Comptabilité, Finance et Politique De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation

Alain Burlaud

▶ **To cite this version:**

Alain Burlaud. Comptabilité, Finance et Politique De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation. ECS, 2014. halshs-01132706

HAL Id: halshs-01132706
https://shs.hal.science/halshs-01132706v1

Submitted on 17 Mar 2015

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

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

Mélanges en l'honneur du Professeur Christian Hoarau

Comptabilité, Finance et Politique

De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation

Coordonné par :
Alain Burlaud

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

Comptabilité, Finance et Politique

De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation

Coordonné par :
Alain Burlaud

Sommaire

Préface 9
par Françoise BERTHON

Avant-propos 11
par Alain DORISON

Chapitre 1 Cristian Hoarau raconté à ses enfants 13
*par **Alain BURLAUD & Robert TELLER***

Chapitre 2 La théorie comptable

L'entité entreprise et ses parties prenantes :
une base commune pour le modèle comptable ? 29
par Yuri BIONDI

Que compte (mesure) encore la comptabilité ? 39
par Ahmed NACIRI

La mesure comptable, un enjeu de société 49
par Alain BURLAUD & Claude SIMON

De la cohérence entre comptabilité générale et contrôle de gestion 57
par Yves DUPUY

La théorie économique de Fisher et la comptabilité américaine (1906-1966) 65
par Jacques RICHARD

Chapitre 3 La normalisation comptable

La « dénormalisation comptable » 81
par Didier BENSADON

La dimension partenariale de la normalisation comptable en France, une exception ? 89
par Rouba CHANTIRI & Béatrice TOUCHELAY

Evolution (et perspectives) de l'harmonisation comptable internationale 96
par Pascale DELVAILLE & Wolfgang DICK

Esquisse d'un cadre conceptuel pour déterminer le coût complet d'un objet de coût 103
par Michel GERVAIS

Normalisation comptable : le réveil des parlementaires européens 111
par Jean-Louis MALO

L'impact de la RSE sur les entreprises et la profession comptable 121
par Alain MIKOL & Philippe PEUCH-LESTRADE

Le renforcement des exigences informationnelles permet-il une meilleure maîtrise des risques bancaires ? 129
par Béatrice BON-MICHEL & Alexis COLLOMB

Chapitre 4 L'utilisation de l'information comptable

Information comptable, rationalité et décision 143
par Christophe TORSET & Larry BENSIMHON

La recherche sur les tableaux de flux : panorama, analyse et recherches futures 157
par Bernard COLASSE, Jean-Yves EGLEM & Hervé STOLOWY

L'analyse financière, un enjeu de société 173
par Isabelle CHAMBOST & Nicolas PRAQUIN

L'instrument de gestion, médiateur de l'activité
L'odyssée d'un outil de planification dans le secteur du logement social 187
par Philippe LORINO

Comptabilité et fiscalité : retour sur l'histoire d'un vieux couple… 199
par Martial CHADEFAUX & Georges LANGLOIS

Le risque et le fisc (ou de quelques usages du chiffre par le droit) 207
par Jean-Louis MÉDUS

La gouvernance associative : entre diversité et normalisation 219
par Stéphanie CHATELAIN-PONROY, Philippe EYNAUD & Samuel SPONEM

T2A et gestion hospitalière : une réforme nécessaire mais insuffisante 227
par Jean-Pierre CLAVERANNE

Au-delà des chiffres ?... une nécessité 235
par Marie-Astrid LE THEULE

Reporting intégré : état des lieux et perspectives
Le cas d'Orange 243
par Dominique LEDOUBLE, Pascal STORDEUR & Olivier CRETTE

A propos des indicateurs de performances :
comment mesurer la rentabilité ?
Application aux entreprises du CAC 40 255
par Elisabeth WALLISER, Sophie MIGNON & Roland PEREZ

▸ Chapitre 5 La profession comptable

Les normes professionnelles d'expertise comptable
sont-elles une entrave à la performance des cabinets ? 269
par Philippe BARRÉ

L'appropriation progressive des enjeux de la RSE
par la profession comptable : un chemin incertain 279
par Frédérique DÉJEAN & Madina RIVAL

Le bonheur au travail est-il gérable ? 287
par Laurent CAPPELLETTI & Maurice THÉVENET

▸ Chapitre 6 La comptabilité et les systèmes d'information

Les systèmes d'information comptables
Modélisation et évaluation 297
par Jacky AKOKA & Isabelle COMYN- WATTIAU

▸ Chapitre 7 La pédagogie de la comptabilité et de la gestion

La connaissance de l'histoire de la comptabilité est-elle nécessaire
à son enseignement ? 311
par Yannick LEMARCHAND & Marc NIKITIN

Pour la pérennité des PME et des ETI 323
par Jean-Pierre HELFER & Paul Le FLOCH

▸ Postface 331

▸ Curriculum vitae de Christian Hoarau 333

▸ Liste des publications de Christian Hoarau 337

▸ Présentation des auteurs 347

▸ Table des matières 359

Comptabilité, Finance et Politique

De la pratique à la théorie : l'art de la conceptualisation

« Mélanges en l'honneur du professeur Christian Hoarau »

Préface

Françoise BERTHON
Vice-présidente du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables
Secteur Performance et Evolution de la profession

Toutes les grandes professions libérales se définissent par trois attributs :

- la maîtrise d'une science et d'un art ;
- l'indépendance du jugement professionnel ;
- la conscience, c'est-à-dire la capacité à distinguer le bien du mal afin de servir l'intérêt du public.

Ces trois éléments se retrouvent dans la devise de l'ordre des experts-comptables, « Science – conscience – indépendance » (SIC) et sont indissociables.

La publication de « Mélanges » est une occasion de montrer que le premier de ces trois éléments, la science, est une préoccupation de la profession, qu'elle doit soutenir et prendre part à la recherche comptable. En effet, si la comptabilité est apparue il y a près de 4 000 ans sous forme d'une pratique ou d'un art (au sens d'activité artisanale et non artistique !), elle est devenue au 20e siècle un objet de recherches scientifiques. Bien évidemment, tous les praticiens n'ont pas vocation à être des scientifiques ou des chercheurs, mais ils sont tous des utilisateurs d'une démarche scientifique leur apportant des concepts et des théories qui assurent la rigueur de leurs raisonnements, la cohérence de leurs connaissances, qui facilitent la transmission de ces connaissances et qui leur donnent une légitimité précieuse. En assurant la publication de ces « Mélanges », la profession contribue à la diffusion d'une culture scientifique et technique qui fait son unité et sa force et lui permet d'occuper la place qui est la sienne dans la société.

La profession, ses instances, doivent-elles laisser à d'autres, en France ou à l'étranger, le soin de faire progresser la ou les théories comptables ? Ayant une connaissance et un accès privilégié au « terrain », les professionnels sont bien placés pour participer

aux recherches normatives : préparation des projets de normes, discussion critique des exposés-sondages, étude *a posteriori* des impacts des normes (évaluation des politiques publiques), recherches positives sur les pratiques des professionnels libéraux ou des entreprises, etc.

Mais en même temps, la normalisation par la profession créé un soupçon de conflit d'intérêt : les normes serviraient l'intérêt des professionnels plus que celui du public. Afin d'éviter cela, d'autres parties prenantes, directement ou indirectement par la voie de leurs représentants, doivent intervenir dans le débat. Nous avons en France une longue tradition de coopération avec les pouvoirs publics et partageons cette vision partenariale de la normalisation. Christian Hoarau aura été un acteur central de cette démarche. Ayant vécu les différent rôles, il aura toujours proné le dialogue entre les différentes parties prenantes puisqu'il a été successivement fonctionnaire du ministère des Finances, professionnel ayant exercé comme expert-comptable et commissaire aux comptes, enseignant (professeur des universités puis professeur titulaire de chaire du Cnam), chercheur (auteur prolifique et ancien président de l'Association française de comptabilité) et normalisateur (membre du CNC, du CRC puis du collège de l'ANC).

Il reste maintenant à expliquer aux lecteurs en quoi consistent des « Mélanges ». Ce type d'ouvrage est en effet peu connu du public.

Les « Mélanges » sont une somme de contributions à caractère scientifique publiées en l'honneur d'un professeur éminent partant à la retraite. La variété des thèmes abordés explique le nom donné à ce type d'ouvrage. Dans le cas présent, 31 contributions rédigées par 53 auteurs, font un point (un bilan ?) sur l'état actuel des réflexions relatives à la théorie comptable, à la normalisation, à l'usage et au rôle de l'information financière, à l'évolution de la profession, des systèmes d'information et de la pédagogie de notre discipline. Un tel ouvrage est particulièrement important dans la vie des deux communautés, académique et professionnelles, car il contribue à leur unité et les aide à penser l'avenir.

Le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables a le souci constant, depuis plusieurs décennies, d'une grande proximité, voire d'une amicale complicité avec la communauté académique. Il héberge l'Association francophone de comptabilité et accueille les réunions de l'Association des directeurs de masters CCA et de l'Association des professeurs de DCG. La publication par le CSOEC des présents « Mélanges » est un témoignage supplémentaire de cette proximité.

Selon le philosophe E. Kant, « il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie ». Voilà au moins une bonne raison d'entretenir des échanges fructueux entre praticiens et chercheurs et, à l'occasion de son départ à la retraite, de saluer l'action de Christian Hoarau, de « rendre compte » de son action afin que naissent d'autres vocations.

Avant-propos

Alain DORISON

Ancien commissaire du gouvernement
auprès du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables

Comment traduire en quelques lignes le parcours si riche de Christian Hoarau ?

Sa formation, prestigieuse tout d'abord, qui en fait un expert dans les nombreux domaines du monde de la comptabilité, de l'audit, de la gestion, de la finance dans toutes ses composantes, de la gouvernance…

Son expérience ensuite d'une très grande diversité : l'enseignement à haut niveau certes mais également la publication de très nombreux articles et ouvrages, sa contribution très active aux travaux de normalisation comptable au niveau national et international, j'y reviendrai, sans oublier le domaine de l'évaluation des entreprises.

Mais c'est la richesse humaine de Christian qui en fait un homme d'exception. Je soulignerai tout d'abord son courage extraordinaire dans les diverses épreuves qu'il a subies, sans jamais se départir d'une grande gentillesse et d'une grande pudeur. Christian c'est également un homme de devoir et de conviction, tout en demeurant à l'écoute de ses interlocuteurs, même quand ils ne partagent pas ses opinions.

Je me permettrais de citer une expérience professionnelle très difficile que j'ai vécue en 1999 et début 2000 au cours de laquelle j'ai bénéficié du fort soutien de Christian. Sans m'étendre sur ce sujet dont la fonction publique n'était nullement responsable, je dirais qu'il s'est fortement mobilisé et a beaucoup mobilisé pour que je retrouve la sérénité professionnelle et personnelle. Je lui en garde une grande reconnaissance.

En matière de normalisation, Christian a beaucoup œuvré, comme en témoignent ses années de participation aux travaux :

- du Conseil National de la Comptabilité (CNC), de 1989 à 2009 comme membre puis comme membre du Collège ;
- du Comité de la Réglementation Comptable (CRC) de 1998 à 2009 en tant que membre ;
- de l'Autorité de Normalisation Comptable (ANC) qui a succédé au CNC et au CRC en tant que membre du Collège depuis 2009 ;
- de l'OCDE au sein de laquelle il intervient comme expert en matière de normalisation comptable internationale depuis 1990 ;
- de l'Associations Française de Comptabilité dont il fut le président de 1999 à 2001 et d'associations anglo-saxonnes dont il fut membre.

J'ai relevé le fort intérêt de Christian pour la normalisation et l'information financière dès mon passage à la Commission des Opérations de Bourse, (devenue Autorité des Marchés Financiers) de fin 1990 à 1997. Il m'a rendu visite à plusieurs reprises pour débattre notamment des enjeux de la normalisation comptable, nationale et internationale, sujet qui avait beaucoup mobilisé mon prédécesseur, Bertrand d'Illiers, personnage brillant et attachant qui appréciait également les travaux de Christian, travaux qui, très naturellement, me passionnaient.

Ayant occupé le poste de Secrétaire général du CNC de 1997 à 2007 et de Secrétaire du CRC, je soulignerai le rôle de Christian dans la normalisation comptable.

N'ayant pas exercé de responsabilités au sein de l'ANC, je n'évoquerai la contribution de Christian qu'au sein du CNC et du CRC. Je sais néanmoins qu'à l'ANC elle fut importante.

Le CNC, créé en 1947, je le rappelle, avait été rénové en 1996 par un décret qui lui donnait comme mission d'émettre dans le domaine comptable des avis et recommandations concernant l'ensemble des secteurs économiques portant sur l'ensemble des entités privées et publiques. Il donnait également un avis sur les normes élaborées par les organismes internationaux de normalisation comptable et devait assurer la coordination et la synthèse des recherches théoriques et méthodologiques. Le CRC a été créé en 1998 par une loi. Son rôle était d'établir les prescriptions comptables générales et sectorielles (à l'exception des personnes morales de droit public) en édictant des règlements sur la base des avis du CNC. Après validation par le CRC un texte était transmis aux différents Ministres concernés pour homologation prenant la forme d'un arrêté.

L'Autorité de Normalisation Comptable, crée en 2010, regroupe les compétences du CNC et du CRC à l'exception du secteur public qui est de la compétence du Conseil de Normalisation des Comptes Publics (CNOCP)

Ayant toujours étudié les dossiers avec un grand professionnalisme, Christian a défendu de saines idées, parfois combattues à l'époque , à tort selon moi, comme la totale sujétion pour l'ensemble des entités du secteur dit marchand à des règles internationales, certes bien élaborées mais qui souffraient parfois d'un certain dogmatisme et en tout cas ne pouvaient s'appliquer en l'état au monde de la petite et moyenne entreprise.

Les esprits ont heureusement évolué depuis cette période et la normalisation internationale a su, du moins en grande partie, intégrer le fait que la comptabilité est un langage qui doit s'adapter aux évolutions économiques et juridiques, ainsi qu'à la taille et à l'activité des entreprises et qui doit faire preuve de pragmatisme.

La vision de l'entreprise et de tous ses acteurs, notamment les partenaires sociaux parfois un peu oubliés, a toujours été fortement prise en compte par Christian, ce qui mérite d'être souligné pour un chercheur enseignant, qu'on aurait pu *a priori* considérer comme principalement théoricien. Homme d'analyse et de synthèse, il sait rendre accessible à un auditoire de diverses origines et avec des motivations différentes des sujets techniques souvent complexes.

Christian a également présidé un groupe de travail sur le "Rapport social et sociétal", deux termes qui traduisent bien la diversité de Christian.

Je tiens également à souligner son souci constant de la déontologie. En outre, au sein du CNC et du CRC, son indépendance et sa liberté de parole ont été très appréciées.

A l'issue de ces quelques lignes, trop courtes pour décrire toute la richesse de cette personnalité attachante, je dirais que Christian a notamment beaucoup apporté à l'enseignement, à la recherche, à la normalisation. L'Ordre des Experts Comptables peut s'enorgueillir d'avoir en son sein un membre d'une telle qualité.

Que Christian puisse encore nous apporter encore longtemps son expertise, tel est le vœu que je formule.

Christian Hoarau raconté à ses enfants

par Alain BURLAUD & Robert TELLER

Cher Benjamin, Chère Emilie,

Que deux collègues et amis de votre père veuillent vous raconter ce qu'ils savent de lui peut paraître étrange. Tout d'abord, que peuvent-ils savoir d'intéressant que vous ne sachiez déjà ? Que peut vous apporter la connaissance de sa vie professionnelle qui soit accessible à des jeunes n'ayant pas (encore ?) fait 10 années d'études comptables après le baccalauréat ?

Vous découvrirez vous-mêmes que la vie professionnelle est révélatrice de certains traits du caractère d'une personne mais aussi qu'elle façonne le caractère de cette personne. En somme, le métier fait l'homme et l'homme fait quelque chose de son métier. Vous découvrirez aussi qu'une personne évolue au cours de sa vie, que l'enfant turbulent peut devenir un sage respecté. Mais pour comprendre cette évolution, il faut en connaître l'histoire et replacer cette histoire dans son contexte. Vous découvrirez aussi que tout homme a de multiples facettes, autant de facettes que de rôles dans la société. Ainsi, votre père, votre papa pour dire les choses de façon plus familière et plus affectueuse, est à la fois un fils, un mari, un père, un frère, un collègue, un ami, un professeur et il est différent, il est un homme nouveau dans chacun de ces rôles. Enfin, vous découvrirez que l'histoire n'est jamais écrite d'avance, qu'elle est pleine de surprises, que les évènements les plus improbables peuvent se réaliser et qu'il y a toujours plusieurs façons de réagir, ce qui vous offre une belle part de liberté.

Vous pouvez vous demander de quel droit nous intervenons dans votre intimité, dans le cercle privé de votre famille et de quel droit nous donnons des détails sur la vie de votre père à tous les lecteurs de cet ouvrage. C'est vrai que nous prenons cette liberté mais nous avons dû en parler avec votre papa pour avoir connaissance de certains détails même si nous lui faisons la surprise du texte final. Il y a aussi des choses trop personnelles que nous n'avons pas voulu écrire puisque vous n'êtes pas les seuls lecteurs de cette histoire. Cependant, nous avons tenu à être honnêtes, à donner une image fidèle, comme disent les comptables, du personnage central. Nous avons aussi pris cette liberté pour témoigner de notre admiration, de notre estime et de notre amitié pour lui. Les "Mélanges en l'honneur de" sont un genre à part consistant à rendre hommage à l'œuvre scientifique d'un collègue et ami qui prend sa retraite ; mais nous avons souhaité que ces "Mélanges" ne soient pas que cela, qu'ils saluent aussi le parcours exceptionnel d'un homme que nous considérons comme exceptionnel.

Nous sommes certains que de nombreux détails seront pour vous des découvertes. De plus, cette mémoire écrite sera plus fidèle que la mémoire orale et vous pourrez ainsi transmettre bien des choses à vos futurs conjoints, à vos enfants et même, nous l'espérons, à vos petits-enfants qui seront heureux de découvrir ainsi un pan de votre histoire familiale.

Pour faciliter la lecture de cette histoire, nous avons approximativement suivi l'ordre chronologique des événements mais parfois, nous avons dû faire des regroupements thématiques pour ne pas tout mélanger. Ca ne rend pas bien compte du fait que des événements ont pu se dérouler en parallèle. Mais il était difficile de faire autrement vu la richesse du parcours scolaire et professionnel de votre papa. Nous allons donc vous parler successivement des points suivants :

- ses origines familiales ;
- son enfance et son adolescence ;
- sa vie d'ouvrier ;
- sa seconde chance par les études ;
- ses études supérieures : un travailleur-étudiant ;
- ses débuts dans la fonction publique ;
- son expérience professionnelle dans le domaine comptable ;
- sa carrière académique ;
- son œuvre scientifique et
- sa vie familiale.

Excusez-nous d'être aussi longs !

Les origines familiales

Votre arrière-arrière-grand-père paternel

Comme la majorité des français du 19ème siècle, cet arrière-arrière-grand-père était un paysan. Il vivait dans l'Ariège, près de la frontière entre la France et la Catalogne. A vingt et quelques années, il se retrouva veuf avec quatre enfants : trois garçons et une fille. Cela lui permit de ne pas aller au front en 14-18 mais d'être affecté au "train" (c'est-à-dire la logistique et le transport) près de Paris. Il devint ensuite factotum, c'est-à-dire homme à tout faire, dans la résidence des normaliens à Paris 16ème. La famille quitta ainsi la campagne pour la ville.

La fille devint modèle chez Dior et dans d'autres maisons de couture parisiennes et a eu une liaison avec un juif qui dût quitter la France en 1940. Cela mit fin à cette liaison et elle entra au carmel ce qui signifie qu'elle se retira dans un couvent.

Les trois frères, dont votre arrière-grand-père, ont travaillé dans l'immobilier. Nous n'en savons pas plus.

Votre arrière-grand-père paternel

Il est né en 1900 et commença à travailler à treize ans sur les voies de chemin de fer. Puis, nous ne savons pas comment, il devint maître d'hôtel dans un grand restaurant de Londres. A la suite de cette expérience, il rentra en France et gagna sa vie en "faisant des affaires". En 1935 il fut emprisonné à la Santé pour faillite frauduleuse… Mais il fit de meilleures affaires avec la reconstruction après la guerre.

Il eût quatre enfants : trois filles et un fils qui mourut à 20 ans de la tuberculose. Pour essayer de le sauver, il l'emmena en sanatorium au Pays Basque en 1940. Il divorça mais nous ne savons ni quand, ni dans quelles circonstances.

Votre grand-mère paternelle

Votre grand-mère vivait à Paris et se maria très jeune avec Maurice Hoarau, un ouvrier chaudronnier-tôlier et eût son premier enfant, votre oncle Michel, à l'âge de 18 ans. Son second fils, votre papa, naquit cinq ans plus tard, le 21 mai 1954. Son mari mourut quelques mois avant sa naissance : votre père ne l'a donc jamais connu.

Enfance et adolescence

Les conditions matérielles que connût votre grand-mère étaient telles qu'elle dût, juste après la naissance de votre papa, le mettre en nourrice, avec son frère, chez un couple de retraités à Michery[1], anciens voisins de votre grand-mère à Paris, qui furent le parrain et la marraine de Christian. Le mari était un ancien garçon de café installé à la campagne. C'étaient de braves gens. Mais le jeune Christian était très turbulent.

Votre papa n'aura donc pas eu de modèle de père, c'est-à-dire un repère que le jeune enfant essaye alternativement d'imiter et de rejeter.

1960 : pour sortir votre grand-mère paternelle d'une situation difficile, son père, votre arrière-grand-père, qui avait 60 ans et un peu d'argent, emmena la mère et ses deux fils pour installer tout ce petit monde à Hyères puis à Toulon.

1ère épreuve

Votre arrière-grand-père emmena un jour votre papa se promener sur le port de Toulon. L'endroit est magnifique mais l'enfant était, comme souvent, agité. Voyant des hommes en djellaba avec capuche, pas celle des sweatshirts d'aujourd'hui mais celle du vêtement traditionnel d'Afrique du Nord, il prit bêtement peur et échappa à son grand-père, se précipita sur la rue et fut percuté par une voiture. Il eut une jambe fracassée et ne put retourner à l'école pendant plus d'un an. Ses problèmes de dos viennent sans doute en partie de là.

Après une longue convalescence, il fut rescolarisé avec une canne, sous la protection de son grand frère.

Votre arrière-grand-père se faisait aussi du souci pour sa fille et souhaitait qu'elle se remariât. Alors qu'elle préparait un brevet professionnel de coiffure (BP) elle rencontra Gilbert au syndicat de la coiffure de Toulon, un pied-noir[2], fils de cordonnier, ayant donc vécu en Algérie. Gilbert avait repris en viager le salon de coiffure où il était employé, à Toulon, et aurait aimé avoir une femme pour s'occuper des clientes du salon, lui faisant les coupes pour hommes. Il était divorcé et avait deux enfants : une fille et un fils, Richard. Votre papa a peu connu la fille qui était déjà grande à cette époque et avait quitté le foyer familial pour s'installer.

---

1. C'est un village de l'Yonne qui comptait environ 500 habitants à l'époque, se situant à environ 15 km du Fay où vous avez votre maison de campagne.

2. C'est ainsi que l'on appelait les français qui étaient venus s'installer en Algérie à l'époque de la colonisation. Le nom viendrait du fait qu'ils portaient des chaussures en cuir noir alors que les arabes portaient des sandalettes ou marchaient pieds nus. La plupart d'entre eux sont venus s'installer en France au début des années 60 pour fuir la guerre d'Algérie ou par crainte des incertitudes à la suite de l'indépendance.

La famille se retrouva à cinq dans un appartement de deux petites pièces, derrière le salon de coiffure, sans aucun des éléments du confort auquel nous sommes habitués : Gilbert, votre grand-mère, Michel, Christian et Richard. Il n'y avait pas de livres et la seule lecture était le journal. Le soir, pour coucher tout ce monde, l'appartement se transformait plus ou moins en compartiment couchette d'un train de nuit !

Scolarité primaire

Votre père, toujours incontrôlable, fut renvoyé de l'école primaire publique du quartier à la fin de sa 9ème (équivalent aujourd'hui du CE2) et mis en pension dans une école tenue par les salésiens [3]. Mais son indiscipline entraîna un refus de passage au lycée en classe de 6ème. L'école étant obligatoire jusqu'à l'âge de 14 ans, il dut donc aller en classe de certificat d'études primaires (le "certif" comme on disait à l'époque) qui se préparait normalement en un an. Mais n'ayant pas 14 ans à la fin de la première année, il dut y rester une deuxième année. Il était le premier de sa classe et évidemment, il fut reçu au certificat. Premier succès scolaire d'une longue série !

Scolarité secondaire

Ce premier succès lui permit de passer et de réussir l'examen d'entrée en classe de 4ème de transition au lycée public, le lycée Peiresc de Toulon [4]. Ces classes permettaient une passerelle entre certificat d'études et scolarité secondaire. Les lycées à l'époque offraient une scolarité allant de la 6ème à la terminale. Tous les élèves n'allaient donc pas au collège. Mais votre papa ne saisit pas cette chance, ne fréquentait pas les garçons les plus studieux du quartier et faisait souvent l'école buissonnière. Il fut donc renvoyé du lycée à la fin de la classe de 4ème.

La vie d'ouvrier

Comme il n'était pas question de rester à ne rien faire, votre père entra en apprentissage aux Constructions navales industrielles de la Méditerranée, les chantiers navals de La Seyne sur Mer, à l'âge de 14 ans. Il fallait se lever à 5 heures du matin tous les jours, prendre la Mobylette par tous les temps et se protéger du froid l'hiver avec des journaux glissés sous le blouson pour aller de Toulon à La Seyne. Il était sur le chantier de construction de méthaniers et de pétroliers où il excellait en soudure mais avait plus de difficultés en chaudronnerie. Il y aima l'ambiance, la solidarité entre les ouvriers et se sentit proche de la CGT, elle-même très proche du Parti communiste. Pour son beau-père, le chantier naval c'était la sécurité, la garantie d'un emploi à vie. Il avait pu placer aussi son fils Richard, à l'arsenal de Toulon toujours dans le même souci de sécurité de l'emploi.

---

3. Les salésiens sont une congrégation religieuse qui se consacre essentiellement à l'éducation de la jeunesse et gère des écoles professionnelles et des maisons à caractère social. Leur nom vient de saint François de Sales, apôtre de la douceur.

4. Ce lycée n'est plus aujourd'hui qu'un collège.

5. Bureau universitaire de statistiques, fondé par l'Union nationale des étudiants de France (UNEF) dans les années 1930. Plus tard, le BUS devint l'ONISEP (Office national d'information sur les enseignements et les professions).

La seconde chance

Un peu par hasard, votre père vit une affiche du BUS [5] proposant des formations. Un ami lui vanta les charmes d'un emploi permettant de garder les mains propres, au sens premier du terme ! et de porter un costume et une cravate. Il s'inscrivit donc en certificat d'aptitude professionnelle (CAP) d'aide-comptable [6] à l'Institut de commerce de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) de Toulon qu'il prépara en trois ans. Un de ses professeurs, devenu un ami, Alain Bitossi [7], qui était aussi poète, comptera beaucoup dans la vie de votre papa. Il était excellent orateur, ce qui faisait l'admiration de Christian et il lui fit découvrir le droit du travail et l'économie ; il lui enseigna surtout des méthodes de travail. Bref, il lui a donné les repères que le milieu familial n'avait pas pu lui donner.

Le CAP en poche, il fallait bien gagner sa vie. Mais ayant pris goût aux études, votre papa entreprit de préparer l'examen probatoire au diplôme d'études comptables supérieures (DECS). Il dut s'inscrire à un cycle de formation d'analyste-programmeur à la CCI, les stagiaires étant payés, tant la pénurie de spécialistes dans cette discipline était forte. Mais, en fait, la programmation ne l'intéressait guère et il prépara pendant son temps libre le probatoire qu'il fut d'ailleurs le seul à réussir dans son petit groupe. Nous sommes en 1973, il avait 19 ans et le probatoire correspondait à peu près à ce que l'on appelle aujourd'hui un bac professionnel.

D'ouvrier, votre père s'est métamorphosé en autodidacte, mais pas à la Bouvard et Pécuchet : un autodidacte qui savait se donner des repères grâce à des amis, grâce à Alain Bitossi, grâce aux examens et concours qu'il préparait, passait et réussissait.

Les études supérieures : un travailleur-étudiant

Le probatoire ouvrait la possibilité d'entrer en classe préparatoire au DECS à l'IAE [8] de l'université Jean Moulin à Lyon. Il quitta donc Toulon pour Lyon et trouva un emploi à quatre jours pas semaine chez Streco-Durando [9] comme jeune collaborateur sur des dossiers d'audit. Il en garde un mauvais souvenir : le travail était trop technique, parcellisé et routinier. En revanche, à l'IAE où il suivait des cours un jour par semaine en plus d'un important travail personnel, il fit la connaissance de deux jeunes enseignants avec lesquels il est encore aujourd'hui en contact : Jacky Darne et Jean-Pierre Claveranne qui lui firent découvrir le monde universitaire. Jacky fera ultérieurement une carrière politique en

6. Les CAP correspondaient à une classe de seconde.

7. Alain Bitossi, né en 1946, a également été dans les années 1980 conseiller municipal de La Valette, près de Toulon, qui était son village natal et de résidence (son père dont la famille est d'origine italienne était tailleur de pierre et avait une marbrerie très connue localement). Il y fonda une association des amis de La Valette et en a rédigé l'histoire. Il est membre associé de l'Académie du Var depuis 1997 (profession enseignant) et éditeur de poètes notamment «Les poèmes des troènes» de François Fabié édités par Alain Bitossi et Michèle Gorenc. Il a également fait connaitre à ceux qui l'avaient oublié le grand poète provençal Léon Vérane en créant un site Internet et en donnant des conférences. Il a écrit un article dans la revue Archives littéraires (archives municipales de Toulon) sur «Maurin des Maures et la galéjade». Pour mémoire « Maurin des Maures » est le grand ouvrage du poète et auteur dramatique Jean Aicard.

8. Institut d'administration des entreprises. Les IAE sont les *business schools* des universités françaises.

9. Ce cabinet, purement franco-français, est aujourd'hui, par suite de diverses fusions, l'un des ancêtres de Grant Thornton qui est un réseau mondial.

devenant député et Jean-Pierre devint professeur des universités, spécialiste reconnu en management hospitalier. Engagé politiquement, votre père rêvait de devenir sociologue, chercheur et visait le DECS pour pouvoir poursuivre des études supérieures et non pas pour faire une carrière de comptable chez Streco-Durando.

Il quitta le cabinet et se fit embaucher comme veilleur de nuit dans un hôtel lyonnais pour pouvoir consacrer plus de temps à ses études. Il devait travailler six jours sur sept de 20 heures à 6 heures du matin avec peu de possibilités de dormir. Puis il rentrait dans son studio pour quelques heures de sommeil et travaillait seul ses cours à l'exception du mercredi qu'il passait en classe à l'IAE.

Ayant réussi son DECS, qui correspondait approximativement à un bac + 3, il candidata à l'Institut d'études politiques (Sciences Po) de Grenoble en seconde année mais on lui proposa d'entrer en première année, comme s'il venait juste d'avoir le bac. C'était s'engager dans des études trop longues. Il rencontra alors André Demichel, professeur de droit public d'une grande notoriété, membre du parti communiste, époux de Francine Demichel qui deviendra directrice de l'enseignement supérieur au ministère. Il lui suggèra de se présenter au concours des Instituts régionaux d'administration (IRA) qui forment les fonctionnaires ayant le grade d'attaché, l'ENA formant les administrateurs. Il restait deux mois à votre papa pour découvrir des disciplines qu'il ne connaissait pas : le droit administratif, le droit constitutionnel, etc. Au travail !

Les débuts dans la fonction publique

Votre père fut reçu 30ème sur 330 au concours d'entrée des IRA et choisit le ministère des finances avec le grade d'attaché d'administration centrale. Mais il devait suivre deux années de formation à l'IRA de Lille avant de rejoindre le ministère.

Soucieux de rattraper son déficit de formation générale, Christian s'inscrivit parallèlement à l'Ecole des hautes études en sciences sociales (EHESS) et faisait la navette entre Lille et Paris. Il rencontra à l'EHESS quelques professeurs exceptionnels dont Jean Audibert qui deviendra ambassadeur de France à Vienne puis à Alger, et de grands intellectuels comme le sociologue Renaud de Sainsaulieu, le père de l'écologie politique Ivan Illitch, le résistant, philosophe et anthropo-sociologue Edgar Morin, le philosophe Claude Lefort, etc. Votre papa s'intéressa à la sociologie de l'autogestion dans le laboratoire de Raymond Aron, autre grand intellectuel. L'autogestion était un mouvement très important dans les années 60 et correspondait bien au mouvement libertaire et utopiste qui connut son heure de gloire en mai 1968. Ce mouvement fut mondial et toucha autant les Etats-Unis que l'Europe. Il étudia aussi les mouvements citoyens et leur rôle d'alternative aux partis politiques, ce qui, à l'époque, était une idée très nouvelle.

Du fait de ses origines et de son engagement politique, votre père a été le co-fondateur de la section syndicale de la Confédération française démocratique du travail (CFDT) de l'IRA de Lilles.

En sortant de l'IRA, il fut affecté à la direction des études de l'Imprimerie nationale où il travailla sur la mise en place d'outils de gestion. Il en garde un bon souvenir. L'étude lui correspondait mieux que des responsabilités opérationnelles.

La passion de votre père pour les études ne connaissait plus de limites ! Les nouveaux convertis sont les disciples les plus zélés. Il découvrit la possibilité de passer le concours d'entrée dans une préparation au concours de l'ENA, tout en continuant à être payé comme fonctionnaire. Neuf candidats furent reçus en 1981, dont votre papa qui fut le seul

à ne pas être issu de l'éducation nationale. Les autres candidats étaient des professeurs certifiés ou agrégés souhaitant quitter le lycée et changer de métier. Mais découvrant petit à petit ce qu'est véritablement l'ENA, il réalisa que ce n'était pas sa voie. Il passa le concours mais décida de ne pas se présenter à l'une des épreuves. Malgré cette absence, il ne fut qu'à un point de l'admissibilité ! Puisque cela avait été voulu, ce n'était pas un échec ; simplement, il n'était pas fait pour l'administration administrante.

En 1982, Christian retourna au ministère des finances où il fut chargé de l'évaluation des politiques de revitalisation des zones rurales, ce qui lui permit de découvrir de nombreuses régions de France et de parcourir la France profonde.

