribution).

Calcul du coût des unités d'œuvre

		Administration	Production		Distribution	
			Variables	Fixes	Variables	Fixes
Frais de production						
Loyer	550 000			550 000		
Amortissement annuel des machines	1 950 000			1 950 000		
Énergie (dépend du niveau d'activité)	620 000		620 000			
Main d'œuvre d'encadrement	300 000			300 000		
Frais de distribution						
Salaire des chauffeurs	48 000					48 000
Amortissement annuel des camions	50 000					50 000
Carburant et entretien (dépend du niveau d'activité)	288 000				288 000	
Charges indirectes d'emballage (dépend du niveau d'activité)	370 000				370 000	
Total primaire	8 036 000	2 000 000	620 000	2 800 000	658 000	98 000
Administration				1 000 000		1 000 000
Total secondaire			620 000	3 800 000	658 000	1 098 000
Nature des unités d'œuvre			Minutes de main-d'œuvre directe	Minutes de main-d'œuvre directe	CA	CA

		Administration	Production		Distribution	
			Variables	Fixes	Variables	Fixes
Nombre d'unités d'œuvre			1 328 000	1 328 000	17 130 000	17 130 000
Coût des unités d'œuvre			0,4669	2,8614	0,0384	0,0641

Calcul des marges sur freins hydrauliques de service

Prix de vente	1 800	
Coûts directs variables	670	(cf. question 1)
<i>Charges indirectes variables</i>		
Coûts de production indirects variables	93	(200 x 0,4 669)
Coûts de distribution indirects variables	69	(1 800 x 0,0384)
Total des charges variables indirectes	162	
Coût variable total	833	
Marge sur coûts variables	967	
Coûts fixes spécifiques	351	(cf. question 1 : charges indirectes de production pour freins hydrauliques)
Marge sur coûts spécifiques	616	
<i>Coûts fixes indirects</i>		
Coûts de production indirects fixes	572	(200 x 2,8614)
Coûts de distribution indirects fixes	115	(1 800 x 0,0641)
Total des coûts fixes indirects	687	
Marge sur coûts complets (résultat)	- 71	

Le calcul des marges montre que le prix de vente des freins hydrauliques de service permet de couvrir les charges variables directes, les coûts spécifiques et une part des charges fixes indirectes.

Si l'on supprime ce produit, alors le résultat de l'entreprise va baisser pour un montant égal à la marge sur coût variable générée par ce produit, soit environ 967 000 euros ($1\ 000 \times 967$).

On peut donc penser que, du moins sur le court terme, il ne faut pas supprimer ce produit.

Question 3

Pour savoir s'il faut accepter la proposition de l'entreprise d'énergie, il faut comparer la marge sur coûts variables gagnée et la marge sur coûts variables perdue si l'on accepte cette proposition du fait de la renonciation à 500 ventes.

En effet, en cas d'acceptation, la capacité de production de 2 500 freins permettrait à FDI de :

- faire face à cette nouvelle commande (1 000 produits) ;
- et offrir 1 500 produits (2 500 – 1 000) à ses clients « traditionnels », soit 500 produits de moins que l'année N.

Il faut donc, à l'aide du tableau de répartition réalisé dans la question précédente, calculer la marge sur coûts variables des freins pour éoliennes.

Marge sur coûts variables des freins pour éoliennes

Prix de vente	2 685	
Coûts directs variables	770	(cf. question 1)
Charges indirectes variables		
Coûts de production indirects variables	74,7	160×0.4669
Coûts de distribution indirects variables	103	$2\,685 \times 0.0384$
Total des charges variables indirectes	178	
Coût variable total	948	
Marge sur coûts variables	1 737	

Marges sur coûts variables gagnées et perdues en cas d'acceptation de la commande

Perte de MCV	Gain de MCV		
$500 \times 1\,737 = 868\,500$	CA	$1\,000 \times 1\,880$	1 880 000
	coûts variables directs (hors	$1\,000 \times 750$	750 000
	coûts d'emballage) = $770 - 20$		
	coûts de production indirects variables	$1\,000 \times 75$	75 000
	Marge sur coûts variables		1 055 000
Gain =	1 055 000	- 868 500	= 186 500

La proposition permet de générer une marge sur coûts variables de 1 055 000 et fait perdre une marge sur coûts variables de 868 500 (car elle fait renoncer à 500 ventes). Le résultat global de l'opération est positif. D'un strict point de vue financier, l'offre est intéressante. Il convient cependant là encore de mesurer les enjeux stratégiques et commerciaux d'une telle décision.

Question 4

Un centre d'analyse est un « compartiment comptable » regroupant des activités homogènes technologiquement distinctes des activités des autres centres. Dans la pratique, les centres d'analyse correspondent souvent aux différents services ou ateliers mais si ceux-ci effectuent des tâches technologiquement distinctes, il est nécessaire d'y définir plusieurs centres ou sections pour s'assurer de l'homogénéité des coûts qui composent le centre. Les coûts du centre sont dits homogènes s'ils forment un ensemble stable et solidaire c'est-à-dire si chaque fois que l'activité est déclenchée, les tâches élémentaires qu'elle comporte sont toutes effectuées et si chacune de ses tâches est exécutée de manière stable. Autrement dit, quel que soit le produit, celui-ci doit consommer toutes les tâches dans les mêmes proportions.