En 1983, le cabinet de Jacques Delors, alors ministre des finances, et le directeur du Trésor proposèrent à Christian d'entrer au Conseil d'Etat et d'y travailler sur les politiques d'aide aux entreprises en difficulté, de vérifier si les engagements pris par les entreprises aidées étaient respectés, de faire des diagnostics stratégiques. Il y restera jusqu'en 1986. Il commençait à trouver sa voie. Chers enfants, vous voyez que ce fut un long parcours de découvertes et d'adaptations. Trouver sa voie ne se fait pas toujours en un jour.

Poussé par le besoin de conceptualiser son expérience, votre père décida de poursuivre ses études comptables lorsqu'il découvrit qu'il pouvait faire son stage d'expertise comptable au Conseil d'Etat. Ce n'est évidemment pas tout à fait banal ! Il obtint le diplôme d'expertise comptable (DEC), le niveau le plus élevé de qualification professionnelle dans cette branche, en 1987, à l'âge de 33 ans.

Poursuivant son engagement syndical, il devint membre de la commission exécutive de la section CFDT du ministère des finances. Il y entendit parler de Syndex, un cabinet d'expertise comptable spécialisé dans les missions d'expertise auprès des comités d'entreprise [10], où on fait un travail proche de ce qu'il faisait dans la fonction publique : l'analyse des comptes et les diagnostics stratégiques.

Une expérience professionnelle dans le domaine comptable

La première expérience chez Streco-Durando à Lyon n'avait pas été concluante car elle ne correspondait pas au profil de votre papa. C'est la fonction publique qui lui permit de découvrir que la comptabilité permet aussi de voir et comprendre le fonctionnement d'une organisation. Il fallait passer de la production d'informations à leur exploitation.

En harmonie avec son engagement syndical, il prit un premier contact avec Syndex en 1981 puis en devint un collaborateur occasionnel à partir de 1983 où il rencontrera Claude Simon puis devint membre du Conseil de surveillance. Le cabinet était structuré en groupes d'experts correspondant aux diverses branches professionnelles. Christian mit ainsi son expérience et son talent au service des groupes Services, Textile, Métaux, Banque et Santé. Manifestement, la routine lui faisait peur !

Avec son DEC en poche, il diversifia cette expérience professionnelle en collaborant aussi occasionnellement avec un expert-comptable et commissaire aux comptes, Michel Foucré. Il y découvrit la pratique des missions de commissariat, la plus marquante de ces missions ayant été l'audit des comptes du Théâtre de Mogador. Cela a été l'occasion

10. Les comités d'entreprise (CE) sont des instances de dialogue entre les directions des entreprises et les représentants élus des salariés. Chaque année, les CE peuvent se faire assister par un expert-comptable pour se faire expliquer les comptes annuels transmis par la direction.

de rencontrer la famille Lambroso, propriétaire à l'époque du théâtre, le producteur Jack Canetti (frère d'Elias Canetti) mais également la chanteuse Barbara !

Tenant d'une conception partenariale de la normalisation comptable selon laquelle toutes les parties prenantes doivent y prendre part, Christian entra au Conseil national de la comptabilité (CNC) en 1989 en qualité de représentant de la CFDT puis devint membre du Comité de réglementation comptable (CRC) de 1998 à 2007. La rénovation du CNC le conduisit à devenir membre du collège de 2007 à 2009 puis, lors de la transformation du CNC en Autorité des normes comptables (ANC), de faire deux mandats en qualité de membre du nouveau collège, de 2009 à 2014. Il fut un proche de Jérôme Haas, président de l'ANC, un homme d'exception malheureusement décédé jeune, le 8 mai 2014. Cet engagement dans la normalisation comptable française a été particulièrement marquant pour votre papa et lui a permis de faire le lien entre son expérience professionnelle d'utilisateur de la comptabilité pour les besoins des diagnostics, son engagement syndical, son expérience de la fonction publique qu'il conçoit comme une mission au service du public et de l'intérêt général et enfin, son goût pour la recherche et la conceptualisation qui le conduira à prendre un nouveau virage professionnel vers l'enseignement et la recherche. Ces longues années au service de la normalisation furent aussi pour lui l'occasion de faire la connaissance des plus importants acteurs de la comptabilité : directeurs financiers, experts-comptables, commissaires aux comptes et fonctionnaires.

La carrière académique

A la fin des années 80, par l'intermédiaire de Claude Simon dont il avait fait la connaissance à Syndex et qui était alors en poste à l'Université Paris-Val-de-Marne [11], Christian commença à enseigner comme associé sur un emploi d'attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) en maîtrise de sciences et techniques comptables et financières (MSTCF) et s'engagea dans la préparation du doctorat de sciences de gestion. N'ayant aucun diplôme universitaire, ni licence, ni maîtrise, ni diplôme d'études approfondies (DEA) [12], il dut obtenir une dérogation pour préparer directement une thèse. L'argument présenté au conseil scientifique de l'Université consistait à dire que le mémoire du DEC a un niveau égal ou supérieur au mémoire de DEA. Cette ouverture sera finalement justifiée puisque votre père soutiendra sa thèse le jeudi 4 février 1993 sur "La pertinence des tableaux de flux dans le diagnostic financier" avec la mention très honorable, les félicitations du jury [13] et une proposition pour une subvention pour publication, c'est-à-dire le maximum que l'on puisse recevoir. Chers Benjamin et Emilie, nous renonçons à vous expliquer le contenu de cette thèse avant quelques années ! La même année, il soutiendra son diplôme d'habilitation à diriger des recherches (HDR) qui lui donnait la possibilité de diriger à son tour des thèses. Trois ans après, en 1996, à 42 ans, il réussit du premier coup le concours d'agrégation externe de sciences de gestion [14]. Votre papa avait enfin trouvé sa vocation et sa voie.

11. Connue également sous le nom de Paris XII et actuellement Université de Paris-Est-Créteil (UPEC).

12. Les DEA, aujourd'hui disparus, correspondaient à des masters avec un parcours recherche.

13. Ce jury était composé des personnes suivantes : Alain Burlaud, professeur à l'Université Paris Val de Marne, directeur de recherche, Bernard Colasse, professeur à l'Université Paris Dauphine, rapporteur, Elie Cohen, professeur à l'Université Paris Dauphine, rapporteur, Yves Cotte, président du Conseil National de la Comptabilité et Jean-Pierre Helfer, professeur à l'IAE de Paris, rapporteur.

14. Il s'agit du concours de recrutement des professeurs d'université à ne pas confondre avec l'agrégation d'économie et gestion qui permet de recruter des professeurs de lycée.

Evidemment, pendant cette période, il n'a pas fait que passer des examens et concours. Il quitta en 1989 l'Université Paris-Val-de-Marne pour l'ESSEC qu'il quittera quand il sera nommé professeur à l'IAE de Metz à la suite de sa réussite au concours d'agrégation. Mais de graves ennuis de santé, des crises de sciatique invalidantes à répétition qui lui vaudront bien des épreuves, rendirent les allers et venues entre Paris et Metz très difficiles. Il obtint donc son *exeat* au bout de deux ans ce qui lui permit de ne pas attendre trois ans pour obtenir une mutation et prend ses fonctions à l'IAE de Paris, sous la direction de Jean-Pierre Helfer, en 1999. En 2001, suite au départ à la retraite de Jean-Claude Scheid, votre père candidata sur la chaire de"Comptabilité financière et audit" et fut élu. Il occupera cette fonction de professeur titulaire de chaire du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) jusqu'à sa retraite. Malheureusement, sa santé ne lui permit pas d'occuper d'autres fonctions plus importantes que tout naturellement il eut pu occuper au sein de cet établissement.

Il aura néanmoins pu être président de l'Association française de comptabilité (AFC) de 1999 à 2002 puis rédacteur en chef de la prestigieuse revue académique publiée par cette association, "Comptabilité, contrôle, audit", de 2003 à 2008.

Une œuvre scientifique importante

Cher Benjamin et chère Emilie, vous savez évidemment que votre papa est un auteur prolixe à défaut de faire les ventes d'un prix Goncourt. Mais vous ne connaissez pas le message que laisse son œuvre scientifique importante et sans doute inachevée. Comme elle est destinée à un public averti, il nous sera difficile de la rendre totalement accessible à un public qui ne l'est pas. Nous allons néanmoins faire notre possible et, tout au moins, la résumer sans trop l'appauvrir. Mais ne vous accrochez pas et si vous décrochez, passez au point suivant, la vie familiale, et revenez sur l'œuvre scientifique dans quelques années.

On peut faire ressortir de l'ensemble de ses travaux les thématiques majeures suivantes que l'on peut classer en quatre grandes rubriques :

- comptabilité financière, audit et normalisation comptable nationale et internationale ;
- épistémologie et méthodologies de recherches en comptabilité contrôle et audit ;
- finance, diagnostic et évaluation des entreprises ;
- gouvernance et responsabilité sociale des organisations.

1. Comptabilité financière, audit et normalisation comptable nationale et internationale

Cette première rubrique constitue le cœur de métier de votre père. Grâce à sa connaissance pratique de la comptabilité et de ses différents métiers, il a pu conceptualiser la portée et les enjeux de cette discipline tout en contribuant à l'élaboration de la doctrine et de la normalisation en France et au niveau international. Son statut de praticien et de chercheur, la qualité de ses réflexions ont fait de lui un expert écouté des plus hautes instances de la réglementation comptable française comme l'ANC ou, autrefois, le CNC ou, encore, la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC). Son apport est à la fois pédagogique (rédaction de manuels de comptabilité) et scientifique (rapports, articles, contributions à des colloques). Notons au passage qu'il a toujours contesté cette distinction entre la pédagogie et la recherche tant les deux facettes de la connaissance

sont, pour lui, indissociables. Très vite, il a contesté la vision classique de la normalisation comptable conçue comme un ensemble de procédures techniques élaborées par des experts neutres et objectifs. Il a, d'emblée, insisté sur le fait que l'élaboration des normes comptables nationales ou internationales relève d'un processus politique en raison du rôle social ou sociétal de la comptabilité. Les choix opérés par les normalisateurs ont des conséquences juridiques, économiques, sociales et sociétales. La norme n'est pas un simple outil de spécification technique, elle remplit une fonction stratégique dans la société dans la mesure où elle participe à la construction sociale de la réalité. La comptabilité est un moyen d'objectiver les relations entre les différentes parties prenantes de la vie des affaires et, par conséquent, de gérer les conflits. Elle fait partie, à ce titre, des éléments du système de domination voire d'aliénation des individus comme l'ont montré des sociologues tel, par exemple, Pierre Bourdieu ou des philosophes comme Jürgen Habermas. Puisque la norme comptable a un impact social et sociétal, la composition et les modalités de fonctionnement des organismes de normalisation revêtent une importance capitale. Quelle est la légitimité du normalisateur et quels sont les soubassements des choix comptables ? Ce problème a pris une grande importance du fait de la mondialisation de la finance. Avec la financiarisation des économies à partir des années 1980, un socle comptable mondial s'est formé autour de deux systèmes de normes internationales, les normes américaines, les US GAAP [15], d'un côté et les normes IFRS [16] de l'autre. Ces deux systèmes diffèrent notamment par le fait que les normes américaines sont fondées sur des règles alors que les normes IFRS sont basées sur des principes généraux définis dans un cadre conceptuel. Christian a analysé en profondeur les raisons et les limites de cette internationalisation de la comptabilité. Il a analysé les enjeux de pouvoir, les conséquences économiques et financières avec l'introduction de la "juste valeur" *(fair value)*, l'impact sur les métiers de l'audit. Il a également développé le concept d'hybridation des deux modèles US GAAP et IFRS en lieu et place du concept de convergence qui était prôné par de nombreux experts. Force est de constater que le temps et la crise financière mondiale de 2008 lui ont donné raison et ont bien montré que, derrière ce mouvement d'harmonisation comptable internationale, se joue le mode de gouvernance du capitalisme financier international et la place de l'Europe dans le monde. Christian a d'ailleurs toujours pensé que l'Union Européenne a renoncé un peu rapidement à sa mission de régulateur pour confier ce travail, sans négociation suffisante, à un organisme privé et contrôlé en grande partie par le monde comptable anglo-saxon, l'International Accounting Standards Board (IASB). Cette décision a eu un impact politique très lourd en donnant à l'IASB une légitimité institutionnelle alors que cet organisme n'avait jusque-là qu'une compétence technique.

2. Épistémologie et méthodologies de recherches en comptabilité, contrôle et audit

La deuxième rubrique porte plus précisément sur l'activité de chercheur de votre père. Il a notamment contribué à la politique de recherche de l'ANC [17] et organisé de nombreux débats autour de la "juste valeur" et de la révision des cadres conceptuels comptables. Il

15. Generally Accepted Accounting Principles.

16. International Financial Reporting Standards.

17. Christian a été très actif pour relayer la politique de rapprochement de l'ANC avec le monde universitaire initiée par son président, Jérôme Haas. Ils partageaient une même vision de la normalisation comptable.

a précisé les enjeux des relations entre les chercheurs et les normalisateurs comptables. Il a alerté la communauté scientifique sur les dilemmes et les problématiques liées à l'information comptable et sur leur impact sur les chercheurs en sciences comptables et financières. En ce qui concerne les recherches en normalisation comptable, il a montré que trois facteurs, que nous allons détailler ci-dessous, sont déterminants dans le rôle que peut jouer le chercheur :

- les caractéristiques du processus de préparation des normes comptables ;
- l'intérêt que portent les organismes de normalisation aux travaux des chercheurs et
- la perception par les chercheurs des attentes ou besoins des normalisateurs.

L'absence en France d'un véritable "due process" peut être considérée comme une des raisons des faibles relations entre la recherche comptable et le normalisateur.

Pour ce qui est des recherches sur le processus de normalisation comptable, Christian a milité pour la prise en compte de traditions philosophiques et de conceptions épistémologiques différentes. En particulier, à côté du courant de recherche issu de la théorie positive ou politico-contractuelle de la comptabilité, il y a, d'après lui, une place significative à réserver aux approches interprétatives et critiques en comptabilité. Pour lui, la tradition comptable normative a dominé jusqu'au début des années 1960. L'approche positive est encore dominante mais de plus en plus contestée notamment par le courant critique et interprétatif qui s'est développé à partir du milieu des années 1980. Les thèmes de recherche privilégiés par ces trois approches sont sous-tendus par quatre finalités : le contrôle, l'évaluation, l'aide à la décision et la représentation de l'information.

Les travaux classés dans la tradition normative ont des visées prescriptives. La comptabilité est considérée comme une science appliquée et ses propositions concernent ce que doit ou devrait être la comptabilité financière. Son domaine privilégié est la normalisation comptable. Les principales critiques, adressées par les partisans de l'approche positive, tiennent au fait que les théories comptables normatives ne sont ni objectives, ni réfutables, ni vérifiables.

D'abord développée en finance, la recherche positive s'oppose à la méthodologie normative des recherches a priori. Elle est ancrée sur les données empiriques pour éviter les jugements de valeur et les spéculations théoriques. Ses fondements théoriques reposent sur les hypothèses de la théorie économique néo-classique et notamment l'efficience des marchés. Ces travaux ont été utilisés pour renforcer certaines positions de l'IASB comme le choix de la "juste valeur" assimilée à un prix de marché. Dans le domaine de la normalisation, l'approche positive s'est également intéressée au processus de normalisation, au comportement des entreprises et de leurs dirigeants lors du due process.

A l'opposé de l'approche positive, les recherches du courant critique et interprétatif donnent la priorité à la signification des actes des individus et tentent de prendre en considération la construction sociale des faits comptables. Elles trouvent leur fondement dans les sciences sociales et dans la philosophie herméneutique. Ces travaux mettent l'accent sur le contexte social et politique de la comptabilité, le rôle des comptables et de la normalisation dans la régulation sociale.

Dans le domaine de la normalisation comptable, les travaux de l'approche interprétative portent sur les interactions entre l'élaboration des normes, le changement de l'environnement social et la rhétorique employée à des fins de persuasion au cours du processus de normalisation.

Finalement, votre papa a opté pour une approche pluridisciplinaire permettant d'intégrer les apports du droit, de l'économie non orthodoxe et de la sociologie à la recherche comptable.

3. Finance, diagnostic et évaluation des entreprises

La troisième rubrique est issue de la thèse de doctorat de votre père, thèse dont il a publié une version remaniée aux PUF sous le titre : "Diagnostic financier et dynamique de l'entreprise". Il y développe une interprétation de l'évolution des tableaux de flux financiers à partir des fondamentaux de l'analyse financière que sont la croissance, la rentabilité, le risque et l'équilibre financier. Il propose, ensuite, une analyse multidimensionnelle de la dynamique financière en intégrant notamment la perspective stratégique de l'entreprise, du secteur et de la concurrence. Il a, par la suite, approfondi cette approche à destination des professionnels du chiffre et des managers dans un ouvrage intitulé "Maîtriser le diagnostic financier" publié dans les Guides de gestion de la Revue fiduciaire. Il a renouvelé son analyse dans un ouvrage récent publié chez Dunod, "Finance et contrôle au quotidien", ouvrage qu'il a co-dirigé avec Laurent Cappelletti. Christian a également affiné son approche stratégique du diagnostic et de l'évaluation des entreprises dans un ouvrage publié aux éditions Vuibert et intitulé : "Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes". Spécialiste incontesté du diagnostic et de l'évaluation, il a, aussi, pris une part significative dans le débat sur la création de valeur. Alors que le concept de shareholder value faisait florès et tendait à devenir l'alpha et l'oméga du management, il a publié une série d'articles ainsi qu'un ouvrage sur les limites de la création de valeur financière dont il remet en cause les principaux fondements tels que l'efficience des marchés, la portée réelle du Béta et du coût du capital de l'entreprise. En effet, le socle théorique des différents modèles de création de valeur reste celui de l'approche néoclassique de l'entreprise. Ces modèles utilisent une variable centrale, le coût du capital, et s'inspirent des principaux enseignements de la théorie financière en matière d'évaluation des entreprises. Ils assignent de façon normative aux dirigeants des entreprises un objectif unique de maximisation de la richesse des actionnaires mesurée par la capitalisation boursière. En pratique, ce management de la valeur actionnariale connaît de nombreuses limites : son champ d'application n'est pas universel, il ne peut concerner ni les activités bancaires ou financières ni les start-up. De même, la valorisation des entreprises de haute technologie n'est pas fondée sur l'optimisation des capitaux employés mais plutôt sur la vitesse de réaction ou la capacité à imposer une innovation technologique. D'autres limites concernent le transfert du risque résiduel de l'actionnaire vers les salariés et les dangers d'une dérive "court-termiste" de la prise de décision stratégique. Enfin, un pilotage de l'entreprise fondé uniquement sur la maximisation de la création de valeur pour l'actionnaire risque de freiner la croissance et de favoriser le court terme au détriment d'une vision stratégique à long terme, de l'innovation et de nouveaux marchés ou produits. Christian oppose à la "shareholder value" le concept de valeur substantielle qui raisonne pour l'essentiel à partir des actifs de l'entreprise (y compris les actifs humains, stratégiques et immatériels). Il insiste également sur le fait que la création de valeur financière est beaucoup plus qu'un simple effet de mode, c'est en fait une véritable idéologie assise, notamment, sur les normes comptables internationales qui légitiment la pratique de la "fair value". Une certaine intégration des approches en termes de valeur financière et stratégique serait donc utile, en permettant d'adosser la valeur financière aux composantes de la valeur substantielle. Le modèle financier d'évaluation stratégique donne une indication précieuse mais pauvre au niveau de l'action. L'approche substantielle en termes de ressources humaines, matérielles et immatérielles et de compétences est un complément précieux car elle permet d'adosser la valeur financière à une contrepartie tangible. Notons au passage que les désastres récents produits par la crise financière mondiale ont donné un certain crédit à ces travaux.

4. Gouvernance et responsabilité sociale des organisations

Cette quatrième rubrique occupe une place importante dans la réflexion et sans doute le cœur de votre père car il y est question finalement de l'éthique du capitalisme ainsi qu'il l'a lui-même désigné dans un point de vue au journal Le Monde [18]. Un des points de départ de sa réflexion est sans doute le désastre provoqué par l'affaire Enron en septembre 2001 à propos de laquelle il publie un point de vue intitulé : "Enron, le comptable et la morale", dans le journal Les Échos [19]. Fidèle à son habitude, Il propose immédiatement une réaction qu'il intitule : "Pour un gouvernement d'entreprise efficace", et qu'il publie dans la revue Option Finance [20]. Malgré les textes de loi promulgués en réaction à cette affaire, Christian insiste sur le fait que l'efficacité de ces textes suppose une action réelle, et non formelle, des instances de régulation internes aux entreprises. Une régulation externe ne peut rien sans la responsabilité individuelle des différents acteurs de la chaîne de l'information financière. Pour lui, responsabilité sociale et régulation externe sont intimement liées et il note que les réformes proposées visent à rassurer l'épargnant et à restaurer la confiance dans les marchés financiers. Ces réformes sont donc sous-tendues par une conception étroite du gouvernement d'entreprise réduite à la relation actionnaires-dirigeants alors que Christian prône plutôt une conception plus partenariale du gouvernement des entreprises qui implique la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes affectées par l'activité de l'entreprise. La conception du rôle de l'entreprise et de son gouvernement est déterminante dans les modalités de contrôle de l'exercice du pouvoir des dirigeants sociaux. Une approche uniquement centrée sur les marchés financiers est insuffisante car les mécanismes d'incitation basés uniquement sur la valeur financière (*stock-options* basées sur la création de valeur) font apparaître des effets pervers en poussant à la manipulation de l'information ou à la créativité comptable. Sur le plan social, les modèles d'incitation plus partenariaux peuvent avoir des effets bénéfiques notamment en suscitant l'adhésion des cadres et salariés. Ceux-ci ont des compétences ou des connaissances qui constituent de véritables actifs stratégiques qu'il s'agit de pérenniser pour accroître le capital intellectuel ou immatériel de l'organisation. Sur le plan sociétal, enfin, la capacité de prise en compte des aspects liés à l'environnement et à l'éthique fait partie du capital de notoriété de l'entreprise et constitue un facteur de création de valeur et de développement durable. Ainsi, pour Christian, l'information financière et comptable peut jouer un rôle central au niveau de la gouvernance sociétale des organisations en contribuant à une meilleure représentation des relations qui s'instaurent entre les entreprises et l'ensemble des parties prenantes.

Ce bref panorama de ses travaux montre l'ampleur du champ couvert, l'importance des résultats obtenus et l'influence qu'il a exercée auprès des praticiens, des experts et des collègues universitaires. Il faut aussi rappeler que, pour votre papa, les recherches académiques n'ont de vertu que si elles sont au service de l'intérêt général et si elles contribuent à une meilleure pédagogie de la discipline auprès des étudiants et des jeunes chercheurs ce dont personne ne doute…

Chers Benjamin et Emilie, après ces propos sérieux, revenons un peu à la vie personnelle de votre papa pour parler de sa personne et de sa famille, de la famille qu'il a construite et non de celle dont il est né.

18. Supplément du *Monde Economie* de février 2003.

19. Numéro du 5 mars 2002.

20. Numéro du 29 juillet 2002.

Une conclusion provisoire sur le parcours scolaire, académique et professionnel de votre père

Il ressort de son parcours totalement exceptionnel qu'il fut un **autodidacte**. En ce sens, il a toujours été un chercheur puisque la caractéristique première d'un chercheur est d'être précisément un autodidacte savant. Mais encore faut-il avoir des repères pour que la recherche ne se fasse pas dans le plus grand désordre. A défaut d'une figure paternelle et/ou maternelle susceptible de les lui apporter, de parents qui soient un modèle naturel pour l'accompagner dans ses longues études, il s'appuya sur des figures fraternelles, au sens d'amicales, rencontrées au fil des hasards de la vie mais dont il sut mériter la confiance. Cela ne remet évidemment pas en cause les qualités humaines de vos grands-parents paternels mais ces derniers n'avaient pas la possibilité de guider votre papa dans un monde que la famille ignorait.

Votre papa fut aussi aidé par sa formidable **capacité d'admiration**. Ainsi, contrairement aux personnes blasées, il s'enthousiasmait pour les modèles qu'il trouvait dans ses livres et notamment les grands hommes de la IIIe République tels Jean Jaurès et Léon Blum, héritiers de Victor Hugo et celles de l'histoire contemporaine : De Gaulle, Pierre Mendès-France, Jean-Pierre Vernant, résistant et historien de la Grèce antique, ami de Raymond et Lucie Aubrac que votre papa a bien connus. Cette capacité d'admiration l'a mis à l'abri de deux maux : les démons de la jalousie ou de l'envie et la paralysie affectant ceux qui cherchent à égaler sans le pouvoir. Au contraire, il a simplement cherché à s'en inspirer pour progresser.

Votre papa a été mu par une formidable **ambition**. Mais ce n'est pas celle de celui qui cherche à dépasser les autres, voire à les écraser pour afficher sa supériorité. C'est celle de celui qui a simplement pour ambition de se dépasser lui-même, de toujours faire mieux indépendamment de toute réussite matérielle et de toute ostentation. Une ambition sans ego. Il a simplement cherché à mieux comprendre le monde, à devenir un humaniste, à acquérir plus pour plus donner. Autrement dit, il s'agit d'une ambition généreuse pour laquelle il a payé un prix fort : un travail acharné.

Enfin, votre papa est plus que fortement attaché à une valeur qu'il place très haut dans la hiérarchie : sa liberté. Au nom de cette liberté, il a toujours privilégié l'homme à l'institution. Mieux vaut être humain que de se soumettre aux besoins ou aux règles d'une organisation. L'éthique ne va pas sans libre arbitre. Ses innombrables lectures sur la seconde Guerre mondiale et la Résistance, ses contacts avec des résistants et l'admiration qu'il avait pour eux, lui ont montré le sens que pouvait avoir le devoir de désobéissance et le prix que peut avoir la liberté. Cette liberté il l'a aussi utilisée pour prendre les plus invraisemblables chemins de traverse pour parvenir là où il est parvenu. Quelle est en effet la probabilité pour qu'un jeune soudeur dans un chantier naval puisse devenir une des grandes figures de la comptabilité dans l'enseignement supérieur ? Cela montre aussi, indépendamment du courage et des qualités de votre papa, à quel point il est important que l'enseignement offre de multiples passerelles pour que chacun puisse rencontrer sa chance à différentes étapes de sa vie et dans une infinité de situations possibles. Il a bien sûr payé cette liberté en lui sacrifiant sa jeunesse.

Ainsi votre papa a pu échapper au déterminisme social pour littéralement changer de monde mais sans renier ses origines. La question que l'on se pose aujourd'hui est de savoir si un tel ascenseur social pourrait encore fonctionner. Nous n'en sommes malheureusement pas sûrs.

Une vie familiale

Il va de soi que la vie ne saurait se limiter aux études et au travail. L' équilibre de votre papa, comme celui de chacun d'entre nous, est assuré aussi par une famille.

Ce fut d'abord la rencontre avec Fabienne Grizeau, connue à Syndex en 1983, dont il partagera la vie à partir de 1986 et qu'il épousera en 1991. Votre papa nous confia que ce fut une des grandes chances de sa vie. Elle est titulaire d'un doctorat en économie du travail préparé sous la direction d'Henri Bartoli, professeur à l'université de Paris-Panthéon-Sorbonne ; sa thèse sera publiée quelques années plus tard [21]. Lucie Aubrac lui décernera le titre de chevalier de l'ordre national du Mérite en 1998 pour son rôle dans la lutte pour l'égalité entre hommes et femmes. Ils ont été confrontés à la plus cruelle des épreuves pour des parents, perdre un enfant, Rémi, né le 9 mai 1992, qui mourra d'un cancer à l'âge de 4 ans et demi. L'un et l'autre trouveront la ressource pour continuer à bâtir ensemble une cellule familiale solide et solidaire.

Le 31 décembre 1998, Benjamin vint au monde. Le 24 février 2000, soit à peine plus d'un an plus tard, ce sera au tour d'Emilie. L'un et l'autre ont fait et feront encore le bonheur de leurs parents, même si l'éducation n'est jamais un long fleuve tranquille… Votre papa lui-même n'a-t-il pas donné quelques soucis à sa mère ? L'amour des parents pour les deux enfants que vous êtes est sans limites.

Une conclusion possible de cette histoire impossible

Cher Benjamin, chère Emilie, nous arrivons à la fin de ce récit et nous aimerions vous en présenter des conclusions forcément plus personnelles et moins factuelles.

Certaines choses peuvent vous paraître bien lointaines ou peu accessibles faute d'une expérience suffisante de la vie et de connaissances en gestion. Mais vous pourrez relire cette biographie plus tard et compléter ce que vous en avez retenu à la première lecture.

Le parcours de votre père, plus affectueusement, de votre papa, de Christian pour nous, a été impressionnant et exceptionnel. Mais cette vie s'est déroulée dans un monde qui n'est plus ; par exemple, les chantiers navals de La Seyne ont fermé et les bâtiments ont été détruits, pour laisser place à un hôtel, à l'exception du poste de contrôle par lequel les ouvriers entraient et sortaient du chantier au son d'une sirène. Par ailleurs, il n'y a plus beaucoup d'ouvriers en France, ce qui ne veut pas dire que la pauvreté ait disparu. Les hasards de la vie, la rencontre avec les professeurs qui ont servi de guide à Christian, la rencontre avec votre maman, sont des évènements uniques qui ne se reproduiront plus jamais à l'identique. Votre vie ne pourra donc jamais être la même que celle de l'un ou l'autre de vos parents. D'ailleurs, même si vous pouvez avoir des ressemblances, vous êtes différents d'eux. Vous êtes leurs enfants et non leurs clones ! Par définition, on ne peut être le clone de deux personnes. Ne cherchez donc pas à faire la même chose, faites votre vie à votre façon, de la meilleure façon possible. Ne vous comparez surtout pas à eux car vous n'êtes pas en compétition avec eux. Ils vous aiment plus que tout et souhaitent avant tout votre bonheur. Or les chemins du bonheur, qui s'apprécie sur le long terme, qui se construit dans la durée à force d'efforts, qui ne se confond pas avec le plaisir qui est une sensation instantanée, sont infiniment nombreux. Ces chemins

21. Fabienne Grizeau, *L'égalité professionnelle*, Economica, 1994.

dépendent bien sûr de vous mais aussi du monde dans lequel vous vivrez et dont nous ne savons rien, des rencontres que vous ferez et que nous ne pouvons pas prévoir, bref, des hasards de la vie et de la façon dont vous saurez saisir les chances qui s'offriront à vous.

Un des traits de caractère de votre papa est sa capacité d'admiration sans jalousie malsaine. Admirez simplement vos parents parce qu'ils le méritent. Si votre objectif n'est pas et ne peut pas être d'essayer de faire la même chose qu'eux, vous pouvez rester fidèles aux principes qu'ils ont respectés et qu'ils essaient de vous transmettre. C'est en les respectant dans les circonstances uniques de vos vies que vous gagnerez le droit au même respect que celui que nous avons pour vos parents. Si la vie est pleine d'imprévus, ces principes sont des constantes. L'honnêteté, le courage, ne se négocient pas. La "réussite" au prix de la compromission est en réalité un échec. Bref, soyez ambitieux, ayez l'ambition de la droiture, c'est un objectif que vous avez toutes les chances d'atteindre.

Pour conclure, sachez que notre rôle n'est pas de vous faire une leçon de morale. De quel droit le ferions-nous ? Nous avons simplement voulu témoigner, vous faire connaître sous un jour professionnel un homme pour lequel nous avons une grande amitié. Nous espérons aussi que les autres auteurs ou lecteurs de cet ouvrage tireront quelques sujets de réflexion de cette courte biographie, sincère et fidèle mais forcément partielle.

Chers Benjamin et Emilie, nous vous embrassons et vous souhaitons une vie heureuse.

Alain et Robert

L'entité entreprise et ses parties prenantes : une base commune pour le modèle comptable ?

Yuri BIONDI [1]

Introduction : le point de vue des utilisateurs dans la régulation comptable

La prise en compte des exigences des utilisateurs a fait l'objet d'une attention croissante dans les études et la régulation comptables, jusqu'à en devenir le paradigme de référence. En fait, plutôt qu'inviter à la réflexion sur les exigences concrètes de découverte, compréhension et traitement de l'information fournie par les états financiers publiés, cette approche a fini pour focaliser l'attention sur les besoins présupposés des seuls investisseurs, qui sont censés résumer les exigences cognitives de l'ensemble des parties prenantes ; comme l'affirme naïvement le cadre conceptuel précédemment publié (juillet 1989) et adopté par l'IASB (avril 2001) :

> As investors are providers of risk capital to the entity, the provision of financial statements that meet their needs will also meet most of the needs of other users that financial statements can satisfy. (IASB, Conceptual Framework 1989/2001, § 10).

Dans sa nouvelle mouture, adoptée en septembre 2010, ce même cadre conceptuel exclut simplement les autres parties prenantes des destinataires de l'information comptable :

> Other parties, such as regulators and members of the public other than investors, lenders and other creditors, may also find general purpose financial reports useful. However, those reports are not primarily directed to these other groups (IASB, Conceptual Framework 2010, OB10).

Cette approche transforme profondément le rôle de la comptabilité. Plutôt qu'avoir pour fonction de rendre compte de l'activité de l'entreprise concernée, elle aurait à donner une information pour la prise de décisions financières. Son statut subit ainsi un glissement, passant d'un rôle de structuration de cette entreprise en tant qu'acteur de la vie économique à un rôle d'information sur cette même entreprise en tant que placement financier. Son fonctionnement en tant que mode de gouvernance et de régulation en est ainsi affecté en profondeur. La représentation comptable de l'entité la considère alors comme un portefeuille de ressources détenues pour le compte d'investisseurs en vue de leur seule performance financière. Sa représentation en tant qu'entité économique

1. Chargé de recherches au CNRS et professeur, ESCP Europe.

durable et autonome en sera réduite. Selon Hoarau (2006), le concept de l'entreprise comme entité économique durable a été, jusqu'à présent, universellement accepté. Dans ces conditions, on ne peut alors que s'interroger sur la pertinence d'un alignement de la représentation comptable de l'entreprise sur une évaluation financière ainsi que sur les conséquences sociétales qui en sont induites.

Dans cette perspective, cet article propose de déconstruire l'approche basée sur le point de vue des investisseurs pour reformuler et réintroduire ce point de vue dans une approche basée sur la notion d'entreprise en tant qu'entité économique durable qui rend compte à ses parties prenantes et à la société dans son ensemble. Dans un premier temps, nous questionnerons l'égalité présupposée des investisseurs et par-là l'existence même d'un tel point de vue univoquement défini ; ensuite, nous dépasserons cette notion mythique de l'investisseur par la prise en compte d'une pluralité d'investisseurs possible, ainsi que par la présence d'autres parties prenantes concernées par l'entreprise et demandeuses d'informations spécifiques ; enfin, nous renouvellerons la notion d'entité économique et durable pour répondre à l'ensemble de ces exigences diverses et variées dans le cadre d'une reddition des comptes à la fois financière et extra-financière.

1. Les investisseurs, sont-ils tous égaux ?

Acceptons provisoirement que les investisseurs soient -ou doivent être- les destinataires privilégiés de l'information comptable. Une question s'impose : les investisseurs, sont-ils tous égaux ?

Le Conseil d'analyse économique a publié en 2010 un rapport consacré au statut, fonctionnement, et rôle des investissements et des investisseurs "de long terme". En 2013, la Commission européenne a également publié un livre vert sur le financement à long terme de l'économie européenne. Comme d'autres études et analyses économiques, ces documents montrent que la catégorie de l'investisseur s'avère plus diversifiée et variée qu'on ne le croit en lisant les déclarations de principe de certains normalisateurs comptables. Toute observation avertie des pratiques de gouvernance témoigne de cette diversité et des conflits immanents qui peuvent caractériser (et caractérisent) les relations des investisseurs entre eux à un moment donné, et dans le temps. L'occurrence de scandales et crises financières en témoigne aussi. Ainsi, si la théorie et la pratique confirment que les investisseurs ne sont pas tous égaux, comment leurs besoins présupposés pourraient-t-ils répondre à l'ensemble des besoins d'information des employés, des clients, des fournisseurs, des administrateurs, des concurrents, des communautés locales, des autorités de régulation et du fisc ?

C'est pour cela qu'un cadre conceptuel comptable ne peut se baser que sur le constat et la reconnaissance d'une multiplicité de parties prenantes concernées par la reddition des comptes. Un premier pas dans cette direction est suggéré par la théorie des parties prenantes qui sera abordée dans la section suivante.

2. Un premier pas à travers la théorie des parties prenantes

Freeman (1984) décrit les parties prenantes (*stakeholders*) d'une organisation comme *« tout groupe ou individu pouvant affecter ou être affectés par l'atteinte des objectifs de l'organisation »*. Adoptant un point de vue plus financier, Charreaux et Desbrières (1998)

les définissent comme les « agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ». Par ailleurs, F. Perroux considérait déjà l'entreprise comme une machine à fabriquer des externalités. Depuis, de nombreuses définitions ont rendu le concept flou. Ainsi, celui-ci n'est pas exempt de limites, la plus importante étant la multiplicité des définitions et des niveaux d'analyse (Gond et Mercier, 2006).

Selon Donaldson et Preston (1995), la théorie des parties prenantes *(stakeholder theory)* peut être considérée, selon le niveau d'analyse comme :

• normative, si elle cherche à définir ce qu'est la responsabilité de l'entreprise et comment les entreprises devraient se comporter ;

• instrumentale, si elle explicite les conséquences et implications probables de certains comportements et les outils pour gérer et administrer les relations avec les parties prenantes ;

• descriptive, si elle s'intéresse aux pratiques managériales et administratives concrètes.

D'un point de vue appliqué, cette théorie se veut managériale car elle recommande des motivations, des structures et des pratiques qui prennent en compte simultanément les intérêts des différentes parties prenantes.

Cette vue partenariale est porteuse d'un élargissement, plus ou moins explicite, de la sphère des intérêts légitimes au sein de l'entreprise, intérêts dont sont porteurs certains groupes ou certaines personnes qui sont ainsi reconnus au même niveau que les actionnaires-investisseurs [2]. Cela permet de franchir le premier pas vers un mode de gouvernance et régulation qui soit responsable vis-à-vis des multiples parties prenantes de l'activité de l'entreprise. Ce dépassement de la centralité de l'actionnaire semble également au cœur d'une véritable prise en compte des autres parties prenantes dans la construction de la représentation comptable qui fait partie intégrante de tout mode de gouvernance et régulation de l'entreprise. Pour dépasser l'impasse provoquée par l'existence de points de vue normatifs en opposition dialectique, nous proposons une réflexion fonctionnelle.

De ce point de vue fonctionnel, il nous semble souhaitable de resituer la position de l'actionnaire, en prenant en compte non seulement ce que l'entreprise doit faire pour celui-ci, mais également ce que l'actionnaire fait pour l'entreprise. Le concept de *shareholder value* (valeur actionnariale) a longtemps dominé les études de finance et gouvernance, qui ne prenaient pas en compte les autres parties prenantes sous prétexte que ces agents sont protégés par des contrats, alors que les actionnaires ne le seraient pas (Aglietta et Rebérioux, 2004). C'est pour cela que ces derniers devraient être privilégiés au sein de la gouvernance d'entreprise et de ses mécanismes. Mais on peut se demander avec Tirole (2001) : pourquoi la structure de l'entreprise devrait-elle ignorer les parties prenantes "naturelles" (employés, clients, fournisseurs…) et favoriser les investisseurs, qui sont les parties prenantes d'après la loi (*stakeholders by design*) en leur donnant des droits exclusifs de contrôle et en alignant les incitations managériales à leurs intérêts ? Les décisions managériales impactent en effet non seulement les actionnaires mais aussi les autres parties prenantes de l'entreprise par le biais des externalités et des "failles de marché" : asymétries d'information et aléa moral entre autres. Il paraît alors temps d'élargir les mécanismes de gouvernance et régulation - dont la comptabilité fait partie - non plus aux seuls actionnaires mais aux autres parties prenantes. C'est ici que la notion d'entreprise en tant qu'entité

2. N'oublions pas que, parmi les investisseurs financeurs de l'entreprise, la distinction entre actionnaires et banquiers devrait faire l'objet d'une attention spécifique.

économique et sociale peut jouer son rôle, dans un dépassement de la théorie de la firme issue de l'approche actionnariale de Jensen et Meckling (1976). Comme le dit à juste titre Charreaux (2002) concernant la recherche en sciences de gestion, « *la frontière n'est (…) pas tant entre économie et sciences de gestion qu'entre le paradigme économique néoclassique dominant et les paradigmes économiques concurrents* » dont la théorie de l'entreprise comme entité fait partie.

3. L'entreprise comme entité économique et sociale au cœur de l'information comptable

Dans cet esprit, comment répondre à la multiplicité des intérêts divergents, voire aux conflits immanents dont ces intérêts sont porteurs ? Notre réponse passe par la référence à l'espace socio-économique que partagent tous ces porteurs d'intérêts, tant qu'ils sont capables de prendre en compte l'intérêt des autres dans leur démarche individuelle. Pour cela, nous allons introduire plus explicitement la notion d'entreprise comme entité, justement pour la définir *en tant qu'objet* d'étude et d'activité, comme nouveau pôle d'attention pour toute question comptable liée à la stratégie et au financement, au management comme à la gouvernance d'entreprise (Biondi, Canziani, et Kirat 2007 ; Biondi 2010). C'est dans ce contexte que la comptabilisation de l'entreprise prend une nouvelle signification et peut dépasser les limites d'une vue "partenariale" ancrée sur des visions diverses, voire contradictoires, qui seraient difficiles à représenter. Notre propos consistent à renouveler l'ancienne notion d'entité comptable en tant qu'objet épistémique et environnement socio-économique partagés par les différentes parties prenantes. Cet objet permettra ainsi de constituer la base commune de référence pour l'information synthétique et structurée (à savoir, la reddition des comptes) dont toute partie prenante a besoin pour contrôler, gouverner et réguler l'activité de l'entreprise.

La théorie néoclassique a longtemps offert une vue réductrice de l'entreprise comme "une machine à calculer" dans laquelle les considérations d'efficience économique et de performance financière s'alignaient spontanément ; les questions de la performance de l'entreprise et de sa responsabilité sociale étaient alors éludées par hypothèse (ou pour parti pris). Cette approche a fait oublier aux défenseurs de la "valeur actionnariale", qui souhaitent remettre l'actionnaire-investisseur au centre de l'économie de l'entreprise, que l'entreprise est également au centre de la production en vue de la satisfaction de besoins individuels et collectifs. Si elle distribue des dividendes, c'est parce qu'elle a produit et vendu des biens et services dont les clients ont sans doute besoin, dans un processus économique durable et raisonnablement soutenable. C'est pour cela que Littleton (1953, p. 24) introduit le principe suivant :

> Business enterprises are accepted and used because they perform [an] effective economic function in supplying goods (for living) and employment (for earning).

Dans ce contexte, aucune maximisation de la richesse ou de la valeur, qu'elle soit actionnariale ou partenariale, n'assurera l'alignement de la performance économique avec la performance financière, contrairement à ce qu'affirme Jensen (2000). Comme nous le rappelle Littleton (1956, p. 23) :

> [One Accounting belief is] that income cannot arise directly from new investments or borrowings, or by action of owners in creating an item in their accounts called "good-

> will, or by owner action in repricing assets already possessed. The reason for this view […] is that no service has been rendered by this enterprise in connection with these purely financial actions."

Cette harmonisation résulte de la définition de la stratégie et du mode de financement de l'entreprise, dans le cadre de sa gestion et de sa gouvernance[3]. C'est dans ce contexte que les instruments de gestion jouent un rôle essentiel et méconnu, car ils constituent la trame invisible organisant les interactions au sein de l'entreprise. C'est pour cela que l'adoption du point de vue de l'investisseur engendre un glissement douteux de la place et du rôle du système comptable. Ainsi, le dépassement de l'approche actionnariale passera également à travers la refonte du système de comptabilité et contrôle de l'entreprise. La section suivante esquissera les implications du dépassement de ce point de vue à travers la notion d'entreprise en tant qu'entité économique et sociale. En particulier, elle abordera avant tout l'exemple de la comptabilité financière pour relever ensuite le défi d'une comptabilité extra-financière.

4. La notion d'entité économique et sociale dans le système comptable financier

Parmi les transformations organisationnelles et les réformes institutionnelles dictées par la financiarisation et la mondialisation (Whitley 1999), la normalisation comptable occupe une place importante. Les nouveaux principes de la valeur financière et de la gouvernance actionnariale ont imposé une véritable révolution comptable d'abord aux Etats-Unis, à partir des années 70 et 80, puis en Europe, notamment en raison de l'alliance du normalisateur comptable américain (FASB) et du normalisateur comptable international (IASB) en vue de la convergence vers des normes comptables internationales IFRS désormais coproduites par ces normalisateurs (Capron et al. 2005 ; Colasse 2004 ; Sunder 2007). Cette convergence est en train d'infléchir progressivement le modèle comptable vers la juste valeur (Bignon, Biondi, et Ragot 2004), évolution dont témoignent plusieurs normes et documents programmatiques issus de cette alliance. Ce modèle comptable de la juste valeur considère l'entreprise comme un instrument d'enrichissement de ses propriétaires investisseurs et vise à relier, voire aligner, sa représentation comptable à la valorisation qu'en font les marchés financiers (Biondi 2011). C'est ainsi que ce modèle complète et met en œuvre le point de vue mythique de l'investisseur que nous avons abordé dans les sections précédentes.

La crise financière débutée en 2007 et toujours en cours a marqué l'échec de ces transformations et réformes (Boyer 2008), en engendrant la suspension de la comptabilisation à la juste valeur et sa remise en question, au moins temporaire. Le plan américain de sauvetage du 2008, dit "Plan Paulson", aux sections 132 et 133, avait accordé à la commission de surveillance du marché boursier américain, la SEC, le pouvoir de suspendre l'application de la juste valeur pour des raisons d'intérêt général et de protection des investisseurs, tout en plaidant des études ultérieures sur les conséquences économiques de ce mode de comptabilisation sur les entreprises, leur bilan, et le système économique dans son ensemble. Des mesures équivalentes ont suivi en Europe. En fait, une suspension ne signifie pas pour autant la recherche ou la mise en œuvre d'alternatives qui

3. Nous négligeons ici la dimension institutionnelle, notamment réglementaire, qui est pourtant aussi essentielle.

demeurent tout-à-fait possibles, voire souhaitables, et cela pour la protection même des actionnaires investisseurs. L'adoption d'un modèle comptable de la juste valeur demeure d'actualité, malgré son échec frappant.

Le modèle comptable opposé à la juste valeur est le modèle du coût historique (Biondi 2003 et 2011), qui s'attache à représenter une performance d'ensemble effectivement générée par l'entreprise dans le temps (Biondi, Chambost, et Klee 2008). Contrairement à ce qu'affirme la rhétorique qui a poussé la financiarisation et son échec, ce modèle du coût est capable de répondre aux défis des nouveaux modes de production et d'innovation en enrichissant sa représentation comptable toujours basée sur les coûts investis et les résultats générés par ces modes (Biondi et Rebérioux 2012 ; Biondi, 2011)[4]. De plus, ce modèle comptable est cohérent avec le concept de l'entreprise comme une entité enracinée dans son milieu humain et écologique, un concept qui permet, nous l'avons vu auparavant, d'intégrer les différentes parties prenantes de l'entreprise dans son ensemble. Ces dernières prennent place dans l'entreprise et dans son système de management et de gouvernement. L'"entité" socio-économique qui en résulte est alors considérée comme un système, à savoir un ensemble unitaire, organisé et dynamique des éléments constitutifs et de leurs interactions mutuelles, avec le système lui-même, et enfin avec le milieu humain et naturel (Biondi 2010).

Le modèle comptable du coût historique ne cherche pas à compter et recompter la richesse des actionnaires propriétaires. Comme le rappelle à juste titre Schmalenbach (1926, part D, § 4, p. 85, nous traduisons)[5] :

> La fonction économique d'un entrepreneur n'est pas d'être riche ou de le devenir ; quiconque compte et recompte son patrimoine, exécute un travail improductif. Mais les résultats doivent être mesurés et mesurés à nouveau ; la fonction économique d'un entrepreneur est de produire, de transporter, de sauvegarder les biens et de les vendre. Il doit jouer toutefois son rôle dans une perspective économique et ne pas perdre ses moyens de production en travaillant.

Au contraire, il cherche à représenter le processus économique et monétaire que l'entité entreprise met en œuvre dans le temps. Ce processus engendre d'autres processus physiques et informationnels sur un horizon durable, incertain et indéterminé, qui dépend notamment des aléas des cycles d'exploitation et de financement-investissement. C'est dans ce cadre que ce modèle comptable n'appréhende pas les actionnaires comme les propriétaires de l'entreprise, mais comme l'une de ses sources de financement[6].

Si la responsabilité sociale de l'entreprise demande la prise en compte des autres dans les visées de chacune des parties prenantes (celle-ci n'est-elle pas la véritable signification de la notion d'externalité ?), elle demande également une clarification et sans doute une limitation des appétits financiers qui se sont imposés aux entreprises

4. Parmi les glissements sémantiques produits par la révolution comptable de la juste valeur, la notion de "*comprehensive income*" illustre les variations de valeur des ressources concernées, et contribue ainsi à faire négliger, dans la représentation comme dans l'action d'entreprise, l'importance des coûts, des produits, et des dettes générés par la dynamique d'ensemble de l'entreprise dans le temps.

5. Cf. également l'édition anglaise, (1959), p. 30-31, ainsi que l'édition française (1962, p. 22).

6. Cela faisant, le modèle comptable ne fait que constater la réalité économique et légale de toute entreprise, cf. Raybaud-Turrillo et Teller (2000), Robé (2011), Biondi (2010 et 2012), ainsi que Biondi, Canziani et Kirat (2007).

et aux institutions financières, ces dernières années, sous forme de mesures de performance financière et valeurs cibles. A cet égard, des voix de plus en plus nombreuses se lèvent pour demander la réduction des primes de certains managers et surtout la refonte de la conception de ces primes, qui auraient poussé à des prises de risques excessives (Biondi et Coutinet, 2009). Si l'entreprise est sûrement un mode de production et répartition des richesses, son architecture institutionnelle devrait faire en sorte que ce mode soit équitable, responsable et respectueux de l'intérêt général, dans et hors de l'entreprise. Dans cette même perspective, il serait sans doute temps d'attribuer un coût au financement effectif souscrit par les actionnaires investisseurs (Biondi 2003 et 2012). Ce coût peut prendre la forme d'une part du résultat annuel net - comme c'est le cas lorsque la législation ou l'assemblée générale décident une distribution seulement partielle de ce résultat -, ou bien celle d'un intérêt calculatoire sur les fonds financiers que les actionnaires ont effectivement conférés à l'entreprise dans le passé. D'un point de vue pratique, la performance financière résiduelle sera alors disponible pour être distribuée sous d'autres formes et vers d'autres acteurs et activités, économiques ou sociétaux, alors que le capital actionnarial d'aujourd'hui serait distingué et articulé entre capitaux attribuables aux actionnaires-financeurs et capitaux d'entreprise à proprement parler (Biondi 2003 et 2012). Surtout, plus généralement, cette représentation comptable instituerait un éclairage du partage du revenu de l'entreprise dans le temps et parmi ses parties prenantes.

5. Le défi d'une comptabilité extra-financière de l'entité économique et sociale

Nous l'avons vu auparavant, la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise passe par la prise en compte des externalités (et des failles de marché) qui s'opèrent au sein et autour de l'activité de l'entreprise (Biondi 2011b). En même temps, cette prise en compte demande à chaque partie prenante d'appréhender les autres parties prenantes dans sa prise de décision, justement en raison des externalités qui les réunissent dans un jeu et enjeu d'influences mutuelles et réciproques, positives et négatives. Est-ce que la comptabilité d'entreprise doit chercher à rendre compte de ces externalités (positives et négatives) résultant de son activité ? Comment les systèmes de gouvernance et de *reporting* peuvent-ils les inclure ?

Du point de vue de l'activité de l'entreprise en général, la question sous-jacente est de savoir si les outils à construire afin d'appréhender la réalité de la responsabilité sociale de l'entreprise doivent intégrer ces externalités afin d'en rendre compte dans le temps et dans l'espace. Il s'agirait même d'aller plus loin et d'adopter une stratégie d'anticipation afin de répondre aux contraintes d'un développement durable. Comme le disait déjà Fayol (1916, p. 20) *« il n'y a rien de rigide ni d'absolu en matière administrative ; tout y est une question de mesure »*. Ces questions émergent déjà en matière d'information et notation extra-financières : que veut-on mesurer ? comment le mesurer ? peut-on vraiment mesurer la performance sociale et environnementale ? quels sont les instruments déjà à notre disposition et quelle réflexion est encore à mener afin de les améliorer ?

Du point de vue théorique, rappelons que la comptabilité est une représentation chiffrée et normée qui s'inscrit dans un processus de contrôle (l'obligation de rendre des comptes) concernant plusieurs acteurs et activités. En tant que mode de représentation (instrument cognitif), de régulation (instrument institutionnel) et d'organisation (instrument organisationnel) de l'activité d'entreprise dans son ensemble, le système comptable participe

de la gestion et du gouvernement de l'entreprise et peut alors participer à la mise en œuvre de sa responsabilité sociale. Mais cette dernière dépasse largement la dimension comptable pour couvrir les choix technologiques et socio-économiques majeurs qui sont le champ commun de la gestion, de la gouvernance et de la régulation de l'entreprise. Par exemple, la réduction d'un certain type de pollution est représentée selon quelques indicateurs techniquement appropriés. Cela ne permet pas pour autant de se passer des choix stratégiques et financiers liés à la conception des produits et des processus de production, distribution et vente, pour ne pas mentionner le jeu et l'enjeu de la fixation des normes dans le cadre d'accords internationaux.

D'un point de vue pratique, certains outils existent déjà, visant à intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise dans les horizons de sa gestion et gouvernance. De plus, des référentiels multiples sont établis de manière à institutionnaliser la publication de cette information et la mise en œuvre de ces contrôles. En France, en particulier, l'article 16 de la loi NRE de 2001 oblige les grandes entreprises à publier un rapport annuel qui « *comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société [c'est-à-dire l'entreprise] prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité* »[7] ; les lois Grenelles I et II renforcent ces obligations. Cependant, la plupart des initiatives ne sont que des déclarations subjectives, ce qui limite leur rôle de représentation, de régulation ou d'organisation. En outre, peu de vérifications sont faites sur les données fournies volontairement par les entreprises, ce qui pose le problème de leur véracité. Ainsi, les outils de comptabilisation extra-financière déjà en place sont encore insuffisants et demandent certainement des développements ultérieurs (Biondi 2014).

En guise de conclusion

En conclusion, la référence au point de vue de l'investisseur mythique ne fait que détourner l'attention des enjeux et des implications qui accompagnent toute représentation comptable de l'entreprise, en matière de construction de sa performance, de son gouvernement et de sa responsabilité sociale. Pour répondre à cette dérive conceptuelle comptable, nous avons proposé de renouveler l'ancienne notion d'entité comptable en tant qu'objet épistémique et lieu socio-économique partagés par les différentes parties prenantes, y compris les actionnaires financeurs de l'entreprise dans le temps. C'est ainsi que cet objet permet de constituer la base commune de référence pour l'information synthétique et structurée (à savoir, la reddition des comptes) dont toute partie prenante a besoin pour contrôler, gouverner ou réguler l'activité d'entreprise dont elle fait partie.

7. Extrait de l'article 116 de la loi NRE (Journal officiel, 16 mai 2001).

Bibliographie

- Aglietta, Michel, Rebérioux, A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel, Paris.
- Bignon, V., Biondi, Y. et Ragot, X. (2004), "An Economic Analysis of Fair Value: The Evolution of Accounting Principles in European Legislation", avec un commentaire de Barker, R.G. (Cambridge University & IASB Scientific Committee) et une réponse des auteurs, Cournot Centre for Economic Studies (formerly Saint-Gobain Centre), Prisme No. 4, Mars 2004. Disponible en anglais sur SSRN : http://ssrn.com/abstract=879273 ; version française sur : http://www.centre-cournot.org/?wpfb_dl=54
- Biondi, Y. (2003), "L'actif comptable entre normalisation internationale et enjeux financiers", *in* Ch. HOARAU (2003) éd., Dossier Normes IAS IFRS, *La Revue du Financier*, n° 144, décembre 2003.
- Biondi, Y. (2010), *L'entité entreprise au croisement de l'économie, du droit et de la comptabilité*, Sarrebruck : Editions Universitaires Européennes.
- Biondi, Y. (2011), "The Pure Logic of Accounting: A Critique of the Fair Value Revolution", *Accounting, Economics and Law: A Convivium*. Volume 1, Issue 1. DOI: http://dx.doi.org/10.2202/2152-2820.1018
- Biondi, Y. (2011b), "The Problem of Social Income: The Entity View of the Cathedral", *Seattle University Law Review*, Vol. 34, No. 4. URL: http://ssrn.com/abstract=1854803
- Biondi, Y. (2012), "What Do Shareholders Do? Accounting, Ownership and the Theory of the Firm: Implications for Corporate Governance and Reporting", *Accounting, Economics, and Law: A Convivium*. Volume 2, Issue 2. DOI: http://dx.doi.org/10.1515/2152-2820.1068
- Biondi, Y. (2014), "Better Accounting for Corporate Shareholding and Environmental Protection". *European Company Law*, Volume 11, n°. 2, pp. 128–131.
- Biondi, Y., Canziani, A., et Kirat, Th. (2007) eds., *The firm as an Entity: Implications for Accounting, Economics, and Law*, London and New York: Routledge. Présentation sur: http://ssrn.com/abstract=983029
- Biondi, Y., Chambost, I. et Klee, L. (2008), "La *juste valeur*, enfin une évaluation proche de la réalité", in A. Pezet et S. Sponem (dir.), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Paris : La Découverte, chapitre 21, pp. 210-218.
- Biondi, Y., et A. Rebérioux (2012), "The Governance of Intangibles: Rethinking Financial Reporting and the Board of Directors". *Accounting Forum*, 36, pp. 279-293.
- Biondi, Y., et N. Coutinet (2009) "Derrière la rémunération des dirigeants, la question de la gouvernance et de la performance de l'entreprise", *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise (RFGE)*, Institut Français des Administrateurs (IFA), n° 6 (2) : 107-113.
- Boyer, R. (2008), "Une crise tant attendue : Leçons d'histoire pour économistes", Prisme n° 13, Novembre, Paris : Centre Cournot pour la Recherche en Economie. Disponible sur : http://www.centre-cournot.org/?wpfb_dl=62
- Capron, M. et al. (2005), *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier*, Paris : La Découverte.
- Charreaux, G., (2002), "Variation sur le thème : À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise", *Finance Contrôle Stratégie*, 5 (3), 5-68.
- Charreaux, G., et Desbrières, P., (1998), "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (2), 57-88.
- Colasse, B., (2004), "Harmonisation comptable internationale : la résistible ascension de l'IASC-IASB", *Gérer et Comprendre*, n° 75, pp. 30-40.
- Commission Européenne (2013), "Livre vert. Le financement à long terme de l'économie européenne", Bruxelles, le 25.3.2013, COM(2013) 150 final.

- Conseil d'analyse économique (2010), *Investissements et investisseurs de long terme*, Rapport dirigé par Jérôme Glachant, Jean-Hervé Lorenzi, Alain Quinet et Philippe Trainar, La Documentation Française, Paris.
- Donaldson, T. et Preston, L. (1995), "The stakeholder theory of the modern corporation: Concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review* 20, 65-91.
- Fayol, H., (1916), *Administration industrielle et générale*, Paris: Bordas, 1979.
- Freeman, R. E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.
- Gond, J-P., et Mercier, S., (2005), "Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature", Les notes du LIRHE, 441.
- Hoarau, C. (2006), "Convergence IFRS - US GAAP : vers une hybridation des modes de normalisation ?", *Sciences de gestion*, n° 54, 2006, p. 39-51.
- Jensen, M. C. (2000), *"Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function"*, HBS working paper, avril 2000. Publié également dans : J. Andriof, et al. eds., *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing, 2002; *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3), 2001; *European Financial Management Review*, 7, 2001; *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), 2002, pp. 235-256; and in M. Beer and N. Norhia, eds., *Breaking the Code of Change*, HBS Press, 2000. URL: http://ssrn.com/abstract=220671
- Jensen, M. C., et Meckling, W. H., (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360.
- Littleton, A.C. (1953), *Structure of Accounting Theory*. Sarasota (FL): American Accounting Association.
- Littleton, A.C. (1956) "Economists and Accountants", *Accounting, Economics, and Law: A Convivium*. Volume 1, Issue 2 (2011). DOI: http://dx.doi.org/10.2202/2152-2820.1038
- Raybaud-Turrillo, Brigitte, Teller, Robert (2000), "Droit et comptabilité", article n° 45, pp. 611-626, in B. Colasse (2000) éd., *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit*, Paris : Economica.
- Robé, Jean-Philippe (2011), "The legal Structure of the Firm", *Accounting, Economics and Law* – A Convivium, Volume (1), Issue 1.DOI: http://dx.doi.org/10.2202/2152-2820.1001
- Schmalenbach E. (1926), Grundlagen dynamischer Bilanzlehre, *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, Leipzig, le édition [1919], 13 : pp. 1-60, pp. 65-101. IIe édition [1920], Supplement. IVe édition : Dynamische Bilanz [1926], Westdeutscher Verlag, Köln et Opladen.
- Sunder, S., (2007), "Des régulations comptables nationales et internationale : monopole ou coexistence concurrentielle", *La Revue Du Financier* 168, (Novembre/Décembre), pp. 18-24.
- Tirole, J., (2001), "Corporate Governance", *Econometrica*, 69, 1, 1-35.
- Whitley, R., (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford: Oxford University Press.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

Que compte (mesure) encore la comptabilité ?

Ahmed NACIRI [1]

La plus ancienne des sciences de la gestion subit actuellement de sérieux soubresauts. Elle est l'objet de fortes pressions cherchant à lui faire exécuter des "numéros" qu'elle est incapable de réaliser avec succès. On a bien vu des gouvernements exploiter son flou réglementaire pour camoufler de piètres performances budgétaires, des dirigeants d'organisations gérer ses chiffres afin de justifier d'inexplicables rémunérations, des financiers "avertis" créer d'injustifiables et faramineuses richesses et des sociétés, feignant l'absence de méthodes de comptabilisation, impunément dilapider des ressources collectives non renouvelables, etc. Chaque groupe donne l'impression de n'utiliser la comptabilité que selon et pour ses propres besoins (tout au plus, comme un moyen de défense ardente de ses velléités). Pourtant, à ses origines, la comptabilité était conçue pour un dessein plus noble, celui de rendre des comptes et assurer la transparence en vue d'une meilleure répartition/allocation de la richesse collective. Au lieu de cela elle a été transformée par certains, hélas, en instrument de "fraude", et c'est à se demander ce qu'elle mesure désormais ?

Les sections deux, trois et quatre discuteront de la dégénérescence comptable causée respectivement par l'utilisation des données de la comptabilité à des fins autres que comptables, le détournement de sa vocation et le choix de l'approche par les règles pour les fins de sa normalisation. La cinquième pose la question de la pertinence et de la fiabilité et la sixième conclut.

1. Une utilisation douteuse des données comptables

La première cause ayant abouti à la dégénérescence comptable semble résider dans l'emploi des données de la comptabilité à des fins d'évaluation sur les marchés. La méthode moderne de détermination de la valeur émane, en effet, d'exigences extra comptables, notamment du modèle du marché dit "efficient". Il s'entend au vu de cette hypothèse que le prix des titres financiers reflèterait, à tout moment, toute l'information disponible et à fortiori toute l'information comptable. Ce qui a, comme conséquence immédiate, que la valeur de tout actif ne pourrait être que sa juste valeur, exprimée parfois à travers sa valeur actuelle (VA). L'IASB (International Accounting Standard Board) et le FASB (Financial Accounting Standard Board) ont conjointement publié en 2011 un guide d'évaluation de la juste valeur et les mesures en valeurs actuelles peuvent être utilisées afin de déterminer la juste valeur. Juste valeur et valeur actuelle sont finalement deux notions semblables, néanmoins différentes et méritent à être précisées, chacune de son côté.

1. Professeur titulaire à l'Uqam et président du Centre International de Gouvernance.

La valeur actuelle

Considérons d'abord la valeur actuelle, qui s'exprime par la somme de tous les flux monétaires futurs probables et actualisés, que peut générer un investissement/actif durant sa durée de vie utile. Elle doit obligatoirement se faire à un taux qui tient compte, aussi bien du niveau de risque impliqué, que du taux de rendement des autres types d'investissements disponibles sur le marché. L'argument derrière l'utilisation de la VA à des fins de comptabilisation est qu'elle produit une information plus pertinente en raison de sa prise en compte des incertitudes et des risques liés aux montants et au calendrier des flux de trésorerie. Elle capte la substance économique d'un ensemble de flux de trésorerie, d'une manière similaire à celle dont le marché le fait. En d'autres termes, la VA tente d'évaluer les actifs/ passifs à leur juste valeur (Jones, 1999). La VA est, cependant, un outil d'évaluation prévisionnel et donc basé sur des informations souvent impossibles à prévoir avec une exactitude acceptable. En effet, pour que la VA puisse donner un résultat satisfaisant :

• son utilisateur doit être en mesure de prédire avec un degré élevé d'exactitude les entrées et les sorties de flux monétaires liés à l'investissement/actif évalué, et

• surtout qu'il soit capable de déterminer le taux d'actualisation approprié à leur appliquer.

Il est évident que le nombre d'estimations, concernant le moment et le montant des flux de trésorerie futurs, les taux d'intérêt et les conditions économiques, ne peut qu'amoindrir la fiabilité de l'information qui en émane. C'est d'ailleurs ce qui semble avoir motivé le FASB à retirer sa fameuse norme sur les états financiers en valeur actuelle, dans les années mille neuf cent quatre-vingt.

La juste valeur

Mais qu'à cela ne tienne, le normalisateur comptable dilue le problème, par une solution encore plus difficile à appliquer, en statuant que la valeur de tout investissement ne pourrait être que sa juste valeur et ce n'est qu'en cas d'absence d'information, qu'elle peut être exprimée en valeur actuelle. La juste valeur est définie comme *« le prix qui serait reçu pour la vente d'un actif ou payé pour le transfert d'un passif lors d'une transaction normale entre des intervenants du marché à la date d'évaluation »* (IFRS 13). La norme classe la qualité et la fiabilité des données utilisées comme intrants pour générer la juste valeur en trois catégories (Donker, 2005) :

• le recours au prix du marché des actifs ou des passifs identiques, constitue le premier niveau ;

• le recours au prix au marché d'actifs ou de passifs similaires, en cas d'indisponibilité du premier, constitue le second niveau ; et

• l'utilisation des méthodes d'évaluation basées sur la valeur actuelle des flux de trésorerie, dans le cas d'indisponibilité du premier, constituant le troisième niveau.

Le normalisateur comptable a aussi décidé que pour que la juste valeur puisse représenter une alternative acceptable à la valeur historique, il faudrait dans sa forme pure :

• que les acheteurs et les vendeurs potentiels d'un bien ou service soient bien informés sur l'objet sur lequel porte leur transaction ;

• qu'ils essayent de "tirer la couverture chacun de son côté", c'est-à-dire qu'ils soient ce qu'on appelle des "*utility maximizers*" ;

• qu'ils ne soient pas sous une pression quelconque de vendre ou d'acheter, et

• qu'ils disposent d'un délai raisonnable pour l'accomplissement de leur transaction.

En outre, pour qu'une entité puisse employer la juste valeur, il faut qu'elle détermine ce qui suit :

• la mesure de l'actif ou du passif ;

• l'utilisation optimale de tout actif non financier, et préciser si un tel actif ou passif est utilisé sur une base autonome, ou en combinaison avec d'autres actifs ;

• le marché sur lequel une transaction ordonnée aurait lieu ; et

• la technique d'évaluation appropriée à utiliser pour mesurer la juste valeur, qui devrait maximiser l'utilisation des données observables pertinentes et minimiser les données non observables.

La juste valeur peut donc diverger de la valeur de marché, puisqu'elle requiert l'établissement d'un prix juste entre deux parties spécifiées, tenant compte de leurs utilités respectives. Même si le prix du marché peut respecter une telle condition, ce n'est pas nécessairement toujours le cas (IVS, 2006).

Contrairement aux prétentions, il faut bien reconnaître que la juste valeur s'avère un concept plus difficile à cerner et encore davantage à appliquer dans sa forme pure que dans sa forme VA, puisque le normalisateur comptable permet aux entités productrices des états financiers d'utiliser leurs propres hypothèses lorsque celles du marchés font défaut (Jones, 1999, Bloomber, 2013). En outre, la pertinence de la juste valeur ne peut vraiment être considérée qu'en respectant des conditions drastiques et dont l'effet (des interactions) s'avère économiquement non mesurable. La tâche s'avère si compliquée que l'IASB et le FASB avaient tenu à publier en 2011 un guide d'évaluation de la juste valeur, comprenant les informations à fournir sous forme de notes aux états financiers. Ce guide est développé dans la norme IFRS 13 "Évaluation de la juste valeur" dans le référentiel de l'IASB et par une mise à jour du "Topic 820" dans les US GAAP (FASB, 2011).