L'unité d'œuvre doit permettre de répartir les charges indirectes entre les produits qui la consomment : elle représente et modélise l'activité d'un centre d'analyse. Une bonne unité d'œuvre est celle pour laquelle une corrélation satisfaisante est observée avec le coût du centre. C'est-à-dire que, sur le long terme, le nombre d'unités d'œuvre et les coûts du centre d'analyse doivent évoluer de manière proportionnelle.

Dans le rapport proposé par l'ancien contrôleur de gestion, on peut lire qu'une étude systématique des coûts indirects de production communs aux différentes lignes de produits montre que deux activités majeures peuvent être distinguées :

- la production (qui regroupe des charges pour un montant de 2 500 000 €) ;
- la maintenance et le nettoyage (qui regroupent des charges pour un montant de 920 000 €).

Chaque lancement d'un lot en production déclenche des coûts de maintenance et de nettoyage. En ce qui concerne l'activité de production en tant que telle, ses coûts indirects sont liés au temps de main-d'œuvre directe.

Il est donc peu probable que le centre d'analyse « production » tel qu'il a été proposé par le cabinet VAL regroupe des activités homogènes (puisque'il existe deux activités distinctes ayant des unités d'œuvre différentes). De la même manière, le choix des unités d'œuvre semble discutable.

Par ailleurs, une régression a montré que, si sur le court terme on peut considérer les frais d'administration comme fixe, sur le long terme, il y a corrélation entre les charges indirectes d'administration et le nombre de produits vendus. Il est donc possible de faire du centre d'administration une activité principale ayant pour unité d'œuvre le nombre de produits vendus.

Question 5

Tableau de répartition des charges indirectes

	Administration	Production	Maintenance et nettoyage	Production électromagnétique	Production hydraulique	Production éolienne	Distribution
Montant des charges indirectes	2 000 000	2 500 000	920 000	520 000	940 000	1 800 000	756 000
Nature des unités d'œuvre	Nb produits vendus	Mn MOD	Nombre de lots lancés en production	Mn MOD	Mn MOD	Mn MOD	CA
Nombre d'unités d'œuvre	6 800	1 328 000	520 ⁽¹⁾	472 000	536 000	320 000	17 130 000
Coût des unités d'œuvre	294,118	1,8825	1 769,2308	1,1017	1,7537	5,6250	0,0441

(1) $50 + 100 + 10 + 60 + 300$

Calcul du coût unitaire des produits

	Freins électromagnétiques		Freins hydrauliques		Freins pour éoliennes
	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	Freins de service	Freins d'arrêt d'urgence	
Total des charges directes	657,80	905,44	670,40	1 030,48	770,32
<i>Charges indirectes</i>					
Administration	294,12	294,12	294,12	294,12	294,12
Production	282,38 ⁽¹⁾	414,16	376,51	451,81	301,20
Maintenance et nettoyage	110,58 ⁽²⁾	110,58	17,69	75,82	265,38
Production de freins électromagnétiques	165,25	242,37			
Production de freins hydrauliques			350,75	420,90	
Production de freins pour éoliennes					900
Distribution	79,44 ⁽³⁾	119,16	79,44	132,40	118,50
Totaux charges indirectes	931,77	1 180,38	1 118,50	1 375,04	1 879,20
Coût complet unitaire	1 589,57	2 085,82	1 788,90	2 405,52	2 649,52
Résultat unitaire	210,43	614,18	11,10	594,48	35,48

(1) $1.8\ 825 \times 150$

(2) $1\ 769,2308 \times 50/800$

(3) $0,0441 \times 1\ 800$

Suite à ce nouveau calcul, qui semble plus pertinent car reflétant de manière plus juste les consommations de ressources par les différents produits, on constate que les freins hydrauliques de service ne sont plus déficitaires. En revanche, les freins pour éoliennes voient leur marge baisser très fortement, du fait notamment de la taille moyenne très réduite des lots pour cette ligne de produit ($2\ 000/300 = 6,667$ produits en moyenne par lot).

Cela montre bien qu'en fonction des hypothèses de calcul retenues, on peut prendre des décisions plus ou moins pertinentes.

Dossier n° 2

Question 6

La décentralisation est un transfert du pouvoir de décision de la direction générale vers les directeurs de division, dans certains domaines. Ce type d'organisation a notamment les avantages suivants :

- il rapproche la décision de l'information (sur le processus de production ou sur l'environnement, par exemple). De ce fait, la décentralisation permet à la personne qui a la meilleure information de décider et induit une plus grande rapidité dans la prise de décision ;
- il responsabilise et motive les directeurs d'entités. En effet, le fait de pouvoir décider a un effet incitatif ;
- il permet à la direction de se concentrer sur les décisions stratégiques (et notamment sur la stratégie d'ensemble de l'entreprise) et de déléguer les décisions quotidiennes.