Les limites de la juste valeur

En plus de sa difficulté d'application, plusieurs limites sont reconnues à la juste valeur, qu'essaie de retracer ce paragraphe.

En l'absence d'un marché liquide, la juste valeur d'un actif sera fondée sur le jugement de flux de trésorerie futurs, elle sera donc spécifique à l'entité. Ce qui signifie qu'un même actif peut être évalué différemment par deux entités économiques, en raison de différences dans les hypothèses choisies. L'IFRS 13 essaie de corriger un peu la situation en redéfinissant dorénavant la juste valeur en termes de "prix de sortie", basé sur les données du marché, plutôt que sur des mesures spécifiques à l'entité. En d'autres termes, lorsqu'elle mesure la juste valeur, l'entité doit employer les hypothèses qu'emploieraient les intervenants du marché et dans les conditions prévalant au marché au jour de l'utilisation de la juste valeur. En conséquence, l'intention de l'entité de garder un actif ou de régler un passif n'est plus pertinente lors de la mesure de la juste valeur. En statuant ainsi l'IFRS 13 donne, en effet, l'impression d'uniformiser l'utilisation de la juste valeur, mais c'est oublier que lorsque la taille d'une transaction est trop petite ou trop grande, donc peu représentative du marché, un ajustement au prix du marché devient impératif (Bloomber, 2013). En plus, la fiabilité des estimations de la juste valeur diminue avec le passage de marchés liquides à des éléments pour lesquels il n'existe pas de marché liquide (Donker, 2005). D'un autre côté, la question de savoir qui définira les conditions du marché se posera toujours. Comme on peut le voir, le problème s'estompe mais demeure entier.

Ball *et al.* (2012) ajoutent à l'incertitude entourant l'emploi de la juste valeur, en notant que la prévision des flux monétaires s'avère plus ardue en vertu du fait que les états financiers, publiés à la juste valeur, n'indiquent pas si les gains et les pertes sont causés par des variations de rendements attendus ou par des variations de flux de trésorerie, ou les deux à la fois. Ceci est important parce contrairement aux variations des flux de trésorerie ceux des rendements s'inverseront, au fil du temps, par rapport aux résultats.

Le modèle de la juste valeur crée aussi une incertitude sur les revenus escomptés, à moins que la cause de la variation du prix de marché ne soit connue des seuls grands investisseurs et qu'ils en aient la maitrise, mais ceci signifierait que les petits investisseurs "non informés" seront désavantagés dans la formation des anticipations de bénéfices (Ball *et al.* 2012). Étant donné que dans le cas du modèle au coût historique, les gains et les pertes ne se réalisent que si une cession d'actif a bien eu lieu, la gestion des résultats ne peut se faire qu'en choisissant ce qu'il faut vendre et au moment opportun. Au contraire, dans le cas du modèle à la "juste valeur", les gains et pertes se réalisent au fur et à mesure qu'ils surviennent, et bien qu'éliminant le pouvoir discrétionnaire de synchronisation, ce modèle permet en fait aux directions des entreprises de manipuler les chiffres à leur guise. En effet lorsque les marchés ne sont pas parfaitement liquides, les directions d'entreprises peuvent adopter les stratégies de fin de d'exercice capables d'influencer les prix à la juste valeur.

Ce n'est donc qu'à des conditions quasi impossibles ou indésirables que la substitution de la valeur historique d'un actif, par sa juste valeur, peut être réalisée (Chouinard *et al.* 2008), mais les directions d'entreprises et les normalisateurs prétendront que malgré tout la juste valeur demeure, néanmoins (à leurs yeux), la meilleure estimation possible de la valeur d'un bien ou d'un service. À cause de son flou, la notion de juste valeur se prête peu à discussion, tout en délivrant un message "structurant". C'est une méthode qui semble sans justification théorique évidente, mais promue à un destin international étendu. Tout compte fait la juste valeur aurait pu s'intituler "valeur estimée".

Le vrai enjeu

La grande difficulté de pallier aux faiblesses du modèle à la juste valeur aurait dû convaincre de l'illusion de la pertinence des états financiers que crée son emploi à des fins de prise de décision. Le vocable juste valeur a donc beau être défini, ses fervents défenseurs arrivent toujours à l'employer comme caution à d'autres desseins moins clairs. Il ne faut pas, en effet, négliger le fait que la juste valeur est l'appellation particulière d'une mainmise du marché sur le processus de normalisation comptable. Elle a comme objectif principal de légitimer certaines actions des grands acteurs du marché et de les porter, de leur propre chef, à n'intervenir qu'occasionnellement. En 2000 et 2001, les plus grandes banques d'investissement du monde du moment — Goldman Sachs, Morgan Stanley, and Merrill Lynch — étaient toutes des supporters enthousiastes de la juste valeur, lors des délibérations du FASB sur la norme sur les fusions et acquisition (Karthik, 2013). Le très fort appui du milieu financier à la juste valeur et les grandes pressions qu'il a exercées en sa faveur, notamment à travers l'association des gestionnaires de fortunes des US (Investment Company Institute) s'expliquent principalement par deux choses :

• premièrement par le fait que l'impact sur les bénéfices que provoquerait l'amortissement du "goodwill", dans le cas des opérations de fusions acquisitions, est plus faible. Ce qui favoriserait les banques d'investissement frileuses, comme on le sait, de ce genre d'opérations ;

• deuxièmement par la nette amélioration des plans de rémunération consentis aux équipes dirigeantes, que provoquerait une accélération de la reconnaissance des profits, à laquelle aboutit toujours l'emploi de la juste valeur, surtout en périodes de hausse de prix des actifs (Karthik, 2013).

L'importance de l'appui du secteur financier à l'utilisation de la juste valeur est illustré par ce fait de 2009, où quatre jours avaient suffi aux grandes banques pour faire changer d'avis le FASB et accéder à la demande pour la refonte de la comptabilisation à la juste valeur. Il en était résulté une augmentation de plus de vingt pour cent leurs profits. Le FASB se rappelle toujours que suite aux pressions bancaires, il fut l'objet de menace de la part du Sénat américain, d'être démis de sa fonction de législateur comptable, en cas de non-exécution (Katz *et al.* 2009). Il n'est pas étonnant de se rendre compte que c'est bien cette même position contestée qui fut conjointement adoptée par le FASB et l'IASB, en 2011. Ceci peut aussi expliquer les incohérences constatées dans les normes du FASB sur à la juste valeur. La norme 159, par exemple, permet aux entreprises de comptabiliser leurs passifs à leur valeur du marché, même si l'augmentation du risque de défaut est supposée réduire la valeur de la dette et même déclencher des gains. Si on se fie à (Ball *et al.* (2012), l'introduction en 2007 du FASB 159, semble n'avoir de but que celui de mêler les cartes et d'embrouiller les utilisateurs quant à la distinction entre les effets de la norme et ceux imputables à la crise financière

La pression du milieu financier semble assez forte jusqu'à faire plier même la très puissante Commission des Valeurs Mobilières, la SEC, des Etats-Unis, qui a rarement usé de modération dans la promulgation des règles et qui a malgré tout répondu positivement à la demande des grandes entreprises de pouvoir utiliser leurs propres hypothèses pour mesurer la juste valeur, lorsque les données du marché en sont absentes (SEC, 2008).

Ainsi conçue et appliquée, la juste valeur risque de ne produire aucun effet sur le marché si ce n'est de constituer un signal invitant à la gestion des revenus. Plus il y a place à l'estimation, plus il devrait y avoir d'opportunités de manipulation et plus le rôle social de la comptabilité est diminué. En effet, l'affaiblissement de la rigueur comptable risque malheureusement d'affecter le rôle social de la comptabilité, au niveau de la transparence, de la reddition des comptes et de la répartition de la richesse collective. En effet, le grand bouleversement sociétal dont on est témoin aujourd'hui, concerne la définition même de la richesse et la traçabilité de son appropriation et de son allocation. Jadis, simple jeu d'accumulation de biens physiques, la richesse est aujourd'hui, en très grande partie, une question de contrôle de l'information, de ses canaux de diffusion, et de la maitrise de ses techniques de manipulation. Il est, en effet, possible aujourd'hui, par une simple écriture comptable et un appui sur un bouton de clavier, de provoquer des déplacements inimaginables de fortunes. Le Fonds Monétaire International faisait état de 4 100 milliards de $ US comme coût des malversations liées aux "subprimes" [2]. Le plus tragique ce sont des familles à jamais ruinées, ayant perdu logement et fonds de retraite, pour des faits dont ils ne comprennent ni les tenants ni les aboutissements. Il ne faut donc pas s'étonner du grand appui du secteur financier à la juste valeur. À cet égard, un système comptable, à l'abri des manipulations, peut jouer un rôle clé, car il est susceptible d'être utilisé à prévenir l'opacité et les abus initiés par la fraude et l'opportunisme. Pour ce faire, la comptabilité doit se soustraire à ce dangereux effet de mode contemporaine, qui ne voit comme pertinence dans tout système économique ou social, que l'efficacité du leurre qu'il peut représenter.

2. Subprime est le terme réservé aux crédits de mauvaise qualité, réarrangés de manière à rapporter des intérêts équivalents à ceux à d'autres crédits de qualité supérieure et par conséquent à juste valeur supérieure.

2. Un détournement de vocation dommageable

La seconde cause ayant pu favoriser le phénomène de recrudescence de la comptabilité dite créative et de la fraude les états financiers, réside dans le changement opéré au niveau de la vocation de la comptabilité elle-même. En effet, depuis ses débuts mésopotamiens, retracés il y a plus de quatre millénaires, la comptabilité n'a cessé de tirer son utilité du besoin social de rendre compte de situations économiques réelles et précises, ayant eu lieu et non à venir, sur la base d'informations objectives mesurables et dont les traces peuvent être sauvegardées. La comptabilité historique a été, cependant ébranlée, durant les années mille neuf cent cinquante et soixante, par l'avènement du paradigme du "marché efficient", au point où l'ingérence de valeurs inadaptées a eu raison des états financiers et a fini par les transformer en un "composite d'éléments épars" et en marge de leurs principes originaux. Elle a donc vu voler en éclat ses principes de prudence, de réalisation ou de coût d 'acquisition et assister à la réduction de ses capacités de garante de transparence. La comptabilité au coût historique a ainsi vu sa pertinence quasiment reniée, surtout sur la base du fameux test de la forme semi forte de l'efficience du marché, qui conclue que le marché n'avait que faire de l'information historique et donc de la comptabilité portant le même nom. La raison est que les prix sur le marché incorporaient déjà toute l'information disponible, actuelle et historique et donc d'origine comptable. De telles assertions ne vont pas sans arrières pensées et les normalisateurs comptables étaient amenés à les entériner en tant que prémisses. À leurs yeux, pour que la comptabilité puisse retrouver sa pertinence pour le marché, il fallait qu'elle concède à de douloureuses intrusions d'éléments en "juste valeur" et se soumette, par conséquent, à de surprenantes manœuvres prévisionnelles, pour lesquelles elle n'a jamais été conçue. Autrement dit, il lui faut produire des données qui ne proviennent pas nécessairement de son système formel d'information et pour ce faire, elle doit recourir à d'autres informations provenant de l'extérieur de son système formel ; elle doit se livrer à de bien "hasardeux" exercices d'estimations subjectives, réalisées à partir d'informations dont la pertinence est difficile à contrôler et à fortiori à garantir. C'est le cas par exemple de la juste valeur des obligations émises par une entité, et qui est le prix que d'autres entités sont prêtes à payer pour les détenir, pendant que la juste valeur d'un prêt est le prix que le prêteur est disposé à débourser.

L'adoption de l'hypothèse de l'efficience du marché par la loi Sarbanne/Oxley (SOX), promulguée en 2002, connue aussi de "*Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act*" et dans une certaine mesure par la loi Dodd/Frank, datant de 2010, aussi appelée "*Wall Street Reform and Consumer Protection Act*", avait poussé à sous-estimer le potentiel réel de la comptabilité au coût historique à prévenir la fraude comptable. Le fait qu'une telle adhésion avait aussi poussé à croire à la capacité du marché à ne retenir des données comptables que celles qu'il juge appropriées, aurait pu amener le normalisateur à essayer de sauvegarder à la comptabilité toute sa rigueur et objectivité et à se poser la question pourquoi persiste-t-on à fournir au marché de l'information dont il n'a pas besoin ? Du moins c'est ce qui est prétendu, puisque le marché est formé majoritairement d'intervenants sophistiqués, notamment des investisseurs institutionnels, disposant de moyens et de capacités leur permettant d'aller au-delà de l'information comptables divulguée. Au lieu de cela, on a essayé de désigner un responsable pour le drame comptable en cours, mot synonyme de coupable. Si bien qu'on a instauré au sein de la comptabilité historique la peur d'être responsable là où devrait trôner sa fierté d'être capable de décourager la fraude.

De façon surprenante, toutes les caractéristiques contre-indiquées de la juste valeur et l'hésitation qui a accompagné sa mise en place, jumelées à la grande difficulté à l'utiliser, n'ont pas empêché l'exigence de son utilisation par le normalisateur comptable. La raison avancée est

simple : la prise de décision des opérateurs du marché financier se trouve significativement améliorée par l'utilisation de la juste valeur, ce qui laisse supposer que les opérateurs du marché évaluent les titres des entreprises sur la base des données comptables publiées, sans se préoccuper de la manière dont elles sont préparées. Il semble que l'on soit passé d'un régime historique syllogistique où la réalité avait la primauté parce qu'elle a eu effectivement lieu, à celui de juste valeur qui ne confère majoritairement de l'intérêt qu'à ce qui peut arriver. La juste valeur semble donc un postulat qu'on a hissé de manière péremptoire au rang d'évidence. Sa validité pourra-t-elle être justifiée par le seul fait que l'on n'ait pas encore réussi à faire la preuve de sa non pertinence ? Si tel est le cas, l'inutilité dénoncée avec force de la comptabilité au coût historique a-t-elle été démontrée de façon indubitable. Il ne faut donc pas s'étonner qu'à la remorque du FASB et ébloui par le lustre d'un modèle dont la preuve de supériorité n'a jamais été faite, l'IASB ait sauté pieds joints dans l'aventure de la juste valeur, entrainant l'Europe et le reste du monde dans son sillage. Notons qu'au niveau européen, la norme comptable internationale IFRS 13 est en application depuis le 1er janvier 2013. C'est ainsi que plusieurs normes de l'IASB sont aujourd'hui promulguées dans cet esprit ; c'est le cas des IAS 16, 37, 38, 39, 40, 41 ou des IFRS 2 et 3 (Nobes, 2005). En fait, on s'évertue à assigner à la comptabilité le louable objectif de permettre la prise de décision sur le marché boursier en abîmant sa logique, sans se soucier du fait que le marché n'a cessé de proclamer qu'il n'en a peut-être pas besoin.

3. Une approche de normalisation contribuant à rendre le contrôle comptable plus complexe

La troisième cause de la dégénérescence comptable semble résider dans cette manie qui porte à penser qu'il était possible de réglementer toutes les situations comptables éventuelles et d'imposer leur respect, par les directions des organisations, à l'aide de règles détaillées et précises. Même si une telle approche est beaucoup plus défendue par le FASB, justifiée, peut-être par une activité boursière dominante aux États Unis, s'imaginer qu'elle ne concerne que les compagnies américaines serait une erreur. En effet, toutes les entreprises cotées à New York et celles qui en rêvent, y sont ou seront soumises. Quand bien même l'IASB prétendrait se désolidariser d'une telle approche, ses efforts de rapprochement avec le FASB ne peuvent le laisser indemne, surtout lorsqu'on sait que même si le développement d'une norme est basé sur des principes, cela ne garantit pas que son application ne soit pas basée sur des règles et que, par conséquent, un ensemble détaillé de prescription doit régir ses modalités d'applications (Hoarau, 2008). Pourtant, la nécessité des règles ne semble vraiment se faire sentir que lorsqu'une norme est basée sur des principes faibles. L'utilisation de principes appropriés réduirait donc le recours à des règles et il se peut même que le choix de principes appropriés peut à la fois présenter les avantages des règles tout en réduisant leur nombre (Nobes, 2005).

L'IFRS 13 sur la juste valeur est un exemple flagrant d'une normalisation favorisant les règles, du moins dans les faits ; elle établit, comme expliqué à la section 2, une hiérarchie de la juste valeur donnant haute priorité aux prix sur le marché des actifs ou des passifs (niveau 1) et la priorité la plus faible aux données non observables (niveau 3 entrées). Cependant, même si les données du marché observables font partie du niveau 1, dans le cas où pour une raison quelconque elles sont jugées non représentatives de la juste valeur, elles « doivent » être ajustées en fonction des énoncés politiques de l'entité déclarante. En outre, les données non observables sur le marché, lorsque issues de techniques mathématiques ou statistiques, peuvent être classées de niveau 2, lorsque corroborées par des données

de marché. Finalement, les combinaisons de données observables et non observables feront partie de la catégorie 3 (Bloomberg 2013). Comme on peut s'en rendre compte, l'excès de règles ne peut qu'accroitre la capacité des dirigeants à présenter les transactions comptables à leur guise, rendant leur contrôle complexe. Les vérificateurs semblent avoir, en effet, beaucoup de difficultés à obtenir de leurs clients des ajustements requis quand les transactions ont été structurées pour se conformer à des normes renforcées de règles détaillées (Hoarau, 2008). À titre d'exemple, le seuil de 20 %, choisi dans le cas de la mise en équivalence, apparemment en l'absence d'un véritable fondement théorique, avait abouti à une série de manipulations dans la taille des opérations de participations (Nobes, 2000). Tout comme une augmentation des occasions d'évaluations subjectives s'accompagnerait d'une augmentation des manipulations comptables.

Il faut en général s'attendre à ce qu'un excès de règles s'accompagne d'une prolifération de moyens pour les contourner, comme c'est l'absence de principes clairs qui pousse à la multiplication des règles, ou l'adoption de normes comptables à multi-options qui ouvrent souvent la voie à des choix comptables divers. Dans les trois situations et à cause d'une activité d'audit rendue plus ardue, la manipulation des revenus et la fraude prolifèrent.

4. Pertinence *versus* fiabilité ou les deux ?

Le débat sur "la juste valeur vs coût historique" tourne en fin de compte autour de la divergence entre la pertinence et la fiabilité des données comptables. L'intrusion de la juste valeur dans les états financiers par le modèle du marché efficient (et il est fort à parier qu'il ne le soit pas totalement (Albouy, 2005, Ball *et al.* 2012)) a aussi provoqué un changement dans la vocation de la comptabilité. Ajouté à cela la rigidité inhérente à une normalisation basée sur les règles et le tout aboutit à un cocktail qui revêt un certain caractère d'anonymat et donne des airs de pertinence à des situations que l'on concourt discrètement à faire advenir à son avantage, en s'alliant avec ceux-là même qui en sortiront lésés. Ces différentes approches avaient mené à une perte de repères et aboutissent aujourd'hui à des valeurs comptables de plus en plus "élastiques", donc de moins en moins fiables. Ceci ne peut que porter atteinte à leur additivité, c'est-à-dire leur capacité de s'ajouter les unes aux autres, caractéristique essentielle de leur pertinence et ouvre finalement la voie à l'approximation et au laxisme, donc à un manque de fiabilité. Même dans le cas où l'on prétend qu'aucun des modèles comptables (à la juste valeur comme au coût historique) ne garantit la pertinence complète des données divulguées ; le premier à cause de sa flexibilité incontrôlable et le second à cause de sa rigidité excessive, celui dont les modalités de contrôle sont malléables à souhait, favoriserait ceux parmi les dirigeants intéressés par la manipulation des données. Les directions intéressées par la gestion des revenus n'auront plus qu'à se servir, dans le cas du modèle à la juste valeur, et opter pour les traitements comptables qui répondent le mieux à leur désir de signalisation, il suffit pour cela de bien peser et poser les hypothèses.

Étant donné que la comptabilisation à la juste valeur est supposée fournir des informations sur les conditions actuelles du marché, elle peut prétendre présenter une base d'anticipation bien supérieure à celle de la comptabilité au coût historique. Ses défenseurs prétendront que la comptabilité au coût historique ne permet pas de déterminer de relation exacte entre la performance financière de l'entreprise et sa capitalisation boursière, cependant, peut-on affirmer que la comptabilité en juste valeur annule un tel écart, surtout lorsqu'on sait le traitement que réserve la pratique comptable actuelle à des éléments comme le *goodwill* généré en interne, etc. De leur côté, les défenseurs de la comptabilité au coût historique reprochent à la comptabilité en juste valeur son manque de fiabilité et le fait qu'elle ne soit

pas matériellement exempte de biais, surtout lorsque les marchés sont inexistants ou pas suffisamment liquides. Dans de tels cas, l'estimation de la juste valeur sera inévitablement soumise à jugement.

Dans le doute n'aurait-il pas mieux valu s'abstenir ? On pourrait imaginer le normalisateur comptable opter pour la sauvegarde des avantages des deux approches, en préservant au modèle historique toute sa rigueur (en tant que réponse aux déboires comptables contemporains) et au modèle à la juste valeur toute sa proximité avec le marché. Ceci peut être accompli en portant dans les notes aux états financiers toutes les justes valeurs, tous les écarts par rapport à la juste valeur et autres ajustements désirés, dont on voudrait informer le marché. Prenons par exemple un instrument financier d'une juste valeur de 150 000 € acquis, il y a cinq ans, au prix de 100 000 € ; au vu de l'IAS 39 traduit en règlement CE n° 1126/2008, on doit le comptabiliser à sa juste valeur. Aux termes d'une volonté de réhabilitation du coût historique, cependant, l'instrument financier pourrait être inscrit au bilan à son prix d'acquisition et sa juste valeur sera rapportée en notes aux états financiers. Il serait même préférable de laisser au marché le soin d'établir lui-même une telle valeur, à condition de lui fournir tous les éléments nécessaires. C'est ainsi qu'en omettant de divulguer les causes des changements dans la juste valeur, le modèle du même nom ne fournit pas suffisamment d'informations pour informer sur les bénéfices futurs attendus (Ball *et al.* 2012). Une autre option serait, comme il a été déjà essayé, d'exiger un double jeu de référentiels comptables : un en valeurs historiques et l'autre en justes valeurs. En matière de transparence il ne peut y avoir de mieux et c'est pourquoi les chances qu'une telle option soit retenue sont minces. On peut certainement déceler une certaine naïveté dans les deux précédents scénarios. Cependant ne valait-il pas mieux une solution simple, mais objective et vérifiable, qu'une autre subjective et compliquée et dont le seul mérite est l'impossibilité de vérifier ses prétendus bénéfices.

Conclusion

Jadis les états financiers en valeur actuelle, aujourd'hui la comptabilité en juste valeur, on risque de transformer la comptabilité en placébo collectif, administrable à volonté, sous diverses formes et avec divers prétendus bienfaits. Elle ne servira éventuellement et provisoirement nul autre intérêt que celui d'investisseurs selects repliés sur eux-mêmes, dont la maximisation de la richesse constitue l'unique motivation et le seul dessein et c'est bien dommage, car à long terme tout le monde risque d'y perdre.

Bibliographie

- Albouy, M. (2005), "Peut-on encore croire à l'efficience des marchés financiers ?", *Revue française de gestion*, 2005/4 no 157, pp.169-188.
- Ball, R. J. Sudarshan and S. Lakshmanan (2012), *"Mark-to-Market Accounting and Information Asymmetry in Banks"*, Chicago Booth Research Paper No. 12-35; LBS Accounting Subject Area Working Paper. Available at SSRN: http://ssrn.com/abstract=1947832 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1947832.
- Bloomber (2013), *"The New Fair Value Accounting Standards and Disclosure Requirements"*. At : http://www.bloomberg.com/enterprise/content/uploads/sites/2/2013/09/Fair-Value-Accounting.pdf, visité le 23 juillet 2014
- Casta, J.F. (2003), *"La comptabilité en "juste valeur" permet-elle une meilleure représentation de*

l'entreprise". http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/1860/Casta_REF_JV%20BAT.pdf?sequence=1, visité le 23 juillet 2014

- Chouinard E. and P. Youngman (2008), *"Fair Value Accounting and Financial Stability"*. At : http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2012/01/fsr-1208-chouinard.pdf
- De Gaulejac, V. (2009), "*La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social"*. Paris, Seuil.
- Dodd/Frank (2010), *"Wall Street Reform and Consumer Protection Act"*. At : http://www.whitehouse.gov/economy/middle-class/dodd-frank-wall-street-reform. Visité le 19 juillet 2014.
- Donker H. (2005), "Fair Value Accounting", *CGA Magzine*. At : http://www.cga-canada.org/en-ca/AboutCGACanada/CGAMagazine/2005/Sep-Oct/Pages/ca_2005_09-10_ft2.aspx. Visité le 11 juillet 2014.
- Fama, E. (1998), "Market efficiency, long-term returns and behavioural finance", *Journal of Finance Economics*.
- The Financial Accounting Standards Board, FASB (2011),"Fair Value Measurement (Topic 820)". At: http://www.fasb.org/
- Ramanna K. (2013), "Why "Fair Value" Is the Rule", *Harvard Business Review*. At : http://hbr.org/2013/03/why-fair-value-is-the-rule/ar/1. Visité le 24 juillet 2014.
- Hoarau, C. (2008), *"La gestion des résultats comptables : IFRS vs US GAAP, Réflexion"*. www.focusifrs.com/content/view/full/3018, visité le 11 février 2014.
- IAS 39 "Instruments financiers : comptabilisation et évaluation", destinée à être remplacée par l'IFRS 9 "Instruments financiers".
- IFRS 13 "Fair Value Measurement". At : http://www.iasplus.com/en/standards/ifrs/ifrs13
- Ijiri Y. (1975), "The Theory of Accounting Measurement", *Studies in Accounting Research*, n° 10, American Accounting Association.
- Ijiri Y. (1971), "A Defense for Historical Cost Accounting", in R.R. Sterling (ed.), *Asset Valuation and Income Determination*, Scholars Book, p. 1-14.
- The International Valuation Standards Conccil, IVSC (2006), Exposure Draft of Proposed Revised International Valuation Standard 2 - Bases Other than Market Value, June. At : http://www.ivsc.org/pubs/exp_drafts/ivs2.pdf. Visité le 24 juillet 2014
- Jefferson P. and J .P. Jones (1999), "Present Value-Based Measurements and Fair Value", *CPA Magzine*. At : http://www.cs.trinity.edu/rjensen/readings/Present%20Value-Based%20Measurements%20and%20Fair%20Value.htm. Visité le 24 juillet 2014.
- Katz, I and J. Westbrook (2009), *"Mark-to-Market Lobby Buoys Bank Profits 20% as FASB May Say Yes"*. http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=awSxPMGzDW38. Visité le 12 février 2014.
- Kohler E.L. (1963), "Why Not Retain Historical Cost?" *The Journal of Accountancy*, CXVI, 4, October, p. 35-41.
- Nelson et al., (2002), "Evidence from auditors about manager's and auditors' earnings management decisions", T*he Accounting Review*, 77, (supplement), pp.175-202.
- Nobes, C. W. (2002), "An analysis of the international development of the equity method". *Abacus* 38 (1): 16-45.
- Nobes, C. W (2005), *"Standards fondés sur des règles ou sur des principes"*. Au : www.focusifrs.com/content/view/full/1123, visité le 12 février 2014.
- Sarbanne/Oxley) (2002), *"Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act"*. at : http://www.soxlaw.com/. visité le 19 février 2014
- The Securities and Exchange Commission, SEC (2008), *"Office of the Chief Accountant and FASB Staff Clarifications on Fair Value Accounting"*. At: http://www.sec.gov/news/press/2008/2008-234.htm, visité le 13 février 2014.

La mesure comptable, un enjeu de société

Alain BURLAUD [1] **& Claude SIMON** [2]

Introduction

Quantophrénie. Pathologie consistant à vouloir tout traduire en chiffres. Néologisme imaginé par le sociologue Pitrim Alexandrovitch Sorokin au milieu du XX^{ème} siècle. Oui, notre monde est “quantophrène“. Pourquoi ? Pas de science sans mesure, c’est-à-dire sans chiffres. Or en deux siècles, les progrès de la science ont été non seulement incontestables, mais ils sont inimaginables. Même Jules Verne ne les aurait pas imaginés ! D’où le caractère quasi-divin du chiffre dont tous font usage pour essayer de s’en prévaloir. Ainsi, le chiffre est devenu l’argument imparable de tout homme politique en mal de crédibilité. Pourtant, par exemple, on sait bien que les statistiques du ministère de l’intérieur sur la délinquance sont “policées“ grâce aux directives données aux commissariats, que les courbes du chômage sont “dégraissées“, etc. Mais, du fait que le doute est un état mental désagréable, on a plaisir à croire que le chiffre exprime une certitude. Dans un monde quantophrène, la comptabilité a trouvé un écosystème où elle peut prospérer. La comptabilité n’est plus seulement une affaire de commerçants mais elle touche toutes les organisations ou entités : associations, collectivités publiques (territoriales, État, personnes morales de droit public international, etc.), partis politiques, comptes de campagne aux diverses élections, syndicats, congrégations religieuses, etc. Elle concerne aussi des collectivités sans personnalité morale et donc sans patrimoine propre comme les nations avec la tenue d’une comptabilité nationale.

La comptabilité s’appuie sur de nombreuses sciences sociales : droit, économie, management, etc. Mais l’enregistrement comptable s’appuie sur deux sciences : la science de la mesure (la métrologie) et la science du classement (la taxinomie). En effet, la comptabilisation d’une opération suppose que l’on sache la mesurer en lui attribuant une valeur exprimée en unités monétaires et la classer dans une ou plusieurs catégories (actif ou charge ? passif ou produit ?). Evidemment, cela n’explique pas l’importance du rôle que les sociétés actuelles accordent aux comptes.

Dès la plus haute antiquité, les hommes ont compté pour contrôler. Il fallait une mesure vérifiable du nombre d’animaux composant un troupeau confié à un berger. Plus tard, les commerçants devaient pouvoir vérifier l’état de leur trésorerie, de leurs créances et dettes. Cette fonction de la comptabilité est toujours d’actualité et si c’était sa seule fonction, la comptabilité resterait une affaire privée. Ainsi, chaque ménage est libre de tenir ses comptes selon la méthode de son choix ou de ne pas tenir de comptes du tout.

1. Professeur émérite du Conservatoire national des arts et métiers.

2. Professeur émérite de l’ESCP Europe.

Pourquoi la comptabilité est-elle devenue une affaire publique avec des normes, avec un droit comptable ? Au-delà de sa fonction probante en cas de litige, elle est devenue un outil de jugement. Comment apprécier et juger la situation d'une entreprise ? les performances de ses dirigeants ? On voit bien que beaucoup d'éléments d'appréciation ne se trouvent pas dans les comptes. Quelle sera l'évolution prévisible du marché ? quels sont les projets des concurrents ? quelles évolutions technologiques menacent les biens ou services offerts ? quel est le climat social dans l'entreprise ? Mais nous voyons que toutes ces questions essentielles ne peuvent recevoir de réponse simple. Pire, chacune ouvre un débat dans lequel même les spécialistes s'opposeront. Comment alors prendre une position ? comment se mettre d'accord pour exprimer une opinion commune ? La complexité est anxiogène et paralysante.

La comptabilité apporte une réponse à cette anxiété en réduisant l'infinie complexité d'une entité, quelle que soit sa taille et sa forme juridique, à quelques chiffres : le résultat de l'exercice et sa variation, le chiffre d'affaires, le niveau d'endettement, etc. Ces chiffres sont comparables dans le temps (principe de permanence des méthodes) mais aussi dans l'espace puisque, du fait de la normalisation, les conventions sont sensiblement les mêmes et les chiffres relatifs à deux entreprises sont construits sur les mêmes bases. Bien sûr, la pertinence de ces chiffres reste discutable du fait qu'ils décrivent le passé alors qu'on aimerait connaître l'avenir. Mais en réduisant la complexité, ils rendent l'entité compréhensible. L'image est "fidèle". Fidèle à quoi ? c'est une autre question qu'il ne faut pas poser. L'important, c'est que le chiffre inspire confiance et permette un consensus. « *La notion de consensus désigne l'accord explicite ou implicite des individus sur les valeurs essentielles de leur société et leur volonté de résoudre les conflits susceptibles de les opposer, par voie de délibération, en vue de faire triompher ce qui est commun sur ce qui divise* »[3]. La comptabilité apporte toutes les conditions d'un consensus. Les procédures, les "principes généralement admis"[4], sont codifiés et, de ce fait, légitimés. L'usage qui en est fait au cas particulier de chaque entité est certifié par un ou des tiers indépendants et accrédités, commissaires aux comptes ou magistrats de la Cour des comptes, ce qui les rend crédibles. Ainsi, la préférence va à une pertinence limitée mais compensée par une complexité réduite fondée sur une mesure consensuelle. Le consensus est un substitut acceptable à l'objectivité.

Nous allons maintenant étudier la mesure comptable en trois temps :

- le caractère social de la mesure ;
- les conventions de la mesure comptable ;
- le dilemme entre mesure des stocks et mesure des flux.

1. La mesure : une démarche sociale

L'objet de la mesure et la façon de mesurer reflètent les valeurs d'une société et son organisation ou son mode de fonctionnement. Ainsi, nous verrons par exemple qu'on ne mesure pas de la même façon les surfaces cultivables selon les époques et les lieux et que ces différences ont un sens. Nous verrons également que dans les sciences humaines et sociales, la question de la mesure se pose d'une façon toute particulière par rapport à son statut dans les sciences de l'ingénieur.

3. Auroux, S. sous la direction de (1998) : *Encyclopédie philosophique universelle.* PUF, p. 435.

4. GAAP : generally accepted accounting principles.

1.1. Le concept de mesure

Le terme de mesure est très polysémique. Ses deux principales acceptions semblent opposer d'une part une finalité quantitative (la mesure devient alors un étalon, une norme) et d'autre part un usage très qualitatif (agir avec mesure, avec sagesse, tempérance ou vertu). De fait, cette opposition n'est qu'apparente, la mesure quantitative se doit d'être également vertueuse. Cette conjonction se retrouve dans l'utilisation du terme dans le vocabulaire de la musique : la mesure détermine un rythme (une quantité) qui se doit d'être harmonieux.

L'évolution des systèmes de mesure dans le temps est également instructive : ils sont passés d'un homo-centrisme à un géocentrisme (Guedj, 2010). L'histoire de l'unité de mesure de longueur ou de surface en France illustre bien cette évolution. Avant la Révolution, chaque région, place ou corporation disposait de ses unités de mesure comme la toise (six pieds c'est-à-dire deux pas moyens) ou l'ouvrée en Bourgogne (celle-ci correspond à la surface qu'un ouvrier agricole peut travailler en une journée). Ces unités, normes ou étalons avaient toujours l'homme comme repère initial et sa relation à son ouvrage. Cela était pratique (appréhensible par tous) et logique et l'ouvrée de Bourgogne devait avoir une surface différente de celle des pentes impressionnantes des vignobles de la vallée de la Moselle.

Par la déclaration des droits de l'homme et du citoyen, la Constituante se déclarait universelle : l'homme a partout les mêmes droits et il ne doit pas se différencier selon sa région ou son métier. Le mètre est né de cette volonté : partout, et pour tous, il représente la dix-millionième partie du quart du méridien terrestre. On est ainsi passé d'un homo-centrisme à un géocentrisme.

Depuis la mesure s'est précisée et universalisée : la vitesse de la lumière dans le vide absolu étant de 299 792 458 m/s, le mètre devient la distance parcourue par la lumière dans le vide en 1/299 792 458 seconde. L'homme est loin !

Mais s'il est logique que la mesure de quantités physiques soit géocentrée et universelle en est-il de même pour les phénomènes et comportements sociaux ?

1.2. Mesure physique et mesure en sciences humaines et sociales

La mesure d'un bien matériel ou physique (une table ou un champ par exemple) ne l'affecte pas, par contre toute mesure affecte le sujet concerné dès lors qu'il a conscience de la mesure dont il est l'objet. C'est le cas d'un individu ou d'un groupe social. Par exemple, la notation à l'école (qui est une mesure) n'est pas neutre et sa finalité consiste même à réaliser une action sur le sujet mesuré en le classant, le motivant (ou démotivant) ou le sélectionnant.

Dans le monde économique la mesure (par exemple de la croissance du PIB) constitue un signal modifiant le comportement des agents économiques et générant des comportements de rétroaction. C'est d'ailleurs sa fonction.

La comptabilité joue un rôle encore plus puissant que la plupart des autres données économiques mesurées. En effet, elle envoie des signaux comme les autres mesures économiques mais, de plus, elle génère des droits à dividende ou à bonus, autrement dit du réel. Comme le maire qui en prononçant : *« je vous déclare mariés »* crée une réalité modifiant le monde social, la comptabilité engendre, elle aussi, des réels structurant les rapports sociaux. Elle est performative ; *« énoncé qui constitue simultanément l'acte auquel il se réfère (ex. : je vous autorise à partir, qui est une autorisation) »* selon le grand Robert de la langue française. L'énoncé et l'acte se confondent. L'un ne peut être dissocié de l'autre.

La mesure comptable a donc un statut privilégié. Comme toute autre mesure elle constitue un moyen donné à l'homme pour mieux appréhender le réel, s'en donner une image, mais aussi,

plus directement, a créer un rapport social. Sa responsabilité, *accountability*, est importante. Elle ne peut donc être mise en œuvre que sur des bases claires et largement acceptées.

Nous allons voir que la comptabilité est un des grands domaines d'application des questions posées par la mesure.

2. Comment la comptabilité doit-elle mesurer la valeur ?

La question de la valeur est essentielle en comptabilité puisque toutes les opérations doivent être traduites en unités monétaires. Cette valeur doit-elle être figée une fois pour toutes (comptabilité en coût historique) ou doit-elle être régulièrement actualisée (réévaluation ou juste valeur) ? Si oui, sur la base de quels critères ?

2.1. Coût historique et valeur de marché

Le coût historique traduisait, **relatait**, des actes réels entre deux personnes physiques ou morales (vendeur et acheteur). Par ces transactions, les agents économiques avaient procédé à des mesures et donné à celles-ci (les mesures) la solidité du contrat. En ce sens, le code civil et et le code de commerce constituaient la base de la comptabilité et donc son cadre conceptuel (de fait le droit constitue le référent de l'ensemble des citoyens). La comptabilité rendait compte d'évènements concrets mesurés par les acteurs réels dans le cadre d'un construit social organisé par le droit.

Le *mark to market* (et son avatar, la juste valeur) veut créer une **représentation** fondée sur une **extrapolation** d'**évaluations marginales** ou individuelles ; c'est mesurer avec un étalon variable, en caoutchouc, manipulé par un ensemble de personnages anonymes, appelé marché. Pour autant cela prétend à l'universalité ! Un bilan, surtout dans un établissement financier, comprend des évaluations fondées sur des extrapolations de valeurs ponctuelles de marché mais aussi de valeurs déduites de modèles. L'argument principal des tenants de la juste valeur est que l'information serait plus pertinente. Elle doit représenter le plus fidèlement possible le modèle économique *(business model)* de l'entreprise. La juste valeur généralisée à tous les actifs (et pas seulement aux actifs financiers) informerait sur la valeur d'usage assimilée souvent à une valeur liquidative de ces actifs pour l'entreprise. Pourtant il est évident qu'un même actif peut avoir une valeur d'usage différente selon l'activité ou les intentions de celui qui en a le contrôle. Les normes IFRS suggèrent de mesurer cette valeur par la méthode des flux nets actualisés. Mais chacun sait que chacune des hypothèses nécessaires à sa mise en oeuvre (taux d'actualisation, flux de recettes et de dépenses,…) est sujette à caution et source de manipulations.

Par ailleurs, si pendant les trente glorieuses l'inflation posait un réel problème à la comptabilité, tel n'est plus le cas aujourd'hui dans le monde occidental. Par contre, la volatilité s'est développée avec les marchés et la prendre en compte est une erreur :

- elle ne peut être que mal prise en compte du fait du décalage entre la date d'arrêté des comptes et celle de leur publication ;
- elle est procyclique (ce qui a été constaté lors de la crise commencée en 2007) ;
- elle est peu cohérente. En effet, si elle s'applique au portefeuille de titres de transaction (*trading*), elle ne peut être prise en compte dans toutes les autres valorisations décrétées faites en juste valeur (actifs de long terme, provisions, titres évalués selon des modèles).

Le passage des coûts historiques au *mark to market* correspond à celui d'un construit social large (le droit = le politique) à un construit social étroit (les investisseurs ou opérateurs sur les marchés).

2.2. La confrontation de la juste valeur à la crise née en 2007

L'échec du principe de la juste valeur et du *mark to market* a été très net à l'automne 2008. La crise avait deux effets : pour certains titres les marchés étaient tout simplement taris (plus aucun acteur ne voulait en acheter ou en vendre), pour d'autres leur valeur s'était effondrée. L'instrument de mesure (la valeur de marché) soit n'existait plus, soit, s'il était pris en compte, conduisait à constater des pertes colossales engendrant un effet procyclique évident mais inenvisageable économiquement et donc politiquement. A la demande du G8 (communiqué du 4 octobre 2008), l'IASB a publié le 13 octobre un amendement intitulé "reclassement d'actifs financiers" permettant, par dérogation exceptionnelle, de procéder à des reclassements d'actifs financiers. Si l'aspect technique est complexe, le principe en est relativement simple. Les fluctuations de cours d'un titre n'affectent son détenteur que s'il a l'intention de le céder rapidement, inversement, et notamment s'il s'agit d'une obligation ou autre titre de dette, l'intention de détention jusqu'à l'échéance rend indolore les variations de cours non dues à un risque de non remboursement par l'émetteur. Selon les normes IFRS initiales, dans le premier cas (intention de détention courte) les pertes liées à des chutes de cours doivent être comptabilisées en diminution du résultat ; dans le second cas (intention de détention longue ou plus longue) les pertes peuvent, selon les cas, ne pas être comptabilisées soit l'être en diminution des capitaux propres et non du résultat comptable. Par cet amendement l'IASB autorisait à changer l'affectation (et même rétroactivement au 1er juillet 2008), changement antérieurement interdit, pour allonger l'intention de détention et donc ne pas traduire les chutes de cours par une diminution du résultat. On pouvait s'attendre à un tollé : changer le thermomètre pour masquer l'état du malade aurait pu être interprété comme un indice supplémentaire de gravité de la crise ! Tel ne fut pas le cas : les marchés saluèrent la décision de l'IASB et pendant quelques jours les valeurs financières repartirent à la hausse ! La seule interprétation possible est que les marchés ne se comportent pas en fonction du réel mais de la représentation de celui-ci donnée par des instruments de mesure manipulables et manipulés de façon tout à fait transparente. Quelle responsabilité donnée à la comptabilité et à sa mesure des résultats !

De fait, la *fair value*, le *mark to market*, marquent en réalité un recul. C'est la marche arrière par rapport à l'avancée du mètre par la Constituante : on passe d'un étalon reconnu (le prix exprimé lors des transactions) à un nouvel étalon corporatistes (comme l'ouvrée des viticulteurs), celui des *traders* : évaluation selon un marché volatil et à des valeurs marginales. A défaut de marché, les normes prescrivent de simuler le comportement du marché en appliquant des modèles tels que la méthode des flux nets actualisés ou celui de Black and Scholes (sensé donner une bonne mesure par les institutions de normalisation comptable pour toute option quel que soit son terme alors que tous les spécialistes savent qu'il est inopérant au-delà de six mois). Mais jusqu'au début de la crise en 2007 le caractère auto réalisateur de ce modèle évitait de se poser toute question.

La comptabilité ne pose pas que la question du traitement des variations de valeur dans le temps. Nous allons voir que les conventions sur lesquelles elle est construite peuvent privilégier des points de vue différents. Ainsi, faut-il mesurer un stock (par exemple, un patrimoine) ou des flux (par exemple, des consommations et des productions) ? La question se pose-t-elle de la même façon quand il s'agit des comptes d'une entreprise ou de la comptabilité nationale ?

3. Mesure des stocks ou des flux ?

La mécanique quantique, selon la relation d'incertitude d'Heisenberg, montre qu'il existe un obstacle théorique infranchissable entre la mesure précise simultanée des coordon-

nées spatiales d'une particule (sa position) – q - et sa quantité de mouvement (sa vitesse) – p -. Autrement dit la détermination précise de l'un (position ou vitesse) fait obstacle à la connaissance de l'autre (Saghroun et Simon, 1999)

Ce type d'approche peut être transposé métaphoriquement à la comptabilité : la primauté donnée au bilan (la position ou le stock) nuirait au compte de résultat (flux ou vitesse) et réciproquement.

Pour la plupart des opérations il n'y a pas de contradiction et la partie double permet d'obtenir un bilan (le stock ou la position) et un compte de résultat (les flux ou la vitesse) cohérents. Par contre, dans certains cas, la qualité de l'un s'oppose à celle de l'autre. Deux exemples simples illustrent ce fait : en période d'inflation la méthode FIFO pour l'évaluation des stocks permet un bilan plus actualisé (les stocks sont évalués à la valeur la plus récente) mais inversement déforme le compte de résultat dont les coûts sont évalués à une valeur plus ancienne et donc moins significative ; la méthode LIFO aurait l'effet exactement inverse. Il en est de même des charges à répartir qui, au nom de la recherche d'une vision économique juste du compte de résultat, se traduisent par des non valeurs dans le bilan (actif fictif). D'autres exemples portant notamment sur la comptabilisation des instruments financiers pourraient être évoqués mais conduiraient hors du champ ici considéré.

La primauté à accorder au stock (le bilan) ou aux flux (le compte de résultat) se pose-t-elle de la même façon dans les deux grandes familles de comptabilité que sont celles des entités personnes morales ou physiques d'une part et les comptes des nations d'autre part ?

3.1. Primauté aux stocks ou aux flux dans la comptabilité des entités ?

Accorder la primauté au bilan (les stocks) ou au compte de résultat (les flux), n'est pas socialement neutre. Le bilan, selon le PCG, focalise sur le patrimoine de la personne et donc le ou les propriétaires. C'est la relation entre propriétaires et entité qui devient la référence. Inversement le compte de résultat, surtout s'il recense les charges par nature, rend davantage compte des relations entre l'entité et les différentes parties prenantes : clients, fournisseurs, salariés...

Le choix n'est donc pas socialement neutre. Compte tenu du pouvoir d'entraînement des concepts américains sur l'ensemble des systèmes comptables mondiaux, c'est surtout à leur niveau que nous analyserons succinctement les dernières évolutions qui montrent cependant un véritable mouvement pendulaire.

• Jusqu'en 1978 la primauté va au compte de résultat ce qui se traduit notamment par les principes généraux énoncés (principalement par le *Statement of financial accounting concepts* - SFAC n° 1) mais aussi par des pratiques explicites dans certaines normes permettant par exemple l'étalement des charges.

• Mais les principes évoluèrent au cours de l'élaboration des différents SFAC constituant ce qu'il est convenu d'appeler le cadre conceptuel. Ainsi le SFAC n° 3 (décembre 1980) amendé par le SFAC n° 6 (septembre 1985) consacre un profond changement d'optique en accordant manifestement une priorité conceptuelle au bilan.

• Mais il faudra attendre 1997 et le FAS 130 *(Reporting comprehensive income)* pour que le saut soit réalisé. Par cette norme relative au "résultat global" la primauté du bilan est manifeste même si, probablement par crainte de ne pas trop bousculer les marchés et autres utilisateurs des comptes, les éléments complémentaires au résultat net devant figurer dans le résultat global peuvent, selon cette norme, figurer soit dans les capitaux propres soit en bas du compte de résultat.

Mais la mutation est réelle et complète. A partir de cette date toutes les normes, et notamment celles relatives aux instruments financiers, seront construites sur la base d'une conception bilancielle.

Les normes IFRS élaborées par l'IASB s'aligneront complètement sur la position américaine avec une conception très bilancielle.

Les normes dites internationales (celles élaborées par le FASB et l'IASB) sont donc parvenues à une grande cohérence : une logique fondée sur une primauté du bilan et une application la plus large possible de la "juste valeur" consacrent une prééminence d'une finalité de la comptabilité vis-à-vis des propriétaires et donc des marchés mais au détriment des autres parties prenantes. Cette évolution est concomitante à d'autres mutations qui se sont produites au cours de la même période pour consacrer, dans une logique d'inspiration néolibérale, un fort mouvement de dérégulation notamment au sein des marchés financiers.

3.2. Primauté aux stocks ou aux flux dans la comptabilité des nations ?

Les principes qui prévalent au niveau des entités sont-ils transposables au niveau des pays ? Et plus encore au niveau de l'ensemble de la planète ? Nous montrerons que notre réponse est négative.

Si une entité peut centrer son analyse, sa mesure, sur son patrimoine en considérant que la croissance potentielle de celui-ci est infinie (ou en tout cas peut tendre vers celui-ci) tel n'est pas le cas d'un pays et encore moins de l'ensemble des pays du monde. En effet celui-ci est fini et limité.

Mesurer l'accoisement des flux de production, ce que fait le produit intérieur brut (PIB), en ignorant qu'il correspond très exactement (principe de la partie double) à un flux de consommation sans mesurer l'effet sur le patrimoine net est, de notre point de vue, peu responsable. Ainsi, tout kilomètre parcouru par un véhicule est comptabilisé comme du PIB et donc, de fait, considéré par les commentateurs économiques et politiques comme une contribution positive. Si la consommation de ce véhicule (cylindrée plus importante par exemple) est augmentée, l'indicateur central, qui n'est généralement pas le PIB lui-même mais davantage sa variation (souhaitée la plus positive possible), n'en sera que plus favorablement apprécié [5].

Pourtant l'effet sur le patrimoine mondial, les ressources naturelles dans notre exemple, est bien réel. Par analogie avec la comptabilité privée, il y a diminution à l'actif du stock d'énergie fossile disponible avec en contre-partie, en charge, la variation négative de ce stock. Mais la combustion a, de plus, des conséquences écologiques dans la mesure où elle émet du CO^2, un gaz à effet de serre. Le coût des conséquences écologiques sera supporté par les générations futures. Il faudrait donc aussi "provisionner" ces charges en comptabilisant un passif.

Centrer les comptabilités nationales sur des logiques de flux et non de stock induit donc des comportements peu responsables au regard des autres habitants présents et a fortiori futurs du globe terrestre. On opposera la difficulté technique de la mesure des stocks disponibles à l'actif (faut-il par exemple incorporer les énergies fossiles non conventionnelles telles que le gaz de schiste et quel est le niveau des réserves de celles–ci ?) où encore du passif supportable (quelle est la limite au niveau de CO^2 ?).

Pourtant nous considérons qu'à défaut de mesurer les stocks eux-mêmes (les actifs et passifs) les comptabilités nationales devraient, pour le moins, mesurer et publier les variations de ces stocks : quelle consommation annuelle d'énergie fossile ? quel dégagement annuel de CO^2 au regard des mesures du PIB.

5. Alfred Sauvy expliquait que si en plus au cours du trajet vous aviez un accident, le PIB augmenterait encore plus !

Conclusion

Pourquoi la mesure comptable serait-elle un enjeu de société ? Elle produit ① des comportements et ② des droits qui ③ affectent le public même s'il n'a pas de relation contractuelle avec l'entité concernée (externalités).

La mesure comptable produit des signes qui induisent des **comportements**. Ces signes sont des éléments de la gouvernance des organisations. Ainsi, par exemple, si le dirigeant salarié d'une entreprise risque de ne pas atteindre son objectif de rentabilité des capitaux propres, il sera tenté de :

• modifier le signal en manipulant les comptes et/ou

• prendre des mesures qui amélioreront effectivement le résultat à court terme quitte à sacrifier le long terme en faisant des coupes dans les dépenses de R&D.

Si le signal est inadéquat, le comportement induit sera généralement inapproprié. D'où la responsabilité de celui qui définit le signe et son mode de production.

De plus, le signe est performatif en ce sens qu'il produit des droits et des obligations. Le résultat, tel que les comptables l'auront calculé, ouvre droit à un dividende pour les actionnaires, un intéressement pour les salariés et les mandataires sociaux, un impôt pour l'Etat. Les parties prenantes sont nombreuses et nous pensons qu'elles ne peuvent être légitimement représentées que par les Pouvoirs publics.

Les comportements, les droits et les devoirs découlant du signe comptable, affectent l'ensemble de la société. On ne conteste plus guère que toutes les entités, et pas les seules entreprises, ont une responsabilité sociale. Elles participent directement aux politiques d'aménagement du territoire, de l'emploi, de la recherche, etc. Bref, elles produisent des externalités qui sont souvent hors du champ de la comptabilité et en constituent une des limites.

Les logiciels de traitement de texte ont fait un grand progrès, il y a environ 30 ans, en introduisant le WYSIWYG *(What you see is what you get)*. Autrement dit, ce que vous voyez (à l'écran) est ce que vous obtiendrez (à l'impression). De la même façon, on ne gère bien que ce que l'on voit. Or la fonction principale de la comptabilité est de montrer, si possible fidèlement. La société ne peut se désintéresser de ce qu'elle montre ou ne montre pas.

Bibliographie

- Burlaud, A. *et al.* (2004), *"Contrôle de gestion"*, Paris, Vuibert.
- Desrosières, A. (2008), *"Pour une sociologie historique de la quantification"*, Paris, Mines ParisTech.
- Desrosières, A. (2008), *"Gouverner par les nombres"*, Paris, Mines ParisTech.
- Guedj, D. (2010), "Le mètre des Lumières, première mondialisation", in *L'empreinte de la technique*, Paris, L'Harmattan, pp. 35-41.
- Lorino, Ph. (2011), "Du chiffre, adoré ou exécré, au chiffrage pratiqué", in *Comptabilité, contrôle et société*, Paris, Foucher.
- Saghroun, J., et Simon, C., (1999), "Primauté du bilan ou du compte de résultat, le principe du pendule", *Comptabilité, contrôle, audit*, Tome 5, volume 1, pp. 59-76.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR
D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

De la cohérence entre comptabilité générale et contrôle de gestion

Yves DUPUY [1]

Alors qu'il présidait l'AFC, Christian Hoarau avait installé une commission chargée de réfléchir, sans finalité pratique ou institutionnelle immédiate, à la conception d'un enseignement en quelque sorte idéal, destiné à de futurs experts-comptables. La question directrice était celle du degré de "technicité" requis par un tel enseignement. Elle conduisait à discuter de la séparabilité entre ce dernier et une formation à la gestion qui se serait voulue généraliste. En somme : la distinction d'alors entre les maîtrises de sciences et techniques comptables et financières (MSTCF) et les maîtrises de sciences de gestion (MSG) était-elle fondée ? Au-delà se profilait une tension peut-être irréductible entre l'apprentissage de l'application des normes et celui de la diversification créative. Or, cette question reste au cœur de la conception des filières de formation liées à la gestion, des métiers correspondants, et par là, de la gestion elle même. En cela, elle touche à des enjeux institutionnels et socio-économiques majeurs, souvent traduits par l'hypothèse d'un degré idéal de "spécialisation" ou de "professionnalisation" qui permettrait d'assurer l'efficience des formations, puis des organisations utilisant ces compétences.

Il est symbolique à cet égard que, en France, la technostructure ministérielle ait pu récemment souhaiter réduire la diversité des parcours de master en gestion, au risque d'ignorer purement et simplement la formation à des métiers réputés majeurs, à commencer par ceux directement liés au contrôle de gestion. Ces derniers sont pourtant depuis longtemps bien repérés, grâce notamment à une Association des directeurs financiers et contrôleurs de gestion, distincte des institutions comptables ou d'audit. Pour autant, dans la représentation ministérielle, l'association formelle ou même la confusion entre le financier, le contrôleur, le comptable et même l'auditeur semblait relever d'une impérative évidence. En d'autres termes, les représentations comptables et financières "normées", et leurs dérivées analytiques ou prévisionnelles, étaient interprétées comme nécessaires et suffisantes pour fonder un contrôle de gestion "efficace". En quelque sorte, elles étaient supposées le contenir et ne pas avoir à en subir quelque influence réciproque que ce soit.

A l'appui de ce point de vue, les praticiens du domaine soulignent que le "professionnalisme" du contrôleur de gestion passe toujours par une parfaite maîtrise des représentations, des normes et des fondements de la comptabilité. Toutefois, et pour ces mêmes praticiens, le dit professionnalisme ne semble pas assimilable ou réductible à celui d'un comptable – d'un expert-comptable ? – spécialisé. Le contrôle de gestion doit mobiliser en effet des collections d'outils numériques toujours plus variés

1. Professeur émérite à l'Université de Montpellier.

et sophistiqués, et surtout de plus en plus souvent présentés comme indépendants des représentations comptables et financières. Il est ainsi question de systèmes de tableaux de bord, supposés dépasser des insuffisances prêtées aux tableaux comptables, présentés comme désormais archaïques et inadaptés. Mais les arguments avancés à ce propos ne dépassent guère la description d'exemples de réussites supposées. Les fondements théoriques restent en revanche imprécis, leur validation le plus souvent purement narrative et ponctuelle. En outre, des jeux d'acteurs semblent ici brouiller les pistes, par exemple sous forme de prescriptions décrites comme incontournables par certains consultants. Pour les contrôleurs de gestion comme pour les comptables, la question de l'existence de savoirs ou compétences autonomes n'en prend que plus d'acuité.

Par suite, des points de vue contradictoires ou même paradoxaux continuent de s'affronter. Pour les uns, la comptabilité générale et financière reste le cadre indépassable de tout exercice de la rationalité gestionnaire, et donc de son enseignement et de son contrôle. Elle en constitue le fondement et l'expression homogène et unique, puisqu'elle en mobilise et prétend en mesurer, en chiffrer, les concepts essentiels, tels que patrimoine, résultat, trésorerie, capacités économiques, et la logique dominante, faite d'anticipations marchandes et financières, plus ou moins spéculatives. Pour les autres au contraire, les représentations comptables sont à la fois trop globales, trop conventionnelles, trop abstraites ou implicites, trop réductrices, trop soumises surtout au pouvoir des concepteurs de normes et des comptables eux – mêmes. Par suite, leur finalité profonde deviendrait plus de créer et d'entretenir l'ambiguïté que de produire du sens, d'éclairer "sincèrement" et "fidèlement" le déroulement et les effets des processus organisationnels.

Ainsi se trouvent mis en question les rôles respectifs du contrôleur de gestion et du comptable, leur neutralité organisationnelle et institutionnelle et par là leurs positions et leurs jeux au cœur des réseaux de pouvoir. Se posent autrement dit les questions de définition de la comptabilité générale et financière et de celle du contrôle de gestion, et, par suite, de la façon de les représenter, de les enseigner, voire, et pour reprendre une thématique à la mode, de les interpréter en tant que possibles "objets – frontière", au sein des organisations et même de la société.

1. La norme comptable et la neutralité du contrôle de gestion

La normalisation comptable se donne pour finalité l'homogénéité, donc la comparabilité, entre représentations numériques des organisations. Elle se définit et s'enracine en conséquence sous une forme internationale à visée universaliste. Elle s'impose progressivement à toutes les organisations et notamment à leurs contrôleurs de gestion. Elle imprègne ainsi les procédures de *reporting*, c'est-à-dire de surveillance, utilisées au sein non seulement des multinationales, mais aussi des entreprises de taille plus modeste et même des organisations publiques. Dans ces conditions, la norme comptable paraît de nature à fonder la neutralité du contrôleur-surveillant, en lui fournissant des données réputées conduire à des évaluations fiables, puisque dépourvues de biais spatial et temporel, grâce à l'application de normes et de principes. Il ne resterait plus au dit contrôleur qu'à relayer sans distorsion les images – fidèles – ainsi reçues de la gestion économiquement et financièrement rationnelle. En

cela, il assurerait et assumerait une forme de neutralité, ou même d'objectivité. Son rôle se réduirait ainsi à la traduction et à l'analyse d'une représentation normalisée du résultat qui lui serait imposée. Or cette représentation sous-tend les contours d'une *performance* à son tour fortement normée, à la fois par ses attributs chiffrés, et par son niveau souhaitable ou souhaité, à commencer par la cible symbolique dite "des 15 %".

Ainsi comprise, cette performance exprime une rationalité d'apparence très cohérente, puisqu'essentiellement liée à des anticipations marchandes ou financières. De façon complémentaire, il devient logique de l'associer à une détermination de la "vraie" valeur des actifs, dès lors annoncée comme calculable et porteuse de sens.

1.1. La norme, le résultat comptable, et l'image de la performance

L'hypothèse d'un contrôle essentiellement fondé sur des données comptables signifie fondamentalement qu'un résultat comptable respectueux des normes peut et doit révéler l'image sincère, fiable et fidèle de la performance rationnellement comprise. Or, les comptables eux-mêmes n'en proposent pas moins de "re-normer", ou au moins de rectifier, diverses données pourtant établies conformément aux normes, comme si ces données primaires se révélaient en quelque sorte… anormales.

Il s'agit par exemple d'établir des coûts dits "d'imputation rationnelle", afin de mieux évaluer le résultat, et corrélativement certains actifs. La rationalité implicitement convoquée est justement celle d'une conformité à une norme hypothétique d'activité, activité *normale* donc. Ensuite, la détermination de ce niveau normal d'activité est symboliquement présentée comme généralement réductible au calcul d'une *moyenne* d'activités historiquement observables – les modalités et périodes de référence restant *a priori* implicites – ou d'activités relevées – il n'est pas dit par quelle méthode ou par quelle démarche – au sein d'organisations supposées comparables. En l'occurrence, le recours à des moyennes peut certes justifier le qualificatif de "normal". Mais sur quels fondements de telles moyennes peuvent-elle ainsi prétendre dépasser leur seule signification statistique ? Sur quels critères repose la comparabilité supposée des activités dans le temps et dans l'espace ? Les contrôleurs de gestion sont sans doute supposés capables d'en répondre, sans pour autant porter atteinte à leur neutralité, ni à celle de la comptabilité.

Bien d'autres exemples illustrent cette quête paradoxale d'une représentation du résultat comptable, donc d'une image de la performance, à la fois plus fiable et plus significative, tout particulièrement par le biais des charges dites calculées ou même supplétives. En quelque sorte, l'imagination des comptables semble sans limite, dès lors qu'il s'agit de répondre aux confrontations ou conflits entre l'application stricte des normes et les multiples opportunismes qui peuvent en encourager l'utilisation. Au regard de telles démarches, le contrôleur de gestion peut-il et doit-il rester neutre et par suite indifférent ? Sa compétence n'est-elle pas en effet et justement de dire et décliner les multiples facettes de la performance ? D'en relativiser par là même les représentations dans le temps et dans l'espace ? D'anticiper par conséquent la capacité, le potentiel économique de l'organisation concernée ? Le voilà qui tend à s'éloigner, en compagnie du comptable et de la comptabilité, d'une figure unique, rationnelle, permanente, du résultat ou du moins de son mode de calcul, de sa surveillance, et par suite de l'hypothèse de neutralité de l'outil comptable et du contrôle de gestion.

Chemin faisant, ce dernier paraît donc nécessairement conduit à élargir sa démarche et par suite, à traduire et diffuser toutes les conséquences potentielles de la variabilité et des incertitudes qui entourent son organisation. En quelque sorte, il va s'agir pour lui de composer avec les injonctions normatives associées à la définition de la "vraie" valeur des actifs, supposée indissociable de la "vraie" performance.

1.2. Le vrai résultat, la vraie performance, et la vraie valeur

Pour le contrôle de gestion, l'enjeu essentiel devient ainsi de donner un sens économique et gestionnaire au concept de valeur, de le partager et de dépasser par conséquent la recherche et la lecture immédiate de données telles que le résultat historique éventuellement "re"-normé, et ses décompositions courantes. Comment en particulier comprendre et traduire ces "vraies" valeurs qui imprègnent désormais les normes comptables ?

En l'occurrence, le contrôle de gestion ne peut se satisfaire de l'évocation de principes généraux ou même de règles éventuellement complexes, mais cependant souvent présentés comme relevant d'évidences financières et normatives, notamment par les consultants ou les auditeurs. Ces derniers ont en effet tôt fait de passer, sur ce type de sujet, d'un discours général, ou même abstrait et théorique, à des prescriptions méthodologiques et pratiques tellement sophistiquées et obscures, qu'elles en paraissent réservées à un entre-soi de spécialistes. A l'opposé en quelque sorte, le contrôleur de gestion se doit quant à lui de traduire ces mêmes normes, et leurs implications, auprès de responsables et d'acteurs confrontés au quotidien opérationnel de l'organisation. Or, l'enjeu est de taille, puisqu'il consiste en quelque sorte à signifier la cohérence entre l'histoire, le patrimoine dans lequel s'enracine cette organisation, et le devenir, forcément incertain, que vont lui souhaiter, ou lui prêter, ses "parties prenantes", financières notamment.

En cela, et de nouveau, la neutralité du contrôle et du contrôleur se trouve mise en question. Sa démarche pourrait en effet idéalement coïncider avec la transition harmonieuse d'une comptabilité et de normes essentiellement historiques à des formes comptables plus créatives, et enfin à des représentations plus anticipatives ou même spéculatives. Mais, puisqu'elle est porteuse de différenciation et de subjectivité, une telle transition ne semble guère pouvoir rester compatible avec le principe même de l'image comptable unique et fidèle. Comment en effet rester neutre tout en proposant une représentation numérique fiable de la performance, alors qu'il s'agit en même temps d'établir une image d'actifs au moins en partie spéculatifs donc volatils ? Comment assumer par conséquent la quasi-impossibilité de créer des données comptables rigoureusement comparables à d'autres, à la fois dans le temps et dans l'espace ? En l'occurrence, le contrôle de gestion ne peut manquer de se heurter à des contradictions ou à des impasses. La preuve en est que, désormais, ce type de difficulté tend à être contourné par l'édification de tableaux de bord présentés comme en grande partie extra-comptables, et par là, porteurs de plus de sens. Mais n'est-ce pas au prix d'un risque de dégradation de la cohérence entre communication interne et communication externe sur la performance de l'organisation ? Autrement dit d'un possible découplage entre usage des tableaux de bord et *reporting* financier ?

Ainsi, à vouloir s'affranchir, dans sa fonction de surveillance, des tendances spéculatives de la comptabilité, le contrôle de gestion peut se trouver paradoxalement taxé d'un défaut de neutralité au regard des injonctions du marché financier, de la *doxa*

managériale qu'il diffuse, et des représentations qu'il requiert. Au plan des organisations comme à celui des institutions, des enjeux de pouvoir ne peuvent alors manquer de s'installer : qui peut et doit dire en effet, et sous quelle forme, la "vraie" performance et les conséquences à en tirer ? Une telle réflexion doit-elle-même conduire à questionner la possibilité et le sens d'une rétroaction du contrôle de gestion vers les normes comptables ?

2. La rétroaction du contrôle de gestion sur la norme comptable

Par le moyen notamment des tableaux de bord, le contrôle de gestion tend donc à créer de plus en plus – ou à souhaiter créer – une ou des représentations autonomes, variées, changeantes, chacune se voulant porteuse sinon de vérité, du moins de sens, pour une majorité d'acteurs. Se pose alors avec acuité la question d'une rétroaction systématique, affirmée comme telle, du contrôle sur la conception des données comptables, jusqu'à peut-être mettre en question les normes et principes qui gouvernent ces dernières. Cette piste n'est évidemment pas nouvelle. Elle a, par exemple, été depuis longtemps signifiée par le biais du concept de coût, déjà évoqué ici, et considéré en l'occurrence comme base de la compréhension même du résultat comptable, et, corrélativement, de l'évaluation de certains actifs. Mais ce type de réflexion tend à se généraliser, et à s'étendre, aux contours, certains diraient même à l'idéologie, de la performance économique ou organisationnelle chiffrée.

2.1. L'hypothèse de cohérence entre les coûts et les charges

Désormais, la *vulgate* managériale mobilise en permanence, sous des formes multiples, l'hypothèse du coût unique et déterminable, sorte de statue du commandeur convoquée comme allant de soi. Ainsi, la minimisation du coût de la main d'œuvre, du produit, de l'étudiant, du patient, et de bien d'autres catégories, s'érige progressivement en principe directeur de la rationalité et de la performance associée. Implicitement, le concept semble donc parfaitement établi, définissable ou décidable en tout cas dans son contour spatio-temporel, et par suite calculable sans ambiguïté. Il devrait donc imprégner les catégories du sens commun de l'action organisée, jusqu'à hybrider les principes d'action des responsables, y compris les chefs de pôle hospitalier, les directeurs de laboratoire scientifique, etc. En cela, et pour jouer avec une formule bien connue, le coût serait plus qu'une opinion. Il deviendrait d'abord une convention, avant d'être érigé en objet de calcul quasi-objectif. Se trouveraient alors installés dans un rôle prééminent ceux qui savent calculer les coûts et les interpréter, les traduire, c'est-à-dire les contrôleurs de gestion, ainsi investis d'une forme de pouvoir légitime difficilement contestable.