Mais la décentralisation présente aussi des risques : refus des divisions de coopérer entre-elles, voire concurrence entre ces divisions ; poursuite d'objectifs contraires à ceux de l'entreprise ; manque d'information de la direction générale sur ce qu'il se passe sur le terrain, etc. De ce fait, pour s'assurer que les objectifs poursuivis par les divisions sont en adéquation avec ceux de l'entreprise et que les divisions coopèrent entre elles, il est nécessaire de mettre en place un système de contrôle de gestion. Celui-ci permet de gérer par les résultats, il suppose de définir des objectifs a priori et d'évaluer leur atteinte a posteriori. Il doit permettre ainsi de s'assurer que les objectifs poursuivis par les directeurs de division sont en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Il permet aussi à la direction générale de gérer à distance et par exception, tout en lui permettant d'être au courant des déviations par rapport aux objectifs.

Question 7

Différentes mesures financières de la performance sont possibles :

- la mesure d'un résultat (financier ou d'exploitation) qui est la différence entre des produits et des charges ;
- la mesure d'un ratio de rentabilité (exemple : ROI, ROE) qui permet de mettre en relation les résultats et les moyens mobilisés pour atteindre ces résultats ;
- les mesures boursières de la performance (TSR, MVA, EVA) qui font référence à l'évolution du cours de l'action de l'entreprise. Celles-ci doivent permettre de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire.

Ce type de mesure de la performance est simple (du moins en apparence) et il permet d'avoir un langage financier unique pour toute organisation, quelle que soit sa taille ou son activité. Il comporte cependant un certain nombre de limites :

- il prend mal en compte le long terme et peut conduire à une limitation des investissements ;
- il repose sur des données comptables, qui résultent elles-mêmes de conventions et peuvent être manipulées, ou sur des données boursières très volatiles.

L'approche retenue par le cabinet VAL se fonde sur le calcul d'un bénéfice « résiduel », calculé à partir du résultat d'exploitation de l'entreprise, sous déduction de la rémunération des capitaux engagés. Il peut être également obtenu en appliquant aux capitaux engagés la différence entre le taux de rentabilité économique et le coût du capital. Indicateur très ancien, le bénéfice résiduel a retrouvé une nouvelle jeunesse avec l'une de ses célèbres déclinaisons, l'EVA. Cette dernière correspond, en effet, au calcul d'un bénéfice résiduel. Elle tire sa spécificité des nombreux retraitements des données comptables utilisées, afin d'estimer la valeur de l'actif économique et du montant du résultat opérationnel.

Par rapport à une performance évaluée à l'aune d'un résultat par action, cet indicateur prend en compte :

- le montant des capitaux engagés ;
- mais également leur rémunération et, plus particulièrement, la rémunération des capitaux propres (la rémunération des apporteurs de dettes étant déjà en effet comptabilisée en résultat).

Cette approche de la performance s'inscrit dans le cadre de la maximisation de la valeur actionnariale. Les modèles de création de valeur se sont développés avec la montée en puissance des investisseurs institutionnels anglo-saxons et le développement de leur action en termes d'activisme actionnarial. Ces modèles permettent, en théorie, de faire converger les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires. Ils se réfèrent à la théorie de l'agence qui suppose que l'entreprise est un nœud de contrats dans laquelle les agents ont des intérêts divergents et entre lesquels il y a asymétrie d'information. De ce fait il est nécessaire de mettre en place des mesures de la performance permettant de s'assurer que le dirigeant (appelé « agent » par la théorie de l'agence) agit en cohérence avec les attentes de l'actionnaire (le « principal »). La mise en œuvre de ces approches suppose qu'il est possible de calculer le coût du capital et repose sur l'hypothèse d'efficience des marchés financiers.

Question 8

La mise en œuvre du bénéfice résiduel conduit à faire apparaître une sous performance de la division éolienne en dépit d'un résultat d'exploitation positif. En effet, pour avoir un bénéfice résiduel positif, il faut aller au-delà de l'attente des actionnaires et faire apparaître un surprofit. De ce fait, la prise en compte d'une rémunération des capitaux engagés conduit à faire apparaître une sous-performance que le consultant propose d'améliorer par des actions sur le montant :

- des résultats dégagés : réduction des charges variables et des charges fixes ;
- des capitaux engagés : accélération de la rotation des stocks.

La mise en œuvre de cette méthode et les préconisations du cabinet VAL posent cependant un certain nombre de problèmes et difficultés relatifs :

Au mode de calcul des indicateurs

L'activité éolienne est une activité reposant fortement sur la recherche-développement (R&D). Or au regard des informations communiquées, un investissement particulier important a été réalisé au cours des trois dernières années. Dans le calcul du « profit économique » opéré, la R&D a dû être intégrée dans le calcul des coûts et considérée comme un coût fixe. Un retraitement aurait pu être opéré en considérant la R&D comme une immobilisation incorporelle, donnant lieu à un amortissement sur la durée de vie des produits, ce qui aurait permis de « lisser la charge ».

À l'horizon temporel retenu

Le calcul présenté n'a été réalisé que sur une année. Or, outre la question de l'investissement important réalisé en R&D, c'est plus globalement la recherche d'un positionnement de l'entreprise en phase de conquête de marché et l'obtention d'une certaine taille critique qui est en jeu. Le calcul du profit économique devrait être effectué sur un horizon temporel plus large, incluant le cycle de développement de l'entreprise.