A eux, par exemple, d'explorer la réflexivité entre les coûts et les charges de période, supposées liées, dans la littérature comme dans la norme, et à quelques approximations près, par des propriétés de complétude et de réversibilité parfaitement établies et stables. Les charges de période sont-elles toutes constitutives de coûts, et réciproquement ? Toute variation de charge trouve-elle clairement son origine dans une variation de coût spécifiable et inversement ? Que dire de telles hypothèses et de leurs limites ? Comment traiter de cas comme celui du coût unitaire de la production

des centrales nucléaires ? Comment, en l'occurrence, tenir compte – l'expression n'est pas neutre ! – de la durée d'utilisation, du démantèlement, des recherches fondamentales, des externalités, etc. ? Dans ce type de cas comme dans bien d'autres, les coûts globaux et unitaires sont susceptibles de varier dans des proportions telles qu'ils peuvent rendre les charges insupportables, ou définir au contraire un résultat financièrement acceptable, au moins dans le court terme. Mais, réciproquement, les charges de période normativement et strictement délimitées conduisent bien souvent, par exemple dans les hôpitaux et les universités, à calculer des coûts contestables et contestés, car dépourvus d'une signification claire et partageable. Que peut et doit dire le contrôle de gestion à ce propos, et à qui ?

Justement, les mécanismes de provisionnement, de transfert ou de répartition de charges peuvent être interprétés comme des réponses potentielles du comptable aux attentes du contrôleur traducteur des performances. Mais l'observation montre que ces réponses restent limitées par l'incertitude ou l'ambiguïté et, corrélativement, par l'impossibilité de définir en la matière des normes claires et exhaustives, donc communément applicables. C'est le cas par exemple des provisions dites "environnementales". Peut-on dès lors, évaluer des coûts et des actifs de façon plus fiable et signifiante qu'à leur seule "valeur" historique ? Plus généralement, des principes tels que l'unicité, l'annualité, la spécialisation, etc. peuvent-ils s'adapter à une compréhension élargie de la performance, puis se traduire sous forme de normes rénovées et couramment praticables ? Faut-il même, à la limite, reconsidérer totalement le cadre comptable et financier, y compris dans sa dimension temporelle encore dominée par l'annualité ? Parmi bien d'autres, un élément de réponse – ou de non réponse – pourrait se trouver dans la coexistence, au sein de grandes organisations, industrielles notamment, entre des contrôleurs de gestion dits "opérationnels" et des contrôleurs de gestion "financiers" autonomes, chargés du *reporting*. Les activités des uns et des autres restent largement disjointes. Parfois ils ne se connaissent même pas, alors qu'ils ont appartenu à la même formation.

Ainsi, tout semble se passer comme si les enjeux de pouvoir et de territoire informationnels, organisationnels et institutionnels devaient finir en tout cas par reprendre le dessus. Dans ces conditions, quel avenir imaginer à l'intégration de la performance globale, c'est-à-dire sociale ou même sociétale, dans les systèmes de contrôle conventionnels et dans les représentations comptables et financières ?

2.2. L'hypothèse d'élargissement de la performance comptable

A en croire certains courants de la littérature, et en tout cas de la recherche, le contrôle de gestion aurait désormais à intégrer dans sa démarche la surveillance et l'amélioration de la qualité de l'exercice de la responsabilité sociale des organisations, considérée par exemple en termes environnementaux ou, de façon tout aussi ambitieuse, sous l'angle global de la cohésion organisationnelle et du bien-être social. En cela, le contrôleur de gestion deviendrait en quelque sorte garant de l'intégrité des dites organisations et, par suite, de leur pérennité. Il pourrait même, à cette occasion s'ériger en "passeur" du message sociétal vers les comptables et les financiers.

Mais ce type d'hypothèse ou d'injonction est souvent critiqué en raison de son caractère à la fois paradoxal et difficilement soutenable. Il implique en effet d'admettre, ou mieux de démontrer, l'existence de rétroactions positives entre sphère sociétale et sphère économico-financière. Concrètement, il s'agit notamment de confronter

d'un côté des systèmes d'indicateurs "environnementaux" ou "sociétaux" généralement très spécifiques de telle ou telle organisation, de l'autre des données issues de normes comptables et financières rendues toujours plus complexes et rigides par leur ambition d'universalité. Or, dans ces conditions, les travaux de recherche peinent à établir des relations claires et stables entre les uns et les autres, qu'il s'agisse au demeurant d'approches descriptives et narratives au cas par cas, ou au contraire de tentatives d'inspiration positiviste. De même, et de façon somme toute assez cohérente, les praticiens du contrôle de gestion affichent régulièrement leurs doutes quant à la pertinence et à la portée de l'élargissement des lectures de la performance. Leurs réponses aux éventuelles injonctions en la matière semblent dès lors relever davantage d'un souci de communication que d'une volonté de représentation élargie de la "vraie" performance.

Assumant au passage l'élargissement de leur rôle de simple surveillance immédiate à celui de participation active à un pilotage à plus long terme, ils déclarent en effet ne guère voir comment échapper à la prégnance des contraintes financières et de leur traduction comptable. Sur ce point, et de façon finalement assez cohérente, ils semblent implicitement rejoindre les comptables et leurs normes. Ces derniers affirment certes tendre à intégrer les dimensions sociétales dans leurs représentations et répondre en cela à certaines attentes supposées des marchés financiers. Mais il reste à vérifier que sauf peut-être dans quelques grandes organisations, les intentions se traduisent par des données concrètes, et par un dépassement effectif des évaluations comptables en termes de résultat et de bilan financier. La satisfaction d'une obligation modérée de moyen semble autrement dit tenir bien souvent lieu de réponse aux préoccupations liées à la représentation d'une performance globale donc élargie.

C'est dire, ou plutôt confirmer, à quel point la représentation comptable et financière reste fondamentale pour le contrôle de gestion. Mais il est clair également que ce dernier doit savoir et pouvoir adopter une position en recul, ou même critique, au regard des contraintes normatives, qu'elles soient d'ailleurs comptables ou d'un autre ordre. Comprendre ces contraintes, c'est en quelque sorte apprendre non pas à les rejeter, mais à en jouer ou à les dépasser de façon à s'adapter à tel ou tel contexte organisationnel ou stratégique. La logique devient alors celle de la complémentarité plutôt que celle de l'exclusion : les tableaux de bord ont besoin de données comptables et les données comptables trouvent la pleine expression de leur sens grâce aux tableaux de bord.

***

En cela, une profonde connaissance de l'organisation, de son histoire, de sa structure, et des mécanismes qui en gouvernent la gestion semble évidemment nécessaire. Faut-il pour autant proposer aux futurs contrôleurs de gestion une formation aussi généraliste que possible ? Raisonner dans le même sens pour les futurs comptables et experts-comptables ? Tendre à la limite vers l'unicité des formations correspondantes, pour revenir en quelque sorte au principe des anciennes maîtrises de sciences de gestion ? L'air du temps – comprendre : la demande sociale pour "l'employabilité" immédiate, souvent assimilée à la spécialisation – ne semble guère aller en ce sens. En d'autres termes, la recherche du compromis entre la spécialisation/professionnali-

sation d'une part, l'aptitude générale à l'adaptation d'autre part, ne s'achèvera pas de sitôt, en contrôle de gestion et en comptabilité comme ailleurs. C'est pourquoi cette recherche reste un enjeu majeur pour les enseignants, quel que soit d'ailleurs leur statut. Sachons gré à Christian Hoarau d'avoir en son temps contribué à le rappeler au sein de l'Association française (puis francophone) de comptabilité (AFC).

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

La théorie économique de Fisher et la comptabilité américaine (1906-1966)

Jacques RICHARD [1]

Introduction

Irving Fisher est considéré de nos jours comme l'économiste qui a le plus influencé les travaux du FASB et de l'IASB en direction d'un nouveau type de comptabilité qui fait une place centrale au concept de *fair value*.

Le but de cet article est d'examiner dans quelle mesure cette influence a pu pénétrer les idées des théoriciens et les normalisateurs de la comptabilité financière américaine de 1906 à 1966. La date de départ de cette période est celle de la publication de l'ouvrage majeur de Fisher : *"The nature of capital and income"* (1906). La date de fin de période est celle qui correspond à l'entrée en scène des financiers dans la sphère de la comptabilité avec notamment les travaux d'Ezra Solomon et leur critique des concepts comptables dans le contexte de l'émergence de la discipline financière (1967). Nous voulons en effet nous concentrer sur un période de temps pendant laquelle le poids de la finance sur la comptabilité était encore faible afin de vérifier si oui ou non les comptables de l'époque ont été sensibles aux arguments de Fisher alors même qu'ils étaient fondamentalement maîtres de l'évolution de leur discipline. En d'autres termes notre question est : les comptables ont-ils "adopté" Fisher spontanément ou sous la pression de la finance ? Pour répondre à cette question nous présenterons d'abord la théorie comptable de Fisher (première partie) puis nous étudierons les répercussions de cette théorie dans le milieu des théoriciens et régulateurs comptables américains (deuxième partie).

1. La théorie comptable de Fisher

A l'époque où Fisher publie *"The nature of capital and income"* (NCI par la suite) la comptabilité en coût historique (ou dynamique, si l'on adopte la terminologie de Schmalenbach, 1908, 1919) est déjà théorisée, notamment en Angleterre et aux Etats Unis avec Dicksee (1903), un auteur très influent dans le monde anglo-saxon. Ses principes gagnent de plus en plus de terrain dans les esprits et les pratiques, ce que démontre la lecture d'ouvrages américains quasiment publiés en même temps que celui de Fisher, notamment ceux de Sprague (1907), Cole (1908) et Hatfield (1909). Cette conception de la comptabilité présente des traits communs avec les conceptions classiques et marxiste de la comptabilité, notamment par le recours au concept de coût (et non de valeur) comme base de l'évaluation des actifs et le concept d'amortissement systématique des actifs sur la base de leur

1. Professeur à l'Université de Paris-Dauphine.

utilisation probable (Bryer, 2000 ; Chiapello, 2007). Dans sa présentation de son œuvre, Fisher rend hommage aux comptables et affirme que ses travaux s'en inspirent (voir *infra*). Nous allons montrer qu'en fait malgré son "amour" affiché des comptables, Fisher va proposer une nouvelle théorie qui détruit totalement les concepts de la comptabilité en coût historique (CCH par la suite), notamment les concepts de capital et de résultat, ce qui est porteur de conséquences fondamentales sur les principes de distribution des dividendes.

1.1. Fisher un admirateur de la comptabilité et des comptables

Il est assez rare dans l'histoire de l'économie de trouver des économistes qui disent ouvertement s'inspirer des comptables pour le développement de leurs conceptions économiques et qui, de plus et surtout, leur attribuent une théorie. Fisher est de ceux-là ! Dans NCI il affirme qu' *« un examen attentif montre que la comptabilité n'est pas une simple technique* (makeshift) *mais un système complet et logique et qu'ainsi conçu et compris il est important non seulement pour le comptable mais aussi pour l'économiste »* (NCI, p. 140). Il ne s'agit pas d'une simple rhétorique car l'ensemble de son livre est littéralement "truffé" d'exemples de bilans et de comptes de pertes et profits, à telle enseigne qu'on pourrait le prendre pour un manuel de comptabilité. Son auteur a constamment l'obsession de vouloir justifier sa nouvelle théorie du capital en se référant aux comptables d'entreprises, comme en témoigne ce passage : *« dans les livres de gestion et les articles sur la pratique de la comptabilité on constate que le concept de capital est employé dans le sens de la valeur nette de la richesse d'un homme : on étonnerait fort un homme d'affaires si on lui disait qu'un économiste va éliminer de ses actifs (comme non capital) ses matières premières, comme le fait Kleinwächter, ses biens périssables, comme le fait Hermann, son fuel, comme le fait Walras, et, par-dessus le marché, son terrain comme le font la plupart des économistes classiques »* (p. 61). Selon les dires de Fisher, dans les comptes, *« l'homme d'affaires utilise généralement le terme de capital dans les sens de valeur du capital* (capital value) *»* et, ajoute-t-il, *« il est étrange qu'un tel traitement des comptes soit totalement absent des manuels d'économie »* (p. 67). Il semble, regrette-t-il, *« qu'il n'y ait aucune étude systématique des comptes de capital [des comptables] dans un livre d'économie politique »* (p. 67). Fisher se base donc sur la comptabilité et s'en sert pour justifier, contre ses prédécesseurs, sa nouvelle conception de la théorie économique et tout spécialement sa tentative de donner un fondement rationnel aux concepts et aux théorèmes fondamentaux de capital et de revenu (Preface,VII). En fait, nous allons montrer que, malgré ses éloges, Fisher ignore ou déforme la philosophie de la CCH et propose un modèle comptable qui vise à en détruire presque tous les concepts et principes de base, notamment les concepts de capital et de résultat.

1.2. Fisher et la destruction du concept comptable traditionnel de capital

Smith (1776), suivi par Ricardo et Marx, considérait que le capital est une partie particulière de la richesse *(stock* ou *wealth)* : c'est une richesse qui sert à un homme (ou une femme) à financer une activité d'ouvriers salariés pour obtenir un profit, ce profit étant obtenu en ne rémunérant les ouvriers que d'une partie de la valeur qu'ils contribuent à créer. Si, depuis le début même de la révolution industrielle, la quasi-totalité des livres, des législations et des pratiques comptables ne font pas référence à la théorie de la valeur travail de Smith (sauf pour la critiquer, comme par exemple Paton le faisait très souvent dans ses ouvrages et articles) il n'en va pas de même pour l'autre dimension de son concept de capital, celui

de sa restriction à une partie de la richesse disponible. En effet, avec le développement du capitalisme, les comptables ont de plus en plus distingué au sein de la richesse créée par l'homme [2] (ou stocks à l'époque de Smith) la partie que constitue le capital au sens de Smith [3] : il s'agissait pour eux de séparer les biens personnels du capitaliste – à exclure du bilan – de ses biens professionnels engagés dans la recherche du profit – à inclure dans son bilan. La preuve la plus claire de cette évolution est donnée par l'exemple des sociétés de capitaux. Dans ces type de sociétés, le capital comptable désigne une richesse que les capitalistes (actionnaires) ont séparée de leur richesse personnelle pour fonder une société et, bien que leur patrimoine au sens juridique traditionnel comprenne la totalité de leur richesse, il n'est pas question de faire figurer leurs biens personnels au bilan de la société concernée. Bien sûr, dans le même temps, on pouvait encore trouver des sociétés de personnes et surtout des commerçants ou des industriels privés qui ne séparaient pas leurs deux catégories de richesses mais même dans les comptabilités de ces catégories de personnes la tendance, tout au long du 19ème siècle, était à la séparation des sphères personnelles et professionnelles. Ainsi, le terme de capital, ou son équivalent, devint en comptabilité réservé au financement d'une activité professionnelle, tout particulièrement celle qui recourrait à l'embauche de salariés. C'est dans ce contexte, notamment, que Marx avait pu titrer son fameux livre "Le capital". Au contraire, le mot patrimoine resta réservé pour désigner l'ensemble des biens d'une personne. C'est précisément cette dichotomie que Fisher, visiblement influencé par Say (1803, 1815, 1821) et par presque toute l'école des économistes français du 19ème siècle qui avaient déjà rompu avec Smith sur ce point, a voulu détruire pour de bon en proposant un autre concept de capital. Selon sa "nouvelle" conception, qu'il oppose ouvertement à celle de Smith, "le capital est toute richesse" et donc *« une maison d'habitation est un capital »* (NCI, p. 52 et 53). Ce qui est étonnant c'est que pour étayer sa version du capital il va convoquer la comptabilité et non l'initiateur de cette conception, son confrère J.B. Say : *« les hommes d'affaires rejettent généralement toute distinction entre richesse et capital »* (p. 53). Cette affirmation, on l'a vu, est totalement contraire à l'évolution de la pratique et de la théorie comptables. C'est déjà de sa part une première distorsion de la réalité comptable. Mais Fischer ne s'arrête pas là dans sa tentative d'élargissement du concept de capital. Il va distinguer deux définitions de son concept.

La première, une définition restrictive, englobe *« tous les objets matériels détenus* (owned) *par des êtres humains »* (p. 3). Dans cette définition le terme *owned*, qui correspond traditionnellement, comme Fisher le dit lui-même, au concept de propriété, est un faux ami. Contrairement à la conception traditionnelle des juristes, qui définissent la propriété à partir de la fameuse trilogie *abusus, usus* et *fructus* et donnent à son premier terme la priorité, Fisher donne la primeur à son second terme, l'*usus*. En effet, déclare-t-il : *« qu'est-ce que signifie être propriétaire d'une richesse ? Nous répondons : avoir le droit de l'utiliser. Un tel droit est appelé propriété, ou plus explicitement droit de propriété. Le concept de propriété est plus complètement exprimé par la phrase le droit d'utiliser une richesse »* (p. 18). Par exemple, *« être propriétaire d'une voiture c'est avoir le droit de la conduire ou autrement de l'utiliser aussi longtemps qu'elle dure »* (p. 18). Cette conception de la propriété, encore largement contraire à celle des comptables de son époque, mène notamment à l'enregistrement des équipements loués dans les actifs et le capital (au sens fishérien du terme), une conception entérinée aujourd'hui par l'IASB.

2. Comme l'a montré Ricardo (1821) la richesse créée (created wealth) est seulement un élément de la richesse totale (riches).

3. On pourrait renverser la phrase. Vue l'ancienneté de ces pratiques comptables il est vraisemblable que Smith s'est inspiré des comptables et non l'inverse.

Mais Fisher préfère et utilise une définition extensive de la propriété qui mène à une différence encore plus grande avec celle des juristes et des comptables de l'époque. Dans cette définition, les êtres humains sont considérés comme un élément de la richesse et donc du capital. Fisher fait remarquer que *« a bird's-eye view of this busy planet would reveal wealthy-real estate, commodities, and human beings »* (p. 119). Il en tire la conclusion que *« la richesse inclut les être humains et pas seulement les esclaves qui sont possédés par d'autres êtres humains mais aussi les hommes libres qui sont leurs propres maîtres »* (p. 5). Les hommes sont donc comme n'importe quelle richesse matérielle car ils ont un corps et peuvent être utilisés. Bien sûr, précise Fisher, les hommes libres ne peuvent être vendus mais sa définition de la propriété ne repose pas sur des critères de *« vendabilité » (saleability) ni même d' « échangeabilité » (exchangeability)* (p. 3 ; 11). C'est pour cette raison qu'il va inclure non seulement des éléments de richesse comme des parcs, la Chambre des députés, des temples etc (p. 3 ; 21), mais aussi les êtres humains.

Finalement, Fisher trouve un point commun à tous ces éléments : ils rendent tous des services. Il en tire la conclusion que la richesse peut être considérée comme un stock de futurs services : *« nous pouvons nous représenter tous les éléments de la richesse comme ayant attachés à eux des flux de services s'étendant dans le futur »* (p. 34). Dès lors, les droits de propriété *« ne sont plus que des droits sur certains de ces futurs services »* (p. 33). Ainsi, *« la séquence des idées est premièrement la richesse actuelle, deuxièmement les services futurs, et troisièmement les droits actuels sur ces services futurs et sur la richesse qui les engendre, si bien que la propriété est toujours un droit sur une chance de bénéfice futur. Elle prend toujours en considération le présent et le futur »* (p. 34). Il ajoute que *« les services que nous possédons sont toujours et nécessairement des services futurs car les services passés ont péri »* et que, *« puisque les services futurs sont incertains nous sommes toujours contraints de raisonner en termes de chances »*. Ainsi, précise-t-il, la définition strictement complète d'un droit de propriété (et d'un capital) est *« le droit à une chance d'obtenir tout ou partie des futurs services d'un ou plusieurs éléments de richesse »* (p. 22).

Pour conclure sur ce point, il appert que la conception du capital de Fisher n'a plus rien à voir avec celle des économistes classiques de l'école anglaise et celle des comptables de son époque dans la mesure où, en fait, ce concept s'est complètement dissout dans celui de richesse.

1.3. La destruction du concept traditionnel de résultat comptable

Cette destruction est la conséquence logique de la redéfinition du concept de capital et ceci pour deux raisons.

Premièrement, si le capital peut être n'importe quel élément de richesse, tout revenu provenant de cette richesse peut être considéré comme un revenu du capital. Par exemple, si une personne loue sa maison à un ami et lui demande une contribution, cette recette, pour Fisher, doit être considérée comme un revenu du capital alors que pour Smith il n'en est pas question, notamment parce qu'il s'agit d'un simple transfert de richesse et non d'une production de richesse. Du fait de cette assimilation entre capital et richesse il n'est plus nécessaire de parler de revenu du capital ou de profit : comme le fait Fisher il suffit de parler de revenu (*income*). Ou, ce qui est une autre manière de présenter les choses, on peut dire que tout le monde fait des profits, même dans le cadre de son activité privée. Cette conception n'est pas celle de la comptabilité traditionnelle : depuis au moins Jacques Savary (1675) les comptables distinguent soigneusement les revenus professionnels des revenus privés.

Deuxièmement, la définition du capital comme source de services futurs et non comme accumulation de services passés est porteuse d'une transformation radicale du modèle comptable (Richard, 2005, 2014). Dans le cadre du modèle comptable traditionnel de la CCH, le profit des capitalistes propriétaires est calculé selon deux visions : une vision rétrospective et une vision prospective. Ces deux visions sont accouplées à deux types de comptabilités séparées, mais conçues en général de façon à pouvoir être comparées. Il s'agit, d'une part, de la comptabilité en coût historique, qui traite du passé, et, d'autre part, de la comptabilité budgétaire, qui traite du futur.

Le rôle de la première est d'informer les capitalistes sur le résultat qu'ils ont effectivement réalisé. Cette comptabilité, très logiquement, doit être basée sur le principe de réalisation, un principe qu'un économiste comme Smith avait déjà reconnu en son temps quand il parle du profit du capitaliste : pour lui, il est clair qu'il faut attendre la vente des produits (l'échange sur un marché) avant de pouvoir l'enregistrer. C'est ce profit réalisé qui est la base de toute distribution saine de dividendes à moins de "manger son capital".

Mais, tout au moins dans les grosses entreprises capitalistes, la deuxième comptabilité, la comptabilité budgétaire permet de comparer les résultats réalisés par les capitalistes avec ceux qu'ils pensaient ou espéraient pouvoir obtenir. Evidemment, ces deux visions et ces deux instruments sont complémentaires et servent de base à toute gestion rationnelle. Ainsi dans le cas d'un commerçant qui achète en T_0, sur ses fonds propres, un stock de marchandises d'un montant de 1 000 et qui au bout de la première année n'a toujours pas vendu son stock mais avait anticipé de le vendre pour 1 243[4] à la fin de cette première année, le résultat réalisé lors de cette première année, dans la CCH, est nul tandis que le résultat prévisionnel de la comptabilité budgétaire est de 243 (1 243 - 1 000). Selon cette organisation séculaire et rationnelle, les capitalistes ne confondent donc pas leurs espoirs et les réalités et cherchent à maîtriser et contrôler leur activité autant qu'ils le peuvent dans un avenir incertain.

La théorie du capital et du revenu de Fisher aboutit à une destruction totale de ce modèle comptable dualiste. En dépit des éloges prononcés de l'économiste à la comptabilité, il est en réalité un adversaire déterminé de cette discipline : son baiser est celui de la mort. En effet Fisher considère que le résultat réel (le profit) de tout instrument est *« le flux de services rendu par cet instrument durant la période de temps considérée »*[5] (NCI, p. 101). Par flux de services il faut entendre, selon lui, comme nous l'avons vu, le flux de services futurs. Il en résulte une confusion totale entre le résultat réel et le résultat espéré : le résultat espéré est le résultat réel. Pour reprendre l'exemple de notre marchand son résultat "réel" (au sens de Fisher) de la période 1 (à la fin de la période) est égal à 1243 c'est-à-dire la valeur de marché attendue des services espérés du capital (celui-ci étant, dans le cas du marchand, son stock de marchandises, le *stock of goods*).

1.4. La destruction de la relation entre le revenu et le capital

Comparons la relation entre le résultat et le capital dans le cas de la comptabilité traditionnelle et de la comptabilité fishérienne.

4. On supposera que cette vente est nette de frais d'exploitation (voir la note 9).

5. Par flux de services il faut entendre des services nets c'est-à-dire, pour reprendre le vocable des financiers modernes, des flux de trésorerie d'exploitation (hors éléments de capital) nets : par exemple, pour un marchand, des ventes nettes de frais de ventes et de salaires des commis (mais non du capital investi en marchandises).

Dans le cas de la première, il y a une relation clairement dualiste entre le résultat et le capital. Il y a d'une part la relation dans le cadre de la CCH où la variation du capital C_1 (1 000) - C0 (1 000) aboutit à un résultat réel de 0 et celle dans le cadre de la comptabilité budgétaire où cette variation C_1 (1 243) - C_0 (1 000) aboutit à un résultat espéré de 243. Au contraire, dans le cas de la comptabilité fishérienne les choses sont plus complexes. Pour Fisher la valeur d'une richesse (ou d'un capital) est *« la valeur actuelle* (present worth) *du résultat attendu (au sens fishérien du terme de flux de service net) du capital »* et cette valeur est obtenue en actualisant le résultat futur (le flux futur net de trésorerie) à un taux d'intérêt (ou prix du capital) qui correspond à une rémunération minimale du capital (p. 191-202).

Si on applique ce raisonnement à notre commerçant en supposant qu'il n'y a qu'une période de temps et que le taux d'intérêt est de 10 %, la valeur actuelle du revenu (et du capital) au début de la période (en T_0) est donc de 1 130 (ou 1 243/1,1). Pour Fisher ce montant est la vraie valeur du capital du commerçant en T_0. La valeur comptable traditionnelle *(book value)* de 1 000 n'est pas la valeur réelle *(actual value)* mais, comme il aime à le répéter à plusieurs endroits de son livre, une *« valeur comptable fictive » (fictitious book value)* (p. 77 ; 257). Il est donc amené à constater, en dépit de ses affirmations initiales, une différence entre la comptabilité traditionnelle et sa comptabilité. Mais son désir de s'appuyer sur les comptables et leur discipline est si fort qu'il affirme, en faisant table rase des différences, que *« le bilan d'un marchand est un état des anticipations de ses affaires. Chaque élément de ce bilan représente la valeur actualisée (discounted value) des éléments qu'il peut espérer voir entrer plus tard dans son compte de revenu »* (p. 264). On conviendra qu'il est difficile de déformer plus la nature du système comptable de son époque [6]. La plupart des comptables sinon tous diraient que le capital de Fisher ne correspond pas au capital réellement investi mais à un espoir de capital et que tant que cet espoir ne se réalise pas, il faut, dans la comptabilité historique, maintenir la valeur - coût du capital. Par contre, le même comptable, à supposer qu'il tienne la comptabilité budgétaire, admettra que la valeur espérée de ce capital en fin de période s'élève à 1 243. En général il n'actualisera pas cette valeur espérée comme le fait Fisher car son objectif, tout au moins à cette époque, n'est pas fondamentalement de connaître la valeur de revente de la firme mais de faire la comparaison entre le profit réel et le profit espéré, le profit réel étant la base de la distribution de dividendes, ce qui nous mène au point suivant.

1.5. La question de la distribution des dividendes

La question de la distribution du profit est centrale. Fisher est obligé de la prendre en considération tout au long de son ouvrage et elle lui cause beaucoup de problèmes qu'il analyse dans le contexte d'une comparaison avec les solutions du comptable traditionnel. Pour ce dernier, dans le cas de notre marchand, il n'est pas question de distribuer le moindre profit à la fin de la période considérée et *a fortiori* en début de période car la marchandise en stock n'a pas été vendue. Pour Fisher le problème est plus complexe. Dans le chapitre VII de son livre il analyse deux possibilités basées pour l'une sur ce qu'il

6. Cette déformation, on le verra, sera reprise plus tard sous une forme spécifique par les adversaires du coût historique qui voudront cependant le conserver pour des raisons purement pragmatiques : ils diront généralement que le coût historique est une approximation de la valeur actualisée, ce qui est totalement faux sauf à supposer un monde irréel où toutes les entreprises feraient un taux de profit égal à celui du marché.

appelle une comptabilité “réelle“ *(actual accouting)* et pour l’autre sur une comptabilité “standard idéale“ *(ideal standard accounting)*. Selon sa comptabilité “réelle“, celle qu’il préfère d’un point de vue théorique, le revenu distribuable est la valeur des services enregistrés pendant la période. Dans le cas de notre marchand le flux de revenu apparaissant en fin de période est de 1 243 ce qui donne une valeur de flux actualisé de 1 130 en début de période. Pour Fisher, comme il s’agit d’un vrai flux de revenu, cela signifie que le marchand a tout a fait la possibilité de décider de distribuer dès le début de la période ce flux de 1 130. Par hypothèse notre marchand n’a plus d’argent en caisse en début de période ayant investi la totalité de son argent en capital marchandise mais il peut emprunter 1 130 et se distribuer le “dividende“ de 1 130. Bien entendu, cette distribution est extrêmement dangereuse car si, en fin de période, il ne vend pas sa marchandise il risque non seulement de faire faillite mais aussi d’entraîner dans sa chute son créancier. Fisher est parfaitement conscient du problème posé par sa théorie du revenu “réel“. Il est alors amené à considérer une autre philosophie du revenu distribuable inspirée, dit-il, par celle des comptables traditionnels et basée sur ce qu’il appelle une comptabilité “standard“ ou “idéale“. Il reconnaît que *« dans le monde des affaires classique cette comptabilité standard est considérée comme relevant d’une politique saine »*. En quoi consiste pour Fisher cette comptabilité standard ? Il s’agit de raisonner non plus en termes de flux bruts de revenus mais en terme de flux nets de dépréciation[7]. Cela signifie que du flux brut *(gross income)* qu’il utilise dans son modèle réel, Fisher accepte de déduire une “dépréciation“ du capital pour raisonner en terme de revenu net et permettre que le capital du capitaliste soit maintenu constant. Apparemment, on pourrait croire que Fisher revient à la comptabilité traditionnelle des comptables. En fait ce n’est pas le cas. Dans le cas des comptables notre marchand n’a réalisé aucun revenu et comme son stock de marchandises est supposé vendable aucune charge n’est enregistrée dans la période. Par ailleurs son stock de 1 000 n’est pas une valeur distribuable car le comptable doit maintenir le capital initial d’égal montant : il n’y a donc aucun bénéfice à distribuer. Par contre Fisher part de l’hypothèse d’un revenu distribuable de 1 130. Comme il est conscient de la nécessité de maintenir le capital (le stock de marchandise), il va, dans cette variante de son raisonnement, imiter les comptables en déduisant une sorte de “charge de capital“ de 1 000 (correspondent aux achats de marchandise) pour obtenir un revenu net de 130 en début de période 1. On retrouve alors la valeur actuelle nette chère aux financiers c’est-à-dire un superprofit actualisé. Dans ces conditions, Fisher admet la distribution de ce superprofit actualisé et pense pouvoir conserver la valeur actuelle du capital et permettre au capitaliste de renouveler son capital. Par exemple, pour toucher le revenu de 130 au début de la période considérée, le marchand doit emprunter à ce moment une somme de 130 au taux d’intérêt de 10 %. Si le revenu brut espéré de 1 143 se réalisait il pourrait espérer rembourser en fin de période 143 au prêteur et renouveler son capital de marchandise. Il apparaît que cette version fishérienne édulcorée du revenu est plus prudente que la précédente. Cependant elle continue à être plus risquée que celle des comptables puisqu’il faut recourir à un emprunt, pour financer le dividende correspondant à un espoir de superprofit.

On notera que dans l’exemple du marchand il n’y a qu’une période d’activité et que l’actif concerné est un actif circulant. Fisher applique son raisonnement au cas de plusieurs périodes et à celui du capital fixe. Dans ce cas, dans sa version standard, il va être amené à définir un concept d’amortissement des actifs fixes qui, à première vue, s’apparente à

7. Les flux de trésorerie sont en principe déjà nets de dépenses d’exploitation mais ils sont bruts de dépréciation du capital dans le modèle “réel“ de Fisher.

celui des comptables. Mais, en fait, alors que pour les comptables qui pratiquent la CCH l'amortissement des actifs fixes est l'allocation du coût des actifs fixes en fonction de leur usage, pour Fisher il s'agit d'un amortissement financier (pour adopter une terminologie moderne) qui sert à obtenir un taux de rentabilité constant sur l'ensemble des périodes concernées. Ajoutons, pour compléter le tableau des différences, que cet amortissement financier s'applique à des revenus bruts anticipés et non à des revenus réels.

Mais, comme nous l'avons dit, Fisher préfère son revenu "réel". Il pense que le raisonnement des comptables en termes de revenu standard est une erreur et qu'il convient de le modifier en prenant appui sur son modèle (p. 254-264).

1.6. Conclusion sur la théorie comptable de Fisher

Cet économiste a apparemment beaucoup plus investi que ces prédécesseurs dans la science comptable. En réalité il en a totalement déformé la philosophie et a proposé un modèle de comptabilité qui contredit pratiquement tous les principes de base identitaires de la CCH, notamment les principes de la valeur-coût, de réalisation et d'amortissement. Le modèle le plus radical de Fisher, celui qu'il préfère, contredit en effet le principe de réalisation en basant le calcul des revenus sur des espérances de flux de trésorerie ; il contredit le principe de conservation systématique du capital puisqu'il n'accorde aucune place à un réinvestissement systématique des flux nets de trésorerie d'exploitation. Il contredit le principe du coût car il s'agit d'une part d'une comptabilité de trésorerie (actualisée) dans laquelle la succession des accumulations et désaccumulations des coûts de production dans les actifs est totalement évacuée et, d'autre part, d'un modèle qui vise à évaluer la valeur actuarielle *(present value)* du capital, ce qui n'est absolument pas l'objectif de la CCH. Ce modèle est totalement en ligne avec le modèle du choix des investissements de la finance moderne dont il est l'inspirateur direct notamment pour ce qui est du concept de *cash flow* libre. Reste à voir maintenant comment un modèle aussi destructeur de la comptabilité traditionnelle a pu être perçu par les comptables américains.

2. L'accueil de la théorie comptable fishérienne aux Etats-Unis de 1906 à 1966

Les idées de Fisher vont d'abord trouver peu d'écho. Ce n'est qu'après 1945 qu'elles vont vraiment gagner du terrain.

2.1. Le large refus de la conception fishérienne de 1900 à 1945

Dans un article récent, Bryer (2014) a présenté une vaste fresque très documentée sur l'évolution de la pensée et de la pratique comptable aux Etats-Unis de 1900 à 1929 pour essayer de voir dans quelle mesure les idées de Fisher ont pu influencer les comptables de cette période et favoriser, par l'adoption d'une comptabilité en valeur actuelle *(present value)*, des évaluations optimistes des actions des entreprises qui auraient incité les investisseurs à acheter des valeurs surestimées, précipitant ainsi l'économie américaine vers le crash de septembre 1929.