Au champ retenu

De fortes synergies avec la division « sidérurgie » sont mises en avant, tant en termes industriels, qu'en termes commerciaux. Une partie des coûts supportés par la division « éolienne » ont ainsi vocation à améliorer également les résultats de la division « sidérurgie ».

Aux préconisations proposées

La mise en œuvre de ces dernières ne doit pas conduire à obérer le développement futur de cette activité. Il conviendrait en effet de vérifier, dans le cas où les *process* seraient en cours de stabilisation, si les temps importants passés aux activités d'assemblage et de tests peuvent être un peu diminués ou sont, au contraire, nécessaires. La réduction des stocks de pièces détachées ne doit pas non plus engendrer une moindre efficacité du service après-vente.

Question 9

L'octroi de *stock-options* représente le droit d'acheter une action de l'entreprise, à l'issue d'une certaine période, à un prix d'exercice défini lors de l'octroi de ce droit. Si le moment venu le cours de l'action est supérieur au prix d'exercice le bénéficiaire lèvera l'option pour acquérir l'action au prix d'exercice, initialement convenu, et la revendre au cours du marché. Dans la situation inverse l'option ne sera pas levée.

Lors de l'octroi, l'entreprise s'engage donc à fournir, à un certain moment, au bénéficiaire de ce droit une action à un prix donné. Elle peut alors procéder à une augmentation de capital ou au rachat d'actions propres. Le terme de *stock-option* recouvre donc des options d'achat d'actions existantes ou des options de souscription d'actions nouvelles.

Ce droit représente une option d'achat (ou *calls*) d'actions d'une entreprise. Il s'agit d'un instrument financier, d'un produit dérivé, que l'entreprise doit comptabiliser lors de son octroi. Mais, contrairement aux options « classiques », les *stock-options* sont attribuées à titre personnel et ne peuvent être échangées sur un marché.

Ce système pourrait avoir les avantages suivants :

- il permettrait de s'assurer que les objectifs des dirigeants sont bien orientés vers la création de valeur ;
- il devrait motiver les dirigeants sans pour autant représenter un décaissement de trésorerie au moment de l'octroi des *stock-options* ;
- son mode de calcul est simple (en fonction de l'évolution du cours de bourse).

Ce système présente cependant un certain nombre de limites :

- il peut inciter les dirigeants à gérer le cours de bourse par des effets d'annonce et à masquer certaines informations au marché ;
- en cas de retournement du cours de l'action dû à une tendance générale du marché, l'effet incitatif disparaîtrait sans que le manager ait démérité.

Le modèle théorique sous-jacent à la mise en place de *stock-options* est la théorie de l'agence. Cette théorie considère que le dirigeant est un « agent » qui agit pour le compte de l'actionnaire (le « principal ») et qu'il y a divergence d'intérêt entre l'agent et le principal ainsi qu'asymétrie de l'information. Pour minimiser les comportements opportunistes, il est ainsi nécessaire de mettre en place des systèmes d'incitation. Cette théorie constitue le socle du modèle actionnarial de gouvernance qui s'appuie sur l'efficacité des marchés et sur la prédominance du rôle des actionnaires pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Question 10

La notion de RSE renvoie à l'idée selon laquelle les entreprises ont un rôle social à jouer au-delà de leurs prérogatives strictement économiques et légales et ont donc des responsabilités « élargies » qui dépassent l'unique objectif de maximisation du profit. Cela se traduit, en gestion, par la prise en compte de l'impact de leurs activités sur leur environnement humain, social, politique et écologique par les entreprises. La RSE étend la gestion stratégique au-delà des acteurs économiques et financiers classiques (fournisseurs, consommateurs, actionnaires, etc.), à tous les groupes qui affectent ou sont susceptibles d'être affectés par les activités de l'entreprise, groupes que l'on nomme parfois les « parties prenantes » (*stakeholders*).

Diverses raisons peuvent pousser les entreprises à mettre en place des politiques dans ce domaine :

- des raisons morales d'abord. Certains dirigeants peuvent être convaincus que leur entreprise doit véhiculer les valeurs auxquelles eux-mêmes adhèrent. Dans cette optique, ce n'est pas la performance économique qui est recherchée, mais la participation de l'entreprise au bon fonctionnement de la société ;
- une entreprise peut aussi se déclarer citoyenne dans un objectif de performance économique, en dehors de toute considération morale et de tout raisonnement philosophique. En effet, certaines politiques de RSE peuvent accroître la performance financière de l'entreprise (par exemple, le fait de chercher à diminuer les accidents de travail ou de réfléchir à des processus de production moins polluants évitant ainsi les coûts de retraitement). C'est aussi, pour certaines entreprises, un moyen de rester légitime vis-à-vis des parties prenantes, et cette légitimité est parfois une condition indispensable à la survie de l'entreprise. C'est, enfin, une manière de signifier au gouvernement qu'il n'a pas besoin de légiférer en matière sociale ou environnementale car les entreprises s'autorégulent : c'est, en quelque sorte, une manière pour les entreprises de faire de la politique à la place des citoyens.

Les énergies éoliennes peuvent s'intégrer dans ce type de politique :

- si l'on considère qu'elles font appel à des énergies renouvelables et non polluantes, permettant ainsi de diminuer l'empreinte énergétique de l'entreprise (perspective morale) ;
- si l'on réussit à montrer qu'elles permettent de faire des économies ou si elles aident les entreprises à se légitimer vis-à-vis de leurs parties prenantes (perspective utilitariste).

QCM

QUESTIONS

1. La gouvernance d'entreprise permet de contrôler :
 - a. le gouvernement
 - b. les parties prenantes
 - c. le dirigeant
2. Suite aux scandales financiers du début du ^{xxi}e siècle, la gouvernance a été :
 - a. abandonnée
 - b. réduite
 - c. renforcée
3. L'affaire de la Société Générale aurait pu être évitée grâce à :
 - a. un meilleur contrôle interne
 - b. une meilleure rémunération des traders
 - c. une meilleure application des recommandations du rapport Bouton
4. Dans la théorie de l'agence, le « principal » est l'acteur économique qui :
 - a. fait l'objet d'un contrôle interne et externe
 - b. délègue une tâche à un autre acteur
 - c. s'occupe des relations avec le gouvernement
5. Une partie prenante est une personne qui peut :
 - a. affecter la réalisation des objectifs organisationnels
 - b. être affectée par la réalisation des objectifs organisationnels
 - c. affecter ou être affectée par la réalisation des objectifs organisationnels
6. Le modèle actionnarial de la gouvernance provient :
 - a. des pays anglo-saxons
 - b. du Japon
 - c. des pays latins
7. Le comité des rémunérations :
 - a. vérifie le bon fonctionnement du service de paye dans l'entreprise
 - b. fournit un avis au CA sur la rémunération des mandataires sociaux
 - c. a pour mission l'examen des comptes de la société
8. L'APE est une agence qui s'occupe :
 - a. d'exercer la fonction d'actionnaire pour le compte de l'État
 - b. de définir la politique de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes
 - c. de contrôler l'application de la législation en matière de gouvernance
9. Le contrôle de gestion :
 - a. est l'unique mode de contrôle dans les organisations
 - b. permet la décentralisation
 - c. n'a aucun effet pervers
10. Le ROI :
 - a. permet de mesurer un taux de marge
 - b. permet de mesurer un résultat
 - c. permet de mesurer une rentabilité

11. Le modèle d'Ouchi :
- a. montre que les organisations n'ont pas besoin de contrôle
 - b. montre que le contrôle de gestion est le plus efficace des modes de contrôle
 - c. montre que le mode de contrôle qui doit être choisi dépend du processus contrôlé
12. La comptabilité de gestion :
- a. est différente de la comptabilité analytique
 - b. permet de calculer des coûts
 - c. est normalisée
13. Le contrôleur de gestion :
- a. ne se confond pas avec le processus de contrôle de gestion
 - b. est toujours un *business partner*
 - c. fait seul le contrôle de gestion
14. La méthode ABC :
- a. est la meilleure méthode de calcul des coûts
 - b. a été inventée en France
 - c. est une méthode de calcul de coûts complets
15. Le pouvoir :
- a. est un rapport de force
 - b. est l'attribut de la direction de l'entreprise
 - c. n'est pas un problème dans les organisations

RÉPONSES

Si vous avez moins de 13 bonnes réponses, vous devez reprendre la lecture de la série.

1c, 2c, 3a, 4b, 5c, 6a, 7b, 8a, 9b, 10c, 11c, 12b, 13a, 14c, 15a.

BIBLIOGRAPHIE

- Larry Bensimhon, Christophe Torset, *Le meilleur du DSCG 3, Management et contrôle de gestion*, Paris, Foucher, 3^e édition, 2013
- Alain Burlaud, Claude Simon, *Comptabilité de gestion : Coûts/Contrôle*, Paris, Vuibert, 2003
- Xavier Bouin, François-Xavier Simon, *Les nouveaux visages du contrôle de gestion – Outils et comportements*, Paris, Dunod, 2009
- Stéphanie Chatelain-Ponroy, Alain Burlaud, Claude Simon, *Comptabilité de gestion – QCM et applications*, Paris, Vuibert, 2003
- Gérard Charreaux, Peter Wirtz, *Gouvernance des entreprises – Nouvelles perspectives*, Paris, Economica, 2006
- Jacques Igalens, *La responsabilité sociale des entreprises*, Éditions d'Organisation, Paris, 2012
- Didier Leclère, *L'essentiel de la comptabilité analytique*, Paris, Eyrolles, 5^e édition, 2011
- Benoît Pigé, *Gouvernance, Contrôle et audit des organisations*, Paris, Economica, 2008
- Peter Wirtz, *Les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise*, Paris, La Découverte, 2008