Le diagnostic de Bryer sur l'élite des théoriciens américains est sévère. Selon lui si l'on excepte le cas de Sprague (1907) et de Littleton (1929, 1935) qui ont maintenu ferme-

ment, face à Fisher, les principes de base de la CCH, les autres grands, et notamment Hatfield (1909) et encore plus la sommité de l'époque Paton (1919, 1920, 1922), auraient contribué par leurs écrits à introduire les idées fishériennes dans le corps des principes traditionnels et ainsi créé un *big mess* responsable de la crise. Notons que, dans sa fresque, Bryer inclut Canning (1929) qui, de façon évidente, a été le promoteur presque inconditionnel des idées fishériennes. Mais Canning n'est pas un comptable, c'est un économiste et donc il ne peut entrer en ligne de compte dans la question fondamentale posée par Bryer. Au demeurant, il publie son livre après le crash et ne peut donc en avoir la moindre responsabilité.

Pour ce qui concerne les comptables proprement dits, et notamment le cas de Hatfield et de Paton, des auteurs très influents, l'opinion de Bryer me paraît contestable. Concernant Hatfield, Bryer reconnaît lui-même qu'il est clairement en faveur du principe de réalisation (voir Hatfield, 1909, p. 227) ce qui constitue en soi, c'est le moins qu'on puisse dire, une opposition totale aux thèses de Fisher. Bryer reconnaît également que les principes d'amortissement de Hatfield sont conformes à ceux de la comptabilité traditionnelle (p. 2014, p. 20). Ce n'est pas étonnant car Hatfield, qui a fréquenté l'école allemande des théoriciens de la comptabilité dynamique, considère avec eux que les actifs fixes doivent être évalués à leur coût diminué d'un amortissement considéré comme un processus d'allocation d'un coût sur leur période d'utilisation (Hatfield, 1909, p. 122). Notons également que Hatfield soutient nettement la thèse de l'amortissement systématique du *good-will*, ce qui est conforme à l'esprit de la comptabilité dynamique. Pourtant Bryer estime, qu'en ce qui concerne les actifs, Hatfield adopte les principes de Fisher (2014, p. 20). On comprend d'autant moins cette "accusation" que Hatfield, pour ce qui est de la question délicate de la réévaluation des actifs fixes dans un contexte inflationniste, les accepte avec prudence et, élément fondamental, sous réserve que les écarts correspondants ne soient pas enregistrés en profit (en ce sens aussi Zeff, 2000 cité par Bryer, 2014). En ce qui concerne les stocks de matières et d'encours, Hatfield se prononce nettement pour leur évaluation au coût, ce qui est aussi conforme aux principes de la comptabilité traditionnelle. Il n'est pas possible dans le cadre de cette étude limitée de répondre en détail aux critiques de Bryer mais le rappel des principes fondamentaux précédents acceptés par Hatfield devrait suffire à montrer qu'il peut difficilement être rangé parmi les adeptes de la comptabilité fishérienne.

Le cas de Paton est beaucoup plus délicat. Bryer fait remarquer, à juste titre, que la pensée de cet auteur a fortement évolué de 1919 à 1922 (2014, p. 27-60). En 1919, dans un contexte très inflationniste, le jeune Paton est partisan d'une évaluation des actifs sur la base des prix d'entrée du marché, ce qui peut apparaître au premier regard comme une évaluation en coût de remplacement. Mais, fait fondamental, à la différence de Hatfield, Paton ne recommande pas la "stérilisation" des profits correspondants ce qui est contraire au principe de réalisation. C'est ce qui, semble-t-il, conduit Bryer à le considérer comme un partisan de la *current value*, et à le rapprocher des néoclassiques (2014, p. 43-46). Mais Paton change d'avis très rapidement et en 1922, dans son livre fondamental, il s'avère maintenant un défenseur de la comptabilité dynamique qui admet les principes d'évaluation des actifs à leur coût historique, de l'amortissement systématique des actifs fixes, de réalisation et de prudence, s'agissant des actifs circulants. Pourtant Bryer en fait un adepte des idées de Fisher. Son argumentation est que si Paton reconnaît le principe du coût c'est uniquement comme une mesure initiale vers la valeur actuelle ce qui signifie qu'il va *« infecter tous les aspects de la comptabilité »* (Bryer, 2014, p. 50 et 54). Par ailleurs, au-delà des principes strictement comptables, Bryer reproche à Paton d'avoir, comme Fisher, une conception managériale de l'entreprise qui met les propriétaires sur le même plan que les simples prêteurs (2014, p. 33-34, 60) et, plus largement, son attitude anti marxiste (p. 51) et anti syndicats (p. 31-32).

En fait, le plus important pour nous, est que Paton ait rapidement adopté les principes fondamentaux de la comptabilité dynamique. Finalement, aucun des "quatre grands" ne défend à partir de 1922 des comptabilités qui contredisent les principes fondamentaux de réalisation et de prudence. On peut donc difficilement affirmer que ces auteurs ont promu une vision fishérienne de la comptabilité, tout au moins en ce qui concerne la mesure concrète du profit. Les études réalisées par Fabricant (1936) et Dillon (1984) sur la crise de 1929 ont montré qu'en règle très générale les entreprises n'avaient pas enregistré de profits potentiels et au contraire avaient favorisé des évaluations très prudentes. Il est vraisemblable que l'ambiance comptable de l'époque y était pour quelque chose. L'origine profonde de la crise de 1929 semble donc relever d'autres causes.

Après la crise de 1929, les thèses et les écrits de Fisher, qui avait pronostiqué une continuation de la hausse des valeurs et estimé que toute régulation du marché était inutile, sont largement discrédités. Le contexte est plutôt favorable à la régulation des principes de la comptabilité c'est-à-dire de la CCH. C'est ainsi qu'en date du 22 septembre 1932, le principe de réalisation *(recognition only of real profits)* va être reconnu par l'American Institute's Special Committee, ceci en collaboration avec le Stock Exchange Report (Parker, 1965). Selon Gilman (1937), cité par Parker (1965) ce principe était largement appliqué en pratique, ce qui confirme les thèses de Dillon.

Sur le plan de la théorie comptable, l'ouvrage marquant de la période est la monographie écrite en 1940 par Littleton et Paton (LP par la suite) : *"An introduction to corporate accounting standards"*. Cet ouvrage donne une base plus théorique à la pratique. En conformité avec Schmalenbach (1908, 1919), dont Littleton connaissait les œuvres, LP estiment que *« le principal but de la comptabilité n'est pas de renseigner sur la valeur de liquidation de l'entité (p. 9), ni sur sa valeur de marché (p. 9), mais bien plutôt de mesurer son revenu périodique »* (p. 123). Ce revenu périodique est défini comme *« le revenu réalisé* (realized income) *établi sur la base de ventes réelles non anticipées »* (p. 35). *« L'évaluation des actifs qui ne sont pas destinés à être vendus doit être faite selon le principe du coût, quitte à donner plus d'information sur la valeur* (value) *en annexe »* (p. 63, 125). Le rejet des thèses fishériennes par ces deux sommités de la comptabilité est donc très clair. Paton, dans un ouvrage ultérieur, va insister, contrairement à ses thèse initiales, sur le danger que représente la juste valeur (pour prendre une terminologie moderne) : *« les comptables sont généralement d'accord que si la hausse des valeurs* (appreciation) *est sans doute une donnée importante, ce n'est pas un revenu mais au plus seulement un revenu non réalisé qui ne peut être pris comme base de distribution de dividendes »* (1943, p. 157). Tous ces principes de la comptabilité dynamique seront repris et confirmés par l'ARB 43 en 1953.

En conclusion sur cette période qui précède la guerre, les thèses de Fisher et de Canning n'ont pas le vent en poupe. Rares sont les auteurs de cette période qui osent s'en prendre à la comptabilité historique. On peut cependant citer l'exception notable de Mac Neal avec son article célèbre de 1939. Mais après la parution de la monographie de LP cet article ne pèsera pas.

2.2. La pénétration des concepts fishériens à partir de 1945

Cette période est marquée par la prospérité. La grande crise est donc oubliée. Le problème principal des comptables de l'époque est celui de la prise en compte de l'inflation qui sévit à nouveau. Suite à de nombreux articles consacrés à cette question dans *TAR* en 1948-49, Sidney Davidson, un des leaders de l'AAA, publie en 1950 dans cette revue un article important consacré à la question de l'amortissement dans un contexte infla-

tionniste. Il souligne en premier lieu que, dans le cadre de la comptabilité traditionnelle (CCH), l'amortissement est un moyen pour les gestionnaires de résister aux pressions des salariés et des actionnaires et d'éviter ainsi la consommation du capital (p. 48). Mais, ajoute-t-il, son rôle est diminué dans un contexte inflationniste et la question est de savoir si une sorte de comptabilité en coût de remplacement *(replacement cost, current cost or current value)* devrait être adoptée (p. 45-46). Davidson démontre les avantages d'une comptabilité en coût de remplacement, notamment du point de vue des problèmes de distribution de dividendes (p. 50-51) : elle permettrait *« de maintenir la capacité de production et la survie, le but essentiel de la plupart des firmes »* (p. 54). Il trouve quelques cas de grandes firmes américaines qui pratiquent une telle comptabilité (p. 53). Mais, au-delà des difficultés techniques (notamment trouver des indices de prix adéquats) il constate l'opposition de l'AICPA et de IAIA (Americal Institute of Accountants) et même de la SEC, ce qui explique que la plupart des firmes arrêtent leurs tentatives de développement de ces comptabilités en *current cost* (p. 54). Il conclut avec l'espoir que les firmes pourront néanmoins produire des états pro-forma supplémentaires en *current cost* dans l'attente d'un possible *cataclysmic price level change* qui obligerait à faire une réévaluation systématique des actifs fixes (p. 56-57). Il faut souligner que pour Davidson la réévaluation des actifs fixes doit avoir pour contrepartie au passif l'enregistrement d'un gain en capital non réalisé et non distribuable (p. 57). Cette solution est donc pratiquement en accord avec les thèses sur le coût de remplacement de Schmidt (1921), le célèbre auteur allemand qui, le premier, a théorisé cette pratique la réévaluation. Dans le cadre de cette conception, le principe de réalisation reste totalement de mise si bien que le *current cost accounting* apparaît comme une variante du coût historique adaptée à un contexte inflationniste. Dans ces conditions, les thèses de Davidson en faveur d'une prise en compte des valeurs coûts n'ont rien à voir avec la comptabilité en valeur de Fisher.

Cependant la période est aussi marquée par la résurgence de la conception fishérienne. Pratiquement en même temps que Davidson, Sidney Alexander (1948) propose une version modifiée du modèle comptable de Fisher. L'idée principale consiste à réduire la difficulté de prévoir et d'actualiser les flux de trésorerie futurs en éliminant l'influence des changements qui ne sont pas liés à la gestion des firmes, notamment les changements de taux d'actualisation liés à des variations du taux d'intérêt. Davidson veut donc calculer un revenu économique simplifié qu'il nomme *variable income*. Mais à l'époque, sa proposition restera lettre morte : aucune institution ne la relayera. Il faudra attendre les années 60 pour voir une regain d'intérêt pour ses thèses (Alexander, 1962).

En 1957, l'AAA publie une révision de l'*Accounting and reporting standards for corporate financial statements* sous la direction de Mautz avec notamment la participation de Davidson, Hill, Moonitz et Vatter. Dans ce texte, les resources économiques sont considérées comme des agrégats de services potentiels *(aggregates of service potentials)* et la valeur d'un actif est l'*« équivalent monétaire de ces services potentiels »*. Conceptuellement, c'est la *« somme de la valeur de marché future de tous les flux de services dérivés de l'actif, probabilisés et actualisés à l'aide d'un intérêt, pour obtenir leur valeur actuelle »* (p. 539). C'est clairement la conception fishérienne du capital, qui est considérée par les auteurs comme une "comptabilité idéale". Mais, une fois mentionné, cet idéal est oublié en pratique car les auteurs reconnaissent que *« c'est une abstraction qui n'offre que peu de base pratique pour la quantification »* (p. 539). Il en résulte que la CCH reste la base et que, notamment, les revenus *« doivent être normalement reconnus au moment de la vente »* (54). Quant à la comptabilité d'inflation, elle n'est permise que dans les annexes *« jusqu'à ce que des principes raisonnablement uniformes soient communément adoptés »* (p. 544).

En octobre1960, D. Solomons, un des principaux théoriciens de l'époque, prononce un discours à l'un des meetings de l'AAA qui sera reproduit en1961 dans *TAR*. Solomons

voit une tendance historique vers la valeur et le revenu économique dans l'introduction de dotations aux amortissement, notamment dans le cadre des lois anglaises de taxation de 1878 ainsi que dans le développement du principe du plus bas du coût ou du marché pour les stocks et enfin dans le passage de la comptabilité de trésorerie à une comptabilité en termes de charges et produits (p. 377). Il défend la thèse que la comptabilité en coût historique n'est utile ni pour la politique fiscale, ni pour la politique de dividendes, ni enfin pour la politique d'investissement (p. 375). Il considère que pour guider une politique d'investissement, le revenu économique au sens de Hicks, basé sur la variation des valeurs actualisées, *« est le seul apparemment à avoir de l'importance »* (p. 575). Mais Solomons, même s'il prévoit le "crépuscule de la mesure du revenu" (sous-entendu du revenu traditionnel), rejette la comptabilité en valeur économique en raison du fait qu'elle est impraticable : elle nécessite *« une degré surhumain de prévision »* (p. 379). C'est aussi pour les mêmes raisons d'impraticabilité qu'il va rejeter la théorie du revenu variable d'Alexander en dépit de sa plus grande simplicité (p. 382). Cette attitude est aussi celle de Moonitz dans son fameux article : *« Devons-nous éliminer le concept de revenu ? »* (1962). Certes il souligne *« une désillusion grandissante »* à l'égard du profit net périodique (p. 175) due notamment à sa focalisation sur des données du passé en période de changement technologique rapide et de variation des prix, ce qui pose un problème particulièrement important à une époque de taux d'imposition élevés (p. 176). Mais Moonitz, comme Solomons, ne conseille pas d'adopter une quelconque forme de revenu économique. Il pense que la mesure du revenu de Hicks, basée sur la consommation *« n'est pas une base appropriée pour mesurer le revenu d'une entreprise »* et il recommande de lire plus attentivement les écrits de cet illustre économiste qui est d'accord pour reconnaître que le revenu *ex post* des comptables est *« presque complètement objectif »*. Moonitz n'est pas d'accord pour donner la priorité à l'information pour les actionnaires car ceux-ci ne sont que l'une des catégories de parties prenantes intéressées par les états financiers et qui ont des intérêts différents (p. 179). Il pense que tous ces groupes ont besoin d'un rapport sur les résultats des actions engagées, c'est-à-dire sur les résultats finaux (p. 179). Finalement il n'est pas persuadé que les imperfections dans sa conception et son application sont un motif suffisant pour éliminer le concept de revenu traditionnel (p. 180).

Entre ces deux articles, la publication en 1961 du livre de Edwards and Bell (EB par la suite) sur la théorie de la mesure du revenu de l'entreprise constitue un autre évènement dans la réflexion. A la différence de Solomons et Moonitz, EB rejettent le concept de revenu économique non seulement pour des raisons pratiques mais aussi pour des raisons théoriques : en effet l'économie *(economics)* avec son concept de valeur économique actualisée *(present value accounting) « traite du futur tandis que la comptabilité est essentiellement concernée par une description des faits passés »* (p. 1). Mais, soulignent EB, *« cette différence n'empêche pas leur relation »* (p. 1). Le but des deux auteurs est de permettre d'organiser *« une symétrie entre la comptabilité actuelle et les concepts de profit économique »* (p. 53). Pour accomplir cette tâche ils jugent nécessaire *« une modification du concept de profit de la comptabilité actuelle »* (p. 53). Ils raisonnent dans le cadre de l'hypothèse d'une stabilité des prix (de la valeur de la monnaie) et ils proposent en priorité un système comptable entièrement basé sur l'évaluation des actifs à leur valeur de réalisation *(realizable value)* sur la base de leur prix de vente courant *(current market exit price)* [8] (p. 26). Dans ce cas, la comptabilité va servir à mesurer le profit réalisable

8. This current market price is also said to be an opportunity cost (the firm having the opportunity to sell its assets at that price) (p. 26). They think that this kind of accounting based on market values corresponds to Hicks's second best choice (for practical reasons) after the present value (p. 25).

(realizable profit) (p. 26). A notre avis, ce type de théorie, que EB associent eux-mêmes à l'idée de liquidation de la firme (p. 37), est très similaire à la vieille théorie statique qui dominait la scène de 1800 à 1860 environ (Richard, 1996). Mais cette affirmation doit être nuancée pour deux raisons principales. Premièrement, EB n'envisagent pas de faire de ce type de comptabilité un moyen pour calculer la valeur de liquidation de la firme dans le but d'informer les créanciers mais pour donner une information aux managers afin de spéculer : c'est-à-dire de revendre les actifs quand leur prix est plus élevé que leur valeur d'usage *(value in use)* (p. 36-58). Deuxièmement, EB considèrent que le prix de sortie des actifs devrait être normalement le même que leur prix d'entrée actuel *(current entry purchase cost)* (p. 7-33) ce qui n'est pas le cas des théoriciens de la comptabilité statique. Toujours est-il que, pour EB, ce type de comptabilité est l'idéal, du fait d'un capital exprimé en terme de valeur de marché actuelle *(today's market value)* qui fait symétrie avec les valeurs futures de la comptabilité en valeur actualisée.

Mais EB sont conscients que ce type de comptabilité est totalement orienté vers des décisions à court terme et ne sert guère dans une hypothèse de continuité (p. 98-99). C'est la raison pour laquelle ils proposent une autre comptabilité pour des décisions à long terme basée sur un autre concept de profit qui permet la conservation du capital réel (p. 22). Ils nomment cette comptabilité *« comptabilité en coût courant » (current cost accounting)* et son profit *« le profit d'entreprise » (business profit)* (p. 26). Pour ce type de comptabilité, ils se réfèrent notamment aux travaux de Schmidt (1921). Mais leur théorie, même si elle est basée sur des données courantes de coût (normalement des coûts actuels d'achat), n'a, de notre point de vue, rien à voir avec la théorie comptable défendue par Schmidt (1921). Alors que Schmidt, comme nous l'avons dit, considère que la différence entre les coûts d'entrée courants des actifs et les coûts historiques correspondants est une rectification du montant du capital, EB la traitent comme un véritable gain (si elle est positive) même s'il la dénomment gain non réalisé ou de détention *(unrealized gain or holding gain)* (p. 94-97). Avec cette conception, le profit de l'entreprise *(business profit)* est constitué de la somme des gains de détention de la période et du profit courant opérationnel. Comme EB considèrent que du point de vue théorique et pratique il n'y a pas de différence entre les coûts d'entrée courants et les prix de sortie courants, on peut conclure que le revenu réalisable et le revenu de la firme *(business profit)* sont identiques et qu'ils ne permettent en aucune manière d'assurer la conservation du capital de la firme. Cette situation, contraire à la stabilité à long terme de la firme, peut être interprétée comme la volonté de EB de rapprocher la comptabilité traditionnelle des solutions préconisées par les théoriciens de la valeur économique : distribuer un maximum de dividendes aux actionnaires sur la base des flux de trésorerie d'exploitation. On notera que le système comptable promu par EB se rapproche étonnement de celui qui avait les faveurs de Paton avant qu'il ne fasse sa conversion pour le coût historique en 1922.

En 1964, Moonitz and Sprouse publient leur proposition de nouveaux principes comptables *(A Tentative Set of Broad Accounting Principles)* dans l'*ARS (Accounting Research Statement)* n° 3. Ce texte fut commenté l'année suivante par Cruse and Summers (1965). Il apparaît comme une tentative de compromis entre l'"idéal" que constitue le revenu économique de Böhm-Bawerk, Fisher, Canning, Keynes et Hicks, *« généralement regardé par la profession comme trop subjectif »*, et les principes comptables généralement acceptés, tels que présentés par Paul Grady. Contrairement à ces derniers, qui sont strictement basés sur le principe de la transaction, l'ARS 3 recommande non seulement de tenir compte des changements de valeur de la monnaie américaine (comptabilité d'inflation) mais aussi des changements de prix courants *(current prices)*, c'est-à-dire des variations de prix relatifs. Cela signifie, qu'en accord avec les thèses de EB, l'enregistrement des gains de détention sur les actifs fixes et les stocks avant leur concrétisation par une vente

est permis. Par contre, la prise en compte de ventes futures comme dans le modèle économique, ne serait pas possible. Mais les auteurs de cette recherche expriment l'espoir que leur modification du modèle fishérien *(modified expectations concept)* va permettre de progresser dans la bonne direction.

Conclusion

La leçon que l'on peut tirer des thèses de Solomons, Davidson, Moonitz et EB, des auteurs qui représentent un courant puissant de la théorie comptable américaine des années 50 et 60, est qu'ils ont des positions ambivalentes : d'un côté ils admettent la supériorité théorique du modèle de Fisher et de l'autre son infériorité pratique, ce qui les conduit à le refuser. Une partie d'entre eux s'en tient strictement au principe de réalisation. Mais d'autres comme EB et Moonitz et Sprouse sont prêts à le laisser tomber pour une version édulcorée du modèle de Fisher. Ainsi, pour reprendre l'expression forte de Bryer, *« le système est infecté »* et cette fois-ci au plus haut niveau de la recherche comptable américaine. Cependant cette "infection" n'est pas générale. Il est frappant et un peu amusant de constater qu'il revient à Paton, dont Bryer avait souligné l'ambiguïté de sa position vis-à-vis du coût historique, tout au moins lors de sa période de jeunesse, de dénoncer dans *TAR* en 1963 la tentation de certains de ses confères d'abandonner le concept de revenu classique (*earnings*) pour une évolution vers celui des *cash flows* chers aux financiers. Après avoir cité un article du *Wall Street Journal* (Paton, 1963) qui proposait de prendre les *cash flows* comme base pour la distribution des dividendes, l'illustre auteur explique que cette nouvelle mode de *"cash-flowitis"* vient de la pression des analystes financiers pour faire apparaître plus de profit dans une période vaches maigres. Il se plaint qu'après 50 ans d'efforts une telle confusion entre les concepts de *cash flow* et de résultat puisse encore exister et encourage les comptables à résister à ces attaques contre le profit net et les amortissements périodiques (p. 243 et 245-6).

Paton, dans son combat pour le maintien du modèle traditionnel, n'était pas seul. Il avait à l'époque l'appui de firmes comptables et d'autorités comptables notamment de Flynn, partner d'Arthur Young et président de l'AICPA. Dans un article publié dans *TAR* en 1965, Flynn défend le refus des comptables de s'engager vers les concepts de revenu économique ou de valeurs courantes *(current values)* et assure que *« l'investisseur moyen et petit tend à baser son jugement sur ce qui apparaît comme un chiffre solide et précis : le revenu (comptable) net »* (p. 21-22). Pour lui le revenu économique serait sujet à des abus (p. 17) et les flux de trésorerie par action auraient encore plus de défauts que le résultat par action (p. 22).

A la fin des années 60, les principes traditionnels et notamment le principe de réalisation sont encore défendus par les praticiens, y compris par des représentants des grands cabinets d'audit, ainsi que, semble-t-il, par la majorité des grands théoriciens américains. Le modèle pur de Fisher est rejeté par la plupart des théoriciens pour ce qui est de son application concrète. Par contre, il est largement admis dans sa conception théorique et estimé supérieur au modèle comptable traditionnel. La popularité de ce modèle a donc sensiblement progressé par rapport à la période des années 1906 à 1945, années pendant lesquelles des défenseurs stricts du modèle du coût historique comme Sprague, Hatfield, Littleton et même Paton (après 1920) dominaient la scène. A la fin des années 60 le vers est donc dans le fruit mais les principes comptables traditionnels sont encore debout. Pour les renverser il faudra attendre l'attaque frontale des financiers dans les années 1970. Mais ceci est une autre histoire.

Bibliographie

- AAA (1957), Accounting and reporting Standards for corporate financial statements 1957 Revision. *The Accounting Review*, 4, pp. 536-544.
- Alexander S. (1948), *Monograph*. Study group on Business Income, AIA.
- Alexander S. (1962), Income measurement in a dynamic economy, revised by D.Solomons. In W.T Baxter and S. Davidson (eds), *Studies in accounting Theory*, Sweet & Maxwell, pp. 126-59 and 174-88.
- Bryer, R.A. (2000a), The History of Accounting and the Transition to Capitalism in England- Part One: *Theory, Accounting Organizations and Society*, 25, pp.131- 162.
- Bryer, R.A. (2000b), The History of Accounting and the Transition to Capitalism England - Part Two: *The Evidence, Accounting Organizations and Society*, 25, pp. 327-381.
- Bryer R.A. (2014), Americanism and financial accouting theory. Part four. *Creating the big mess : Irving Fisher's theory of accounting and the Stock Market Crash of 1929*. Internet on line.
- Canning J.B. (1929), *The economics of accountancy*. New York. Arno Press Reprint 1976
- Chiapello E. (2007), *Accounting and the birth of the notion of capitalism. CPA*, 18, pp. 263-296.
- Cole W.M. (1908), *Accounts. Their construction and interpretation*. Houghton Mifflin Company.
- Cruse R., Summers E.L. (1965), Economics, accounting practice and Accounting Research Study N° 3. *The Accounting Review*, pp. 82-88.
- Davidson S. (1950), Depreciation and profit determination. *The Accounting Review*, 1, pp.45-57.
- Dicksee L.R. (1903), *Advanced Accounting*. Gee and Co. London.
- Dillon G.J. (1984), *The role of accounting in the Stock Market Crash of 1929*. Dissertation, Georgia State University. USA.
- Edwards, J.R. (1989), *A history of Financial Accounting*. Routledge. London.
- Edwards E.O., Bell PW (1961), T*he theory and measurement of business income*. University of California Press.
- Fabricant S. (1936), Revaluations of fixed assets, 1925-34. *National Bureau of Economic Research Bulletin* N° 62, pp.1-11.
- Fisher I. (1906), *The nature of capital and income*. Simon publications (2003). San Diego.
- Flynn T. (1965), Accounting principles and Financial Analysts. *Financial Analysts Journa*l, pp.16-23.
- Hatfield H.R. (1909), *Modern accounting ,its principles and some of its problems*. D. Appleton and Company, London.
- Littleton A.C. (1929), What is profit? *The Accounting Review*. Vol 3, pp. 278-288.
- Littleton A.C. (1929), Value and price in accounting. *The Accounting Review.* Vol 4, N° 3, pp. 148-154.
- Littleton A.C. (1935), Value or cost. *The Accounting Review*, pp. 269-273.
- Macneal K. (1939), What's wrong with accounting? *The Nation*, October 7.
- Moonitz M. (1962), Should we discard the income concept ? *The Accounting Review*, 2, pp. 175-180.
- Moonitz M., Sprouse R.T. (1962), A tentative set of Broad Accounting Principles for Business Enterprises. *Accounting Research Study* N° 3. American Institute of Certified Public Accountants.
- Parker R.H. (1965), Lower of cost and market in Britain and the United States: An historical.
- Paton W.A. (1919), Some phases of capital stock. *The Journal of Accountancy*. Vol 27, pp. 321-335.

- Paton W.A. (1920), Depreciation, appreciation and productive capacity. *The Journal of Accountancy*, Vol 30, N° 1, pp. 1-11.
- Paton W.A. (1922), *Accounting Theory, with special reference to the corporate enterprise*. New York Ronald Press.
- Survey. Abacus 1965; 1 (2) : 156-172.
- Paton W.A. (1963), The cash flow illusion. *The Accounting review* n° 2, pp. 243-251.
- Ricardo, D. (1821), *The principles of political economy and taxation*. (third edition). Dent & Sons LTD (1965). Everyman's library. London
- Richard J. (1996), *Comptabilités et pratiques comptables*. Dalloz. Paris.
- Richard J. (2005), Les trois stades du capitalisme comptable français. In Capron (ed). *Les normes comptables internationales instruments du capitalisme financier*. La Découverte. pp. 99-119.
- Richard J. (2005, bis), The concept of fair value in French and German accounting regulations from 1673 to 1914 and its consequences for the interpretation of the stages of development of capitalist accounting. *CPA*, 16, pp. 825-50.
- Richard J. (2014), The dangerous dynamics of capitalism. (A paraître dans *CPA*).
- Savary, J. (1675), Le parfait négociant ou instruction générale pour ce qui regarde le commerce…et l'application des ordonnances ; chez louis Billaire ; avec le privilège du ROY. Reproduction en fac similé de la 1ère édition par Klassiker der national Ökonomie, 1993, Allemagne.
- Say ,J.B. (1915), *Catéchisme d'économie politique*. Paris.
- Say ,J.B. (1821), *Catéchisme d'économie politique*. 2ème édition. Paris, Bossange.
- Say, J.B. (1803, 1826), *Traité d'économie politique*. Calmann-Levy. (1972).
- Schmidt, F. (1921), *Die organische Bilanz im Rahmen der Wirtschaft*. Gloeckner.
- Smith, A. (1776), *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Collier&Sons Company (1909). New York
- Schmalenbach, E.(1908), Die Abschreibung. *ZfbF*, pp. 81-88.
- Schmalenbach, E.(1919), Grundlagen dynamischer Bilanzlehre in *ZfbF* 13ème année, pp. 1-50 et 65-101, Allemagne
- Solomons D. (1961,) Economic and accounting concepts of income. *The Accounting Review*, 3, pp. 374-382.
- Sprague C. (1907), *The philosophy of accounts*. Reprint Pranava Books
- Zeff S. (2000), *Henry Rand Hatfield, Humanist, Scholar and Accounting Educator*. JAI Press Inc.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

La « dénormalisation comptable »

Didier BENSADON [1]

L'expression "dénormalisation comptable" a été utilisée pour la première fois, à notre connaissance, par Max Gérard dans les colonnes de la *Revue de droit comptable*. Vice-président du Conseil national de la comptabilité et directeur financier du groupe CFP (TOTAL) pendant près de trente ans, Max Gérard a étroitement participé à l'édifice de la normalisation comptable française pendant plusieurs décennies. L'expression qu'il utilise ici traduit bien l'état d'esprit dans lequel se trouve une partie de la profession du chiffre à une période charnière de l'histoire comptable en France ; celle où l'on observe l'introduction progressive des standards internationaux. Si cette introduction ne concerne que les comptes consolidés au milieu des années 1980, les débats actuels autour des IFRS PME illustrent combien cette question reste d'actualité.

Dans la France des années 1980, la normalisation comptable relève d'une régulation partenariale sous la tutelle de l'Etat et ce depuis la fin de Seconde Guerre mondiale (Colasse, 2005). Cette régulation est orchestrée par le Conseil national de la comptabilité créé par le décret n° 57-129 du 7 février 1957. Réformé par le décret n° 64-266 du 20 mars 1964, le CNC se composait d'un président nommé par arrêté du ministre chargé de l'économie pour une durée de six ans renouvelable, de six vice-présidents, de quarante personnes compétentes en matière de comptabilité et représentant le monde économique et de onze représentants des pouvoirs publics. Les vice-présidents, les personnes compétentes en matière de comptabilité et représentant le monde économique, étaient nommées pour une durée de trois ans renouvelable par arrêté du ministre chargé de l'économie. Au cours des années 1990/2000, le CNC connaîtra plusieurs réformes successives avant sa disparition et l'instauration de l'actuelle Autorité des normes comptables.

Plusieurs travaux de Christian Hoarau (1995, 2003, 2010) ont souligné la singularité du dispositif français de normalisation comptable. L'une des singularités est que derrière l'idéal type d'une régulation partenariale, les acteurs de cette normalisation disposent en réalité de capacités différentes d'intervention. Ainsi, *« la pratique montre qu'en réalité dans le processus d'élaboration des normes existe une certaine hiérarchie des acteurs liée à leur pouvoir d'influence et de décision »* (Hoarau, 2003, p. 41). Christian Hoarau a également souligné une autre limite du processus de normalisation comptable français en considérant que : *« l'existence de lois et décrets comptables sera une source de rigidité de la normalisation comptable »* (Hoarau, 2010, p. 323).

Il est ici fait allusion à la loi comptable du 30 avril 1983 et à celle du 3 janvier 1985 relatives respectivement aux comptes individuels et aux comptes consolidés qui constituent la transposition de la 4ème et de la 7ème directive européenne dans le droit positif français. Il s'agit également des décrets d'application du 29 novembre 1983 pris en application de la loi comptable et de celui du 17 février 1986 relatifs aux comptes consolidés. Ces directives, ces lois, ces décrets, par les innovations qu'elles introduisaient, ont été largement

1. Université Paris-Dauphine DRM-MOST

commentées dans la presse comptable professionnelle des années 1980 (Bensadon, 2005). Commentant la construction de ce droit comptable, Christian Hoarau (2003, p. 39) a souligné que : « *les choix*[2] *vont cependant entraîner une déconnexion entre les comptes consolidés et les comptes individuels et une dualité à l'origine d'une rupture de l'unicité du système comptable et de l'homogénéité du modèle comptable français* ». Cette contribution vise à mettre en évidence ce jeu de pouvoir entre les acteurs autour de l'une des étapes clé du processus de normalisation comptable : celle de la phase de rédaction du décret n° 86-221 du 17 février 1986 pris pour l'application de la loi n° 85-11 du 3 janvier 1985 relative aux comptes consolidés de certaines sociétés commerciales et entreprises publiques.

L'analyse du jeu de pouvoir autour de la rédaction et de l'accueil de ce texte est particulièrement intéressante car ce décret concerne le dispositif central de l'information financière des groupes de sociétés, à savoir l'établissement et la publication des comptes consolidés.

Rappelons qu'au milieu des années 1980, la pratique de la consolidation des comptes est déjà largement répandue en France. Depuis 1971, les sociétés à la tête d'un groupe et qui souhaitent être cotées doivent publier des comptes consolidés. Elles disposent à cet effet d'une méthodologie approuvée en mars 1968 par le Conseil national de la comptabilité. Ce texte, qui n'a d'ailleurs aucune portée obligatoire, propose un éventail de solutions applicables. Dans la pratique, les sociétés qui publient des comptes consolidés se livrent à un "vagabondage" comptable entre le texte du CNC de mars 1968, les normes américaines en vigueur et celles de l'*International Accounting Standard Committee*. La rédaction du décret est liée à la constitution d'un droit comptable des groupes de sociétés. Ce dernier se compose de la 7ème directive européenne adoptée en juin 1983, de la loi du 3 janvier 1985 sur les comptes consolidés et de l'arrêté ministériel approuvant la méthodologie du Conseil national Comptabilité pris le 9 décembre 1986.