- Anthony 27
- Approche cognitive de la gouvernance 108
- Approche partenariale de la gouvernance 105
- Arène politique 90
- Autres modes de contrôle 34
- Calcul des coûts 52
- Centre d'analyse 53
- Charge directe et indirecte 53
- Coalition externe 87
- Coalition interne 87
- Comptabilité de gestion 50
- Comptabilité financière 39
- Configuration autocratique 89
- Configuration de pouvoir 88
- Configuration de type instrument 90
- Conseil d'administration 122
- Contrôle de gestion 30
- Contrôle opérationnel 28
- Contrôle par la bureaucratie 35
- Contrôle par les normes 36
- Contrôle par les résultats 36
- Coût complet 52
- Coût partiel 72
- Dessin 0102 28
- Développement durable 129
- Direct costing 72
- Direction participative par objectifs 29
- Economic Value Added (EVA) 48
- Émergence du contrôle de gestion 26
- Équivalent de production 65
- Exercice du pouvoir 82
- Fonction contrôle de gestion 77
- Gouvernance actionnariale 97
- Gouvernance d'entreprise 94
- Gouvernance des entreprises publiques 125
- Gouvernance familiale 115
- Gouvernance managériale 97
- Imputation rationnelle 59
- Inducteur de coût 60
- Jensen et Meckling 103
- Ligne hiérarchique 85
- Market Value Added (MVA) 49
- MEDAF 46
- Méthode ABC 59
- Méthode GP 66
- Méthode UVA 69
- Mintzberg 84
- Modèle PDCA 29
- Modèle rationnel du contrôle 31
- Modèles nationaux de gouvernance 112
- OCDE 119
- Opérateur 84
- Organisation méritocratique 90
- Organisation missionnaire 89
- Ouchi 35
- Paradoxe de Condorcet 92
- Partie prenante 107
- Planning stratégique 28
- Rationalité et irrationalité 91
- Rentabilité 41
- ROE 44
- ROI 41
- RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) 129
- Section homogène 53
- Seuil de rentabilité 73
- Shareholder 95
- Sommet stratégique 84
- Stakeholder 95
- Support logistique 85
- Système clos 89
- Tableau de répartition des charges indirectes 54
- Tâches du contrôleur de gestion 78
- Technostructure 85
- Théorie de l'agence 103
- Théorie des coûts de transaction 104
- Théorie des droits de propriété 102
- Théorie économique et contractualiste de la gouvernance 101
- Théorie systémique 30
- Williamson 104

À envoyer à la correction
Auteur : Jean-Paul MONNOT

EXERCICE 1 : MÉTHODE DE CALCUL DES COÛTS (12 POINTS)

La Société parisienne de monétique (SPM) est une filiale de la Compagnie mutualiste bancaire (CMB), un grand groupe bancaire mutualiste français. Depuis 2002, la SPM est l'opérateur central du groupe CMB pour la gestion de toutes les opérations de paiement qui sont séparées en deux grandes activités : les paiements classiques et les paiements par carte. Elle a identifié une centaine de prestations différentes qu'elle facture aux sociétés du groupe clientes sur la base du coût de revient majoré de 20 %.

Elle cherche à déterminer l'évolution du coût de deux de ses prestations : la compensation de transaction et la gestion d'impayés internationaux. Tous les calculs seront justifiés.

TRAVAIL À FAIRE

1. Retrouver le montant des charges de structure indirectes imputées à la prestation « compensation de transaction » pour 2012 (cf. annexe 1). (1 point)
2. Justifier les montants donnés dans l'annexe 2 pour l'année 2013. (2 points)
3. Calculer les montants correspondants pour l'année 2014. (2 points)
4. Justifier les montants donnés dans l'annexe 3 pour 2013. (2 points)
5. Calculer les montants correspondants pour l'année 2014. (2 points)

Les coûts sont calculés pour la centaine de prestations différentes. Ils servent de base à la fixation des prix de vente des prestations aux différentes banques régionales faisant partie du groupe bancaire. Le comité de gestion valide ses coûts et les prix de vente correspondant sont appliqués pour l'année suivante.

Le contrôleur de gestion de la SPM s'interroge sur la validité de la répartition des charges indirectes au prorata des heures de main-d'œuvre directe. Il a étudié une autre répartition en fonction du volume des charges directes.

Le comité de gestion de CMB a validé les coûts des deux activités selon les deux méthodes envisagées de répartition des charges indirectes (cf. annexe 4).

6. Analyser et expliquer l'évolution des coûts et des marges (globaux et unitaires) de la prestation « compensation de transaction » obtenus avec la répartition en fonction des heures de main-d'œuvre. (1 point)
7. Réaliser une analyse comparée des impacts de chacune des méthodes sur (2 points) :
 - les coûts des deux prestations ;
 - les coûts globaux et le résultat de SPM ;
 - les résultats des banques régionales.

ANNEXE 1 EXTRAIT DES COÛTS DES PRESTATIONS**Récapitulatif des coûts de l'année 2012**

	Compensation de transaction	Total SPM
Charges directes	5 000 000	200 000 000
Part de charges variables	25 %	40 %
Heures de MOD	1 000	180 000
Charges de structure indirectes	277 778	50 000 000
Taux de croissance moyen de l'activité (en nombre de prestations de 2012 à 2014)	7 %	6 %
Nombre de prestations	200 000 000	

Les opérations de compensation de transaction sont entièrement automatisées. Les chaînes de traitement ne nécessitent que peu de maintenance. En revanche, les opérations de gestion d'impayés internationaux sont presque entièrement manuelles.

Les charges de structure sont ventilées dans le système actuel au prorata des heures de MOD.

Pour chaque activité ainsi que pour SPM, la structure des heures de MOD suit la même répartition entre charges fixes et variables que l'ensemble des charges. Par exemple, pour l'activité « compensation de transaction », dont 25 % des charges sont variables, les heures de MOD, fonction de l'activité, représentent 25 % des heures de MOD totales de l'activité. L'unité de mesure en volume des charges de personnel est l'heure de MOD.

- Taux de croissance du prix des charges variables : 1 % par an.
- Taux de croissance du prix des charges directes fixes : 2 % par an.
- Taux de croissance du prix des charges de structure indirectes : 2 % par an.

ANNEXE 2 FEUILLE DE CALCUL PRÉPARATOIRE

Compensation de transaction	2012	2013	2014
Charges de structure	50 000 000	51 000 000	
H. MOD fixes compensation		750,00	
H. MOD variables compensation		267,50	
H. MOD totales compensation	1 000,00	1 017,50	
H. MOD fixes SPM		108 000,00	
H. MOD variables SPM		76 320,00	
H. MOD totales SPM	180 000,00	184 320,00	
Charges structure compensation	277 777,78	281 534,83	
Nombre prest. compensation	200 000 000	214 000 000	

ANNEXE 3 CALCUL DES COÛTS ET MARGES

Compensation	2012	2013	2014
Charges directes variables		1 350 875	
Charges directes fixes		3 825 000	
Total charges directes	5 000 000	5 175 875	
Charges de structure indirectes	277 778	281 535	
Coût total	5 277 778	5 457 410	
Marge totale	1 055 556	1 091 482	
Coût unitaire	0,0264	0,0255	

ANNEXE 4 BUDGET DÉFINITIF DES COÛTS ET MARGES APRÈS CORRECTION, VALIDÉS PAR LE COMITÉ DE GESTION

Le comité de gestion s'interroge sur les effets de la méthode de répartition des charges de structure indirectes en fonction des heures de MOD. Il veut tester l'impact d'une autre méthode de répartition en fonction des charges directes. Il a fait réaliser une étude comparative.

Répartition en fonction des heures de MOD

Compensation de transaction de paiement	2012	2013	2014
Total charges directes	5 000 000	5 175 875	5 361 391
Charges de structure indirectes	277 778	281 535	285 362
Coût total	5 279 790	5 459 423	5 648 767
Marge totale	1 055 958	1 091 885	1 129 753
Coût unitaire	0,0264	0,0255	0,0247
Marge unitaire	0,0053	0,0051	0,0049

Répartition en fonction des heures de MOD

Emission d'un impayé international	2012	2013	2013
Total charges directes	764 000	790 000	820 000
Charges de structure indirectes	323 000	330 000	337 000
Coût total	1 087 000	1 120 000	1 157 000
Marge totale	325 000	336 000	347 000
Coût unitaire	63,9412	63,9634	64,1520
Marge unitaire	19,1176	19,1890	19,2400

Répartition en fonction des charges directes

Compensation de transaction de paiement	2012	2013	2014
Total charges directes	5 000 000	5 175 875	5 361 391
Charges de structure indirectes	1 250 000	1 253 750	1 258 323
Coût total	6 250 000	6 429 625	6 619 714
Marge totale	1 250 000	1 285 925	1 323 943
Coût unitaire	0,0313	0,0300	0,0289
Marge unitaire	0,0063	0,0060	0,0058

Répartition en fonction des charges directes

Émission d'un impayé international	2012	2013	2014
Total charges directes	764 000	790 000	820 000
Charges de structure indirectes	190 000	195 000	198 000
Coût total	954 000	985 000	1 018 000
Marge totale	286 000	295 000	305 000
Coût unitaire	56,1176	56,2536	56,4449
Marge unitaire	16,8235	16,8475	16,9113

EXERCICE 2 (8 POINTS)

L'Association de lutte contre les maladies génétique a été créée en 1970. Elle s'est donné quatre objectifs :

- Guérir : développer et financer la recherche sur ce type de maladie, développer les recherches sur les maladies rares et orphelines, développer les liens entre les centres de recherche, les pouvoirs publics et l'industrie pharmaceutique.
- Soigner : créer des centres spécialisés dans le traitement de ces maladies. Les gros progrès dans le traitement de la maladie ont fait que les patients vivent nettement plus longtemps et que les centres d'accueil existants sont insuffisants.
- Vivre mieux : améliorer l'intégration des patients dans la société par la simplification des procédures administratives, l'accès à l'emprunt, l'adaptation des conditions de travail et d'étude, etc.
- Sensibiliser : informer les pouvoirs publics et l'opinion sur les progrès de la lutte, sur l'action de l'association et sur son fonctionnement.

L'association a été créée par des parents de malades mais de nombreux membres ne sont pas dans cette situation. L'association nationale assure les fonctions stratégiques : gestion financière, communication nationale, grandes orientations. Elle est relayée localement par de nombreuses associations régionales qui assurent la présence locale et réalisent une multitude d'actions de communication et de collecte de dons. L'ensemble de la structure comprend environ trente mille membres bénévoles et cotisants. Quatre cent d'entre eux ont des responsabilités politiques et/ou financières. Quarante professionnels sont employés et rémunérés par l'association.

De nombreuses personnalités participent à un comité scientifique qui conseille l'association. Le conseil d'administration a développé depuis plusieurs années des partenariats avec les collectivités territoriales et d'autres associations provenant souvent de réseaux professionnels.

Les fondateurs ont été sensibles au scandale de l'Association de recherche contre le cancer. L'association n'utilisait qu'environ 30 % de ses ressources pour la lutte contre le cancer, le reste étant affecté au fonctionnement et aux dépenses de communication. Les fondateurs de l'ALMG ont compris qu'une bonne gestion représentait un enjeu majeur de communication. Ils ont donc pris des mesures strictes pour contrôler efficacement l'utilisation des fonds.

Les statuts ont prévu l'obligation de soumettre les comptes à l'approbation de commissaires aux comptes alors que ce n'était pas, à l'époque, une obligation légale.

L'association a participé dès sa création au comité de la charte. Ce comité créé en 1989 a défini des règles de déontologie reposant sur le principe de transparence et a créé un comité chargé d'en vérifier l'application. Les associations adhérentes doivent respecter des règles concernant :

- Le fonctionnement statutaire :
 - Fonctionnement régulier des organes de gestions.
 - Transparence des conventions règlementées et rémunérations des dirigeants.
- Une gestion désintéressée :
 - Pas de rémunération des administrateurs.
 - Pas de distribution directe ou indirecte de bénéfices.

- Une gestion rigoureuse :
 - Mise en place de procédure de contrôle interne.
 - Interdiction de rémunérer les acteurs internes à partir des résultats de la collecte.
 - Vérification de la bonne utilisation des fonds distribués à d'autres organismes.
 - Les éventuelles activités commerciales doivent rester cohérentes avec les objectifs statutaires et être portées à la connaissance des donateurs.
- Le contrôle de la communication :
 - Toute information donnée au public doit être fiable, loyale, précise et objective.
 - Protection des données privées des donateurs.
- La transparence financière :
 - Comptabilité conforme au plan comptable des associations.
 - Comptabilité certifiée par un commissaire aux comptes.
 - Mise à disposition des adhérents et de toute personne en faisant la demande du rapport financier et des documents de synthèse.
 - Diffusion à chaque donateur de « L'Essentiel de l'année ».

L'organisation adhérente au comité de la charte doit remplir chaque année un questionnaire de base. Le contrôleur du comité de la charte établit alors un rapport intermédiaire qui est complété tous les trois ans par un rapport triennal. Ce rapport communiqué au président de l'organisation contrôlée est présenté à la commission d'agrément qui statue. Elle peut décider du renouvellement, assorti éventuellement de demandes particulières ou d'avertissement en cas d'écarts importants avec les principes de la charte ou du non renouvellement.

Le conseil d'administration de l'ALMG est composé de membres bénévoles. Il est renouvelé par tiers tous les ans. Il élit un comité exécutif de dix membres. Le président est un dirigeant d'entreprise, un des vice-présidents et le trésorier sont experts-comptables, l'autre vice-président est un responsable de l'assistance publique. L'importance de cette formation de direction et de contrôle financier n'est pas inscrite dans les statuts mais elle est permanente depuis la création de l'association. L'implication des membres du conseil d'administration est très importante, même si beaucoup ont une vie professionnelle très active.

Le directeur financier, salarié de l'association, est directement rattaché au trésorier, membre du conseil d'administration.

Il doit publier un tableau de bord mensuel soumis au conseil d'administration concernant principalement les ressources, l'utilisation des fonds dans le but de l'association et les frais de fonctionnement.

Chaque année, le comité exécutif présente au conseil d'administration son programme d'action en reprenant les quatre objectifs fondamentaux et en détaillant les projets précis envisagés. Il expose également le compte rendu de son action pour chaque projet entrepris pendant l'année en cours. Les débats sont toujours nourris.

Un compte rendu détaillé est fourni à chaque association locale. Les membres du conseil d'administration, qu'ils fassent ou non partie d'une association locale, se déplacent très fréquemment pour expliquer les projets et répondre aux questions des adhérents.

TRAVAIL À FAIRE

1. Quels sont les particularités du contrôle de gestion dans une structure de ce type ? (1 point)
2. En utilisant la typologie d'Ouchi, comment peut-on définir les contrôles en vigueur dans cette association ? (2 points)
3. Comment peut-on évaluer la performance d'une organisation de ce type ? (1,5 point)
4. Quelle est la configuration de pouvoir que l'on peut observer dans cette association ? (1,5 point)
5. Peut-on utiliser la problématique de la gouvernance dans le cadre de cette association ? Comment pourrait-on alors la qualifier ? (2 points)