A partir des archives du Conseil national de la comptabilité, nous mettons en évidence les jeux de pouvoir autour de la rédaction du décret (1). Puis nous montrons les limites de cette régulation partenariale en analysant l'accueil qui fut réservé au décret d'application (2).

L'analyse des commentaires du vice-président du Conseil national de la comptabilité en charge de la commission sur les comptes consolidés sont édifiants. Malgré, la publication du décret d'application et de l'arrêté approuvant la méthodologie du CNC, le vice-président du Conseil national de la comptabilité ne décolère pas de la tournure prise par les textes. A l'origine de cette colère, la convergence du système comptable français vers les standards internationaux d'information financière. C'est cette évolution que le vice-président du CNC n'hésite pas à qualifier de "dénormalisation comptable".

1. Genèse du décret d'application du 17 février 1986

L'analyse des archives du Comité juridique de l'Association Nationale des Sociétés par Actions (ANSA) montre que la rédaction du décret fut longue et difficile et que les pres-

2. Il s'agit de ceux opérés dans la loi 85-11 du 3 janvier 1985 relative aux comptes consolidés de certaines sociétés commerciales et entreprises publiques, dans le décret d'application 86-221 du 17 février 1986 pris pour l'application de la loi 85-11 et dans l'arrêté du 9 décembre 1986 approuvant la méthodologie du CNC relative comptes consolidés.

sions exercées pour que ce décret soit le moins contraignant possible étaient réelles. Au cœur des pressions, le recours à des méthodes d'évaluation alternative à celles préconisées dans le Plan comptable et un indubitable rapprochement vers les standards comptables internationaux.

1.1. L'expression du pouvoir d'influence dans le processus de normalisation comptable

La rédaction du décret fut l'occasion, une fois de plus, d'une confrontation des deux modèles comptables (continental versus anglo-saxon). En effet les conclusions du comité juridique sont sévères sur l'avant-projet relatif à la présentation des comptes consolidés : *« D'une façon générale, le texte du projet de décret est trop lourd, trop compliqué ; il entre dans trop de détails. Il faudrait l'alléger et laisser au CNC le soin de traiter des questions qui relèvent de la technique comptable et d'adapter le plan comptable aux règles de la consolidation. En outre, la conclusion de ces débats est que des précautions doivent être prises pour éviter tout risque de non-conformité entre le décret, la Septième directive et le texte technique du CNC, avec la préoccupation de ne pas placer les sociétés françaises en position moins favorable que leurs concurrentes sur le marché international »* (Comité Juridique de l'ANSA, 2 mai 1985, p. 4).

Le souci de ne pas placer les sociétés françaises en position moins favorable doit être compris comme la possibilité de préciser dans le décret un certain nombre d'options permettant aux sociétés intéressées de présenter des comptes consolidés se rapprochant de la pratique anglo-saxonne. Quelques mois plus tard, le souhait de rendre plus souples les règles pour l'établissement des comptes consolidés des grandes sociétés reste la priorité de l'ANSA : *« Au cours de l'été deux documents ont été adressés, l'un au ministère des Finances, l'autre au ministère de la Justice pour servir à la rédaction du projet de décret d'application de la loi du 3 janvier 1985. Consulté par le ministère de la Justice, l'ANSA a insisté sur la nécessité d'assouplir les règles comptables pour tenir compte des usages internationaux afin de ne pas mettre dans une situation défavorable, par rapport à leurs concurrents étrangers, les sociétés françaises qui recourent au marché financier international. Il est de principe et de pratique courante que les prêteurs, notamment les anglo-saxons, exigent de leurs emprunteurs qu'ils se conforment à leurs règles de comptabilité. D'où, l'obligation pour les sociétés françaises emprunteuses d'établir deux sortes de documents comptables, les uns à l'usage des autorités françaises, les autres pour les prêteurs étrangers. Cette situation présente les graves inconvénients qui ont été signalés »* (Comité juridique de l'ANSA du 2 octobre 1985, p. 2).

Les tentatives de certaines entreprises pour rendre le décret peu contraignant afin que les sociétés puissent retenir les méthodes anglo-saxonnes pour l'établissement des comptes consolidés sont manifestes. Favorable à cette position, l'ANSA se ravise et s'appuie sur les nombreuses options offertes par la 7ème directive : *« Dans le cadre de la préparation de ce projet, le ministère de l'Economie et des Finances a refusé de suivre les représentants d'un certain nombre d'entreprises qui demandaient purement et simplement la possibilité d'appliquer les réglementations internationales, présentes et futures de la consolidation, de manière à obtenir, aussi aisément que possible, l'accès au marché international des capitaux. L'ANSA, très soucieuse de parvenir à ce dernier résultat, considère cependant dans ses propositions qu'il faut inévitablement se placer dans le cadre de la Septième directive »* (Comité juridique de l'ANSA du 6 novembre 1985, p. 6).

1.2. Les principales dispositions du décret

Sur de nombreux points, la loi sur les comptes consolidés devait être complétée par le décret. Des précisions étaient attendues sur : les conditions d'exemption applicables à certaines sociétés (art. 357-2), les critères caractérisant les petits groupes (art. 357-2, al. 2 et art.13 pour les entreprises publiques), les modalités d'établissement et de publication des comptes consolidés (art. 357-5), les règles particulières d'évaluation (art. 357-8), l'inscription des titres des sociétés contrôlées, en fonction de la quote-part des capitaux propres (art 340-4), les conditions et la durée d'application de méthodes antérieurement retenues pour l'établissement de comptes consolidés (art 16 de la loi du 3 janvier 1985).

Le décret d'application du 17 février 1986 apporte des réponses à une bonne partie de ces questions. Divisé en quatre chapitres, il présente tout d'abord les dispositions relatives aux comptes consolidés (art. 1 à 8). Le second chapitre traite des dispositions particulières aux entreprises d'assurance et de capitalisation ainsi qu'aux entreprises ayant exclusivement pour objet la réassurance (art. 9 et 10). Le chapitre suivant présente les dispositions relatives à l'établissement des comptes annuels (art. 11 et 12). Le dernier expose les dispositions diverses et transitoires (art. 13 à 17).

Outre la reconnaissance de la mise en équivalence comme méthode de consolidation à part entière et du traitement des impositions différées, ce qui constitue une véritable innovation, l'article 248-8 du décret introduit un élément essentiel en matière de méthode d'évaluation car il précise que la société consolidante peut utiliser d'autres méthodes d'évaluation que celles prévues aux articles 12 à 15 du Code de commerce. Ainsi, les immobilisations corporelles amortissables et les stocks peuvent être inscrits à leur valeur de remplacement à la clôture de l'exercice, la méthode LIFO peut être utilisée pour l'évaluation des éléments fongibles de l'actif circulant, les intérêts des capitaux empruntés pour financer la fabrication d'un élément de l'actif circulant peuvent être inclus dans son coût lorsqu'ils concernent la période de fabrication, les biens dont les entreprises consolidées ont la disposition par contrat de crédit-bail peuvent être traités au bilan et au compte de résultat comme s'ils avaient été acquis à crédit, les écarts d'actif ou de passif provenant de la conversion (des comptes annuels d'une entreprise consolidée, de dettes ou de créances) peuvent être inscrits au compte de résultat consolidé.

L'ensemble de ces règles permet, pour l'établissement des comptes consolidés, l'utilisation de méthodes d'évaluation très différentes de celles utilisées pour les comptes sociaux.

2. L'accueil du décret d'application du 17 février 1986

Quel fut l'accueil réservé à ce décret ? C'est en nous appuyant notamment sur les comptes rendus d'une conférence débat organisée le 2 octobre 1986 à Paris par la Compagnie régionale des commissaires aux comptes de Versailles [3] et sur la presse professionnelle

3. Les participants a cette conférence débat étaient : Bernard Pierre Germond, président honoraire de la compagnie régionale de Versailles et délégué de la France à l'IFAC, Olivier Azières, commissaire aux comptes, membre du CNC et représentant français au comité d'études pour les questions européennes à Bruxelles, Emmanuel du Pontavice, professeur de droit à l'université de Paris, Bertrand d'Illiers, chef du service des affaires comptables de la COB, Pierre Conso, directeur général des Ciments Français.

de l'époque (Feuillet, 1986 ; Petit, 1986 ; Gérard, 1990) que l'on constate que les avis sont en fait très partagés. D'un coté des préparateurs et des utilisateurs de l'information comptable qui stigmatisent la trop grande souplesse introduite dans le décret et qui soulignent que ce dernier n'est pas assez contraignant pour fournir une information financière consolidée de qualité. De l'autre, un régulateur boursier, un commissaire aux comptes et un préparateur d'états financiers consolidés qui se félicitent bien au contraire de la souplesse du décret.

2.1. Les "Options" sources de désinformation financière

Dans un commentaire du décret du 17 février 1986 publié dans la *Revue des Sociétés*, Pierre Feuillet[4] montre que la souplesse de la loi et du décret nuisent à la qualité de l'information publiée et s'inquiète du comportement des dirigeants relativement aux options offertes : *« Le double risque d'hétérogénéité des comptes consolidés d'une société à l'autre et des comptes consolidés et des comptes annuels pour une même société est de nature à en atténuer sensiblement le caractère bénéfique.[…] Quant aux groupes il serait vivement souhaitable que, dans le souci qui est le leur de diffuser une information claire et aisément perceptible, ils utilisent, avec le plus grand discernement, les très nombreuses options qui viennent de leurs être offertes »* (Feuillet, 1986, p. 189).

De son coté, Max Gérard[5] lors d'un "Mercredi de la comptabilité" organisé le 22 mai 1985 par l'Ordre des experts-comptables et ayant pour thème : "Les comptes consolidés : qu'attendre du décret ?" s'était élevé contre les trop nombreuses options dont le choix était librement laissé à la discrétion des entreprises, en observant que :

« • nous risquons de passer ainsi d'une situation anarchique inorganisée à une situation anarchique organisée ;

• la désinformation qui continuerait à en résulter serait plus nocive que précédemment car elle se situerait dans un cadre légal » (Gérard, 1990, p. 121).

Lors d'une allocution prononcée devant les auditeurs de la Cour de comptes le 28 mai 1986, il avait à nouveau reproché la souplesse du dispositif juridique en précisant que : *« L'absence de rigueur des textes s'expliquait par le souci qu'avait eu le législateur de permettre aux entreprises qui le souhaitaient d'utiliser les sacro-saintes règles américaines sans lesquelles, pour certains, il n'y avait point de salut ! Ce qui, bien entendu, est parfaitement inexact car il est, comme chacun sait, tout à fait possible de faire appel au marché financier international sans pour autant s'astreindre à respecter scrupuleusement ces règles »* (Gérard, 1990, p. 122).

4. Président d'honneur de l'Ordre des experts-comptables

5. Max Gérard a joué un rôle considérable dans l'évolution de la doctrine de la consolidation des comptes en France. Auteur d'un mémoire pour le diplôme final d'expertise comptable portant sur *Etude sur la consolidation des résultats des groupes financiers* présenté en 1956. Il devient directeur financier de la Compagnie Française des Pétroles (TOTAL) à la fin des années 1950. En 1964, avec d'autres directeurs financiers de groupes français, il contribue à la rédaction de la plaquette intitulée "Pour une méthode générale d'établissement des comptes consolidés" dans laquelle figuraient les principes de consolidation repris dans le rapport sur les comptes consolidés approuvé par le Ministre de l'Economie et des finances le 20 mars 1968. Au début des années 1980, il est vice-président du CNC et président du groupe de travail "comptes consolidés" en charge de l'élaboration de la méthodologie sur les comptes consolidés au sein de l'organisme de normalisation comptable français. C'est cette méthodologie qui a été approuvé par l'arrête ministériel du 9 décembre 1986.

Du côté des analystes financiers, le verdict est tout aussi sévère. En effet, au cours d'une table ronde organisée par la Société française des analystes financiers qui réunissait des responsables de bureaux d'études le 13 juin 1986, l'un d'eux, écrivait dans les colonnes de la revue *Analyse financière* : *« On peut raisonnablement douter de la qualité de l'apport d'information des comptes consolidés du nouveau plan comptable, sachant que le décret d'application de la loi du 3 janvier 1985 est très peu contraignant en ce qui concerne la présentation et le détail des comptes de résultat et de bilan. Je crains que les analystes financiers restent confrontés à de grandes difficultés de compréhension des comptes. En fait, les sociétés qui donnent traditionnellement une quantité suffisante d'informations continueront de le faire, tandis que les autres pourront s'appuyer sur la trop grande souplesse du décret pour continuer de présenter des documents comptables et financiers de qualité médiocre ».* (Petit, 1986, p. 21).

2.2. Les "Options" à l'origine de la qualité de l'information financière

Alors que certains critiquent ce décret, d'autres au contraire en apprécient la souplesse qui permet un rapprochement des règles françaises de consolidation avec les règles anglo-saxonnes. Tel est le point de vue défendu par : Bertrand d'Illiers (chef du service des affaires comptables de la COB), Olivier Azières (membre du Conseil national de la comptabilité et représentant français au comité d'études pour les questions communautaires de Bruxelles), et Pierre Conso (directeur général des Ciments Français et président de la Commission des finances du CNPF), lors de la conférence-débat sur "les comptes consolidés et le droit des groupes" organisée à Versailles en octobre 1986 par la Compagnie régionale des commissaires aux comptes.

Pour Bertrand d'Illiers, ce décret est satisfaisant car il permet de distinguer les sociétés hexagonales des sociétés multinationales : *« Notre attitude à la COB à l'égard des sociétés devant le problème des comptes consolidés est très pragmatique : nous ne traitons pas de la même façon une société hexagonale et une société multinationale. Dans le cas de sociétés hexagonales, quels sont les lecteurs des comptes consolidés ? Cela serait essentiellement des Français qui connaissent à priori la société, qui ont l'habitude de lire ses comptes. Ils seraient déroutés si les comptes consolidés étaient assez différents et d'autre part il n'y a pas de raisons techniques pour que les comptes consolidés soient spécialement différents, à part les retraitements rendus obligatoires par la loi. Mais il n'y a pas de raisons spéciales de chercher plus loin des méthodes très différentes puisque les lecteurs a priori comprendront les comptes consolidés si leurs méthodes sont assez proches de celles de la société mère. Au contraire, pour les sociétés multinationales, les lecteurs étant souvent de pays variés comprendront mieux les comptes consolidés si ceux-ci sont délibérément établis d'après les principes comptables lisibles et intelligibles dans tous les pays, c'est-à-dire d'après les principes comptables internationaux, encore que cette expression ne soit pas d'une précision très grande ».*

Pour Olivier Azières, le décret est adapté aux sociétés françaises qui peuvent, grâce au jeu des options, présenter des comptes consolidés proches des standards anglo-saxons : *« les principes appliqués en France utilisant les options prévues équivalent aux normes IASC. De plus, si le groupe ne choisissait pas par exemple de capitaliser ses contrats de crédit-bail, ou s'il décidait de ne pas provisionner des retraites, l'information obligatoire en annexe permettra à un lecteur international de comprendre les comptes consolidés publiés en France ».*

Enfin, le président de la commission des finances du CNPF apprécie également la souplesse du décret dès lors qu'il est possible de se rapprocher des standards anglo-saxons : *« Il est*

bien évident que nous retraitons les amortissements et nous abandonnons très directement les méthodes françaises d'amortissement qui restent liées à la fiscalité pour retenir plutôt les méthodes d'amortissement anglo-saxonnes puisqu'il faut présenter un bilan, bien sûr fidèle, mais le plus beau bilan possible sur le marché international des capitaux, pourquoi brimer les résultats en utilisant des délais d'amortissement extrêmement courts. Le standard international et notamment le standard américain sont pour nous très importants ».

On voit que l'accueil réservé au décret d'application du CNC est mitigé. On aurait pu croire que les préparateurs d'états financiers consolidés réclament d'une voie commune la plus grande souplesse en matière d'élaboration d'états financiers. Sur ce point, les oppositions sont radicales. D'un coté, Max Gérard dénonce les trop nombreuses options laissées à la discrétion des chefs d'entreprise. De l'autre, Pierre Conso qui défend notamment les positions du Centre national du patronat français se félicite bien au contraire de cette souplesse de la norme comptable. Inquiets par l'inflation des options autorisées dans le décret et l'arrêté, les analystes financiers critiquent sans réserve cette nouvelle réglementation sur la consolidation des comptes. Ces critiques peuvent s'expliquer en raison des nombreux retraitements qu'il est nécessaire d'opérer sur les comptes consolidés afin d'en tirer la "substantifique moelle". Ces retraitements longs, parfois complexes, augmentent indubitablement le coût de production de l'information financière qui sera nécessaire au jugement de l'analyste financier.

Visionnaire, le régulateur boursier distingue les besoins des sociétés hexagonales de ceux des sociétés françaises de dimension internationale !

Conclusion

Quelques mois après la prise du décret, un arrêté du 9 décembre 1986 venait approuver la méthodologie du CNC sur les comptes consolidés. Cette dernière, adoptée par le Conseil national de la comptabilité réuni en formation de collège le 27 octobre 1986, fut introduite au chapitre IV du titre II "Comptabilité générale" du Plan comptable général. Ce texte est le résultat de très laborieux travaux menés durant plusieurs années par la "Commission des comptes consolidés du CNC". A ce propos Max Gérard, qui fut le président de cette commission au sein du CNC souligne que : *« Un consensus, quasi général, de l'ensemble des parties intéressées représentées tant à la Commission qu'au collège a été obtenu sur l'ensemble du texte mais au prix de certains compromis qui ont conféré à cette méthodologie une inévitable souplesse »* (Gérard, 1987, p. 14).

Les critiques du vice-président du CNC sur la nouvelle réglementation sur les comptes consolidés sont cependant sévères : *« A l'exclusion de quelques dispositions contraignantes comme la nécessité d'homogénéiser les méthodes d'évaluation ou l'obligation d'éliminer l'incidence sur les comptes des écritures fiscales et de comptabiliser les impositions différées, cette réglementation ne modifiera que bien peu les pratiques actuelles. […] Les comptes consolidés doivent permettre de juger des performances de l'entreprise consolidante, or comment comparer ses performances à celles des concurrents si les méthodes sont différentes ? La souplesse du dispositif et le défaut de normalisation des méthodes d'évaluation et de présentation ne permettent pas d'assurer cette comparaison. C'est le reproche essentiel que l'on peut formuler à cette loi et ses textes d'application »* (Gérard, 1987, p. 40).

Dans la France des années 1980, les mutations économiques sont profondes. A "l'ouverture des marchés" des années 1960 a succédé la mondialisation des économies et de la finance. A la fin de l'année 1986, bien qu'il existe désormais un dispositif

complet permettant aux sociétés françaises à la tête d'un groupe de produire et de publier des comptes consolidés, les avis sont très partagés sur la nature même de ces réglementations. La trilogie Directive européenne-loi-décret allait permettre aux sociétés françaises de publier des comptes consolidés en ayant la possibilité d'opter pour certains standards internationaux. Avec la consolidation des comptes, le cheval de Troie de la normalisation comptable internationale pénétrait le sol français et ouvrait, selon l'expression du vice-président du Conseil national de la comptabilité, l'ère d'une "dénormalisation comptable".

Bibliographie

- Bensadon, D. (2014), A l'origine de la convergence du droit comptable français vers le modèle anglo-saxon, in *Mélanges en l'honneur de Yannick Lemarchand*. (Eds, Levant, Y. Sandu, R. & Zimnovitch, H.), L'Harmattan, p. 285-300.
- Bensadon, D. (2005), Analyse longitudinale de la consolidation des comptes dans les revues comptables professionnelles 1954-1985, *Comptabilité, contrôle, audit*, numéro thématique "Histoire de la comptabilité, du management et de l'audit", p 105-129.
- Colasse B. (2005), "La régulation comptable entre privé et public", in M. Capron, *Les normes comptables internationales, instrument du capitalisme financier*, La Découverte, p. 27-48.
- Feuillet, P. (1986), La consolidation des comptes (décret n°86-221 du 17 février 1986), *Revue des sociétés*, n° 2, p. 173-189.
- Gérard, M. (1987), Pour les comptes consolidés : une réglementation toute en souplesse, *Revue de droit comptable*, n° 87-1, p. 11-42.
- Gérard, M. (1990), Pour les comptes consolidés: une triste confirmation, *Revue de droit comptable*, n° 90-2, p. 121-124.
- Hoarau, C. (1995), L'harmonisation comptable internationale : vers la reconnaissance mutuelle normative ?, *Comptabilité, contrôle, audit*, vol. 2, tome 1, pp. 75-88.
- Hoarau, C. (2003), Place et rôle de la normalisation comptable en France, *Revue française de Gestion*, n° 147, p. 33-47.
- Hoarau, C. (2010), La nouvelle gouvernance du normalisateur comptable : singularité, enjeux, limites, in *La gouvernance juridique et fiscale des organisations*, (Eds, Rossignol, J.L), Lavoisier, p. 317-342.
- Petit, B. (1986), Forces et faiblesses de l'information financière des sociétés cotées, *Analyse financière*, 3ème trimestre, p.16-23.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

La dimension partenariale de la normalisation comptable en France, une exception ?

Rouba CHANTIRI [1] **& Béatrice TOUCHELAY** [2]

La normalisation comptable à la française se caractérise, notamment, par une tradition partenariale dans le sens où elle fait participer à l'élaboration des normes comptables toutes les parties intéressées par la chose comptable (Colasse et Standish 1997, Colasse et Pochet 2009, Hoarau 2003). C'est cette "exception" française que nous entendons analyser. Nous commençons par montrer comment ce principe a été mis en œuvre avec la mise en place de la normalisation comptable en France avant de connaître une remise en cause depuis les années 1990. Dans une seconde partie, nous discutons du caractère exceptionnel de ce modèle en le comparant à des modèles alternatifs, notamment le modèle anglo-saxon.

1. la dimension partenariale de la normalisation française au fil du temps

La "normalisation comptable à la française" (Colasse et Standish, 1998) passe par la définition et par la diffusion d'un Plan comptable général (PCG), d'abord facultatif puis rendu obligatoire après avoir été adapté aux conditions des différents secteurs d'activité. Elle est menée sous l'égide de l'Etat. Introduit par Vichy, le premier PCG est défini par une Commission interministérielle créé en avril 1941 qui le publie sous sa signature en 1943. Souhaitant donner à l'Etat les moyens d'encadrer la reconstruction puis de stimuler la croissance, les décideurs politiques de la Libération et de la IVe République prolongent les réformes comptables de Vichy. De nouvelles commissions, la Commission de normalisation des comptabilités en 1946 puis le Conseil supérieur de la comptabilité (CSC) en 1947 et le Conseil national de la comptabilité (CNC) en 1957, sont chargées de préparer un second, puis un troisième PCG et de réunir les conditions de leur généralisation. Ces commissions sont les pivots de la normalisation.

1.1. La dimension partenariale : des débuts sous le régime de Vichy à son apogée dans les années 1990

Alors que pendant la parenthèse historique de l'Occupation le régime de Vichy supprime toute forme de démocratie, la généralisation du PCG est confiée à une commission, qui

1. Université de Paris-Dauphine - DRM.

2. Université de Lille3- UMR 8529 IRHiS.

n'est certes pas élue, mais dans laquelle les parties prenantes sont quelque peu diversifiées. Le principe de la collégialité apparait dans le décret fondateur du 22 avril 1941 qui créé la Commission interministérielle du plan comptable et précise sa composition. La marque de Vichy se lit dans l'absence de représentant des syndicats qui ont été dissouts en août 1940. La représentation de l'Etat, en particulier celles des directions économiques, financières et fiscales, est majoritaire dans la commission, mais les intérêts économiques privés, les cercles de réflexion économiques et les comptables professionnels, représentant au total une quinzaine d'institutions, ont aussi leur place. Si l'on examine les listes des présents aux réunions de la Commission, on constate que les représentants des directions ministérielles sont moins assidus que ceux du secteur privé. Ainsi, sur les 31 présents à la séance plénière du 9 octobre 1941, on trouve 6 experts-comptables, 7 représentants des Comités d'organisation (CO, groupements des entreprises par secteur créés par Vichy pour gérer la répartition), 4 représentants d'institutions comme la CEGOS, le reste étant composé de 8 délégués des secrétariats d'États et des ministères et de juristes. La Commission définit le PCG publié en 1943.

Les modalités de sa diffusion relèvent d'un autre comité, le Comité d'adaptation du plan comptable créé au ministère des Finances par l'arrêté du 18 octobre 1943 et chargé d'examiner les propositions des CO et de s'assurer qu'elles respectent les indications officielles. Le Comité est présidé par Jacques Chezlepretre, directeur aux Contributions directes, commissaire du Gouvernement auprès de l'ordre des experts comptables et des comptables agréée et initiateur du PCG. Il réunit des représentants des principales directions ministérielles intéressées (direction de l'Économie générale et direction des Prix, production industrielle), 5 experts comptables choisis sur proposition du Conseil supérieur de l'ordre, un autre de la chambre de commerce de Paris et 4 personnalités du commerce et de l'industrie. On le constate, ce comité est ouvert aux intérêts privés et aux comptables. L'ouverture peut même être élargie puisque le président du Comité est autorisé à faire appel à des représentants extérieurs pour contribuer aux travaux. L'article 3 du décret du 22 avril 1941 confie aux CO l'élaboration des plans comptables détaillés de leurs secteurs. La souplesse relative de la procédure et le rôle prépondérant laissé aux professions dans l'élaboration des plans comptables professionnels satisfait les professionnels du commerce et de l'industrie. Les CO sont invités à soumettre leurs propositions de plans au Comité dans un délai fixé par décret. Une fois sanctionnés par le ministre, les plans professionnels auront force de loi.

Dès la Libération, l'organisation est modifiée mais ses fondements restent les mêmes. Les décideurs de la Reconstruction considèrent que la comptabilité privée est un pivot de la croissance. Une Commission de normalisation des comptabilités instituée par le décret du 5 février 1945 synthétise les critiques à l'encontre du PCG 1942 pour tenter de définir un nouveau cadre. La nécessité de la concertation reste acquise, comme le rappelle Paul Caujolle, premier président de l'ordre des experts comptables et des comptables agréés, la comptabilité étant "la conscience" de l'économie [3], elle ne peut être envisagée que de façon collégiale.

Une Commission interprofessionnelle de normalisation comptable définie par le décret du 5 février 1946 doit donner son avis sur les règles proposées par le "CO professionnel compétent" afin d'établir des règles de comptabilité uniforme pour toutes les entre-

3. BNF. Paul Caujolle, "La profession d'expert-comptable et sa mission dans l'économie française", *Bulletin de l'Ordre national des experts-comptables et des comptables agréés*, n° 5-6-7, mars 1946, p. 2-7, p. 7.

prises. Il s'agit d'une institution permanente dont les contours demeurent collégiaux et qui rompt avec la nature administrative de la Commission interministérielle instituée par Vichy. Sa composition suscite de nombreuses discussions qui aboutissent au décret du 4 avril 1946 [4]. Le résultat est un compromis entre la tendance étatiste et administrative et celle qui encourage l'entrée en force des représentants de l'activité économique et sociale, publique et privée. La Commission est présidée par Robert Lacoste, socialiste, rapporteur de la commission des Finances de la Constituante puis de la Chambre des députés, ancien ministre, à qui il appartient de la convoquer. Son vice-président est Léon Turpin, directeur général honoraire des Contributions directes et du cadastre, rapporteur général près le Comité central des prix. Le secrétaire est Georges Poujol, expert économique d'État, ancien secrétaire du comité d'adaptation du plan comptable. André Brunet, contrôleur d'État, professeur de technique financière et comptable des entreprises au Cnam [5], commissaire du gouvernement auprès du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et des comptables agréés fait partie de la commission. Les principaux ministères économiques (Économie, Finances, Production Industrielle, Agriculture) sont représentés par 8 fonctionnaires auxquels s'ajoutent 1 représentant de l'Institut de conjoncture, 1 représentant du conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables, 3 représentants des entreprises (CNPF, CGPME et Commerce) ; 1 représentant de chaque syndicat représentatif des salariés : la CGT et la CFTC) et 4 techniciens choisis pour leurs compétences en matière d'organisation comptable.

Initialement la commission retient 25 membres, dont 12 représentants de l'État ou de ses satellites, 1 seul de la profession comptable désigné par l'ordre, 4 du patronat, 3 des syndicats et 6 experts nommés en raison de leurs compétences. Elle s'élargit en intégrant d'autres représentants de ministères comme celui de l'Education nationale ou de la Justice, et d'autres institutions comme la Cour des comptes et l'Assemblée des présidents des chambres de commerce. Elle ne compte que quelques membres de l'équipe chargée d'établir le plan comptable de 1942. La rupture avec l'Occupation est confirmée en mars 1947 par le choix de Francis Louis Closon, directeur du nouvel Insee créé en avril 1946, comme vice-président. La reconnaissance de l'ordre est également confirmée à cette occasion par la nomination de Paul Caujolle, son président d'honneur, comme second vice-président. La capacité de la commission à s'élargir témoigne de sa souplesse. Ses décisions résultent d'un consensus assez large pour aboutir à la définition d'un nouveau PCG en 1947.

Le CSC lui succède à partir du décret du 16 janvier 1947 pour *« surveiller et coordonner l'élaboration des plans comptables professionnels qui seront établis dans le cadre du PCG »* [6]. A l'origine, il est formé de 25 membres répartis par tiers entre les représentants des départements ministériels, ceux des syndicats et des organismes professionnels et ceux des professionnels de la technique comptable. Il est présidé par Robert Lacoste. Léon Turpin est vice-président, André Brunet rapporteur général. Le secrétaire est Georges Poujol. Le ministère des Finances a 2 représentants. Les directions ministérielles et les

4. Décret n° 46-619 du 4 avril 1946, *JO* du 7 avril 1946, p. 2925.

5. L'importance du nombre des enseignants de technique financière ou comptable au CNAM dans cette commission, qui se confirme tout au long des années 1950 dans les autres commissions comptables, doit être soulignée car elle fait de cette institution un foyer essentiel de la diffusion des pratiques comptables de l'après-guerre. Au Cnam, André Brunet sera aussi le directeur de l'Intec.

6. CAEF B 55 191. Commission de normalisation des comptabilités. Procès-verbal de la séance du 4 juin 1946, 5 pages. Le décret n° 47 188 est publié au *JO* du 8 janvier, p. 753.

institutions publiques intéressées conservent la représentation qu'elles avaient dans la commission de normalisation. Le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables et des comptables agréés est représenté par son président. Les professionnels et surtout les enseignants de la comptabilité obtiennent 3 sièges comme les organisations professionnelles. On retrouve 1 représentant du CNPF ; 1 représentant de la CGPME et 1 autre de la Confédération générale du commerce et de l'artisanat. Les syndicats de salariés ne sont pas en reste. La CGT, l'Union des fédérations de fonctionnaires et la CFTC envoient des délégués. Comme la Commission de normalisation, le Conseil s'étoffe progressivement. Il se renforce en intégrant des personnalités choisies en raison de leurs compétences en matière comptable et statistique. Closon, directeur général de l'INSEE, est intégré à ce titre en décembre 1949. En s'étoffant, le Conseil accorde une place croissante aux professionnels aux dépens des représentants de l'administration. Sa composition est modifiée en mars 1950. Son effectif est alors porté à 53. Il compte désormais 23 techniciens de la comptabilité, 8 membres de l'ordre des experts-comptables et des comptables agréés et 3 chefs de comptabilité. Un quatrième délégué des organisations patronales est choisi par le CNPF en accord avec l'Association des présidents des chambres de commerce. La composition du Conseil n'est presque plus modifiée après 1950.

En 1957, le CNC remplace le CSC. Il conserve les mêmes bases de collégialité. Il compte 66 membres : 28 représentants de l'Etat (ministères et représentants d'organismes étatiques), 17 représentants de la profession comptable, 15 représentants du monde économique et social (chefs ou directeurs de comptabilité, patronat et syndicats) et 10 "personnalités réputées pour leur compétence" (Colasse et Standish 1998).

En 1971, la composition s'élargit, atteignant 83 membres. Cette expansion profite essentiellement à la profession comptable (plus 7 membres) et aux personnalités qualifiées (plus 5 membres). Les analystes financiers sont représentés avec 3 membres. La Commission des opérations de bourse (COB), récemment créée, se voit désormais représentée par un membre. L'Insee et les autres organismes statistiques passent de 1 à 4 membres.

Un arrêté ministériel du 10 juillet 1992 modifie la composition du CNC et porte son effectif à 103 membres. La profession comptable et les représentants du monde économique et social bénéficient de cette augmentation.

Il apparaît donc que, depuis les origines, la normalisation comptable résulte de décisions collégiales.

Si l'Etat est présent, il l'est de manière multiforme, à travers diverses administrations et juridictions, aux préoccupations plutôt hétérogènes. Celles-ci sont intervenues, avec plus ou moins de force selon les périodes. Si le poids de l'administration fiscale a souvent été souligné, celle-ci ne constitue que l'une des administrations intéressées par l'élaboration des normes comptables. Les statisticiens publics, l'Insee, la Banque de France, les centrales de bilans ont, eux aussi, suivi de près les travaux du CNC, marquant de leur sceau certaines étapes comme la révision du plan comptable en 1982. Enfin, une autre autorité de réglementation établie par les pouvoirs publics, la COB, chargée de veiller au bon fonctionnement des marchés, joue un rôle important dans le processus d'élaboration des normes.

La profession comptable est représentée, d'abord par un membre, puis de plus en plus largement, atteignant un tiers des effectifs en 1992 et occupant des postes de vice-président. Les forces économiques et sociales sont présentes à travers, dans un premier temps, les chefs ou directeurs de comptabilité, les organisations patronales et les syndicats ouvriers. Avec le temps, la représentation se diversifie et tend vers le modèle d'assemblée socio-économique (Colasse et Standish 1998). Enfin des experts ou personnalités qualifiées se voient offrir une place au sein de l'institution.

En 1992, le CNC comptant 103 membres. La dimension partenariale apparaît comme un principe central mais avec pour conséquence un fonctionnement plus lourd et moins efficace de l'institution. Plus largement, la globalisation et l'internationalisation suscitent de nouvelles demandes d'information et rendent nécessaire une modernisation du dispositif dans le sens d'une meilleure efficacité et d'une plus grande réactivité face à la normalisation internationale. Cela constitue le sens des réformes qui touchent le CNC à partir des années 1990.

1.2. Les réformes institutionnelles et la progressive remise en cause du principe de collégialité

Le dispositif a subi deux réformes, en 1996-1998, puis en 2007-2009.

La première a conduit à revoir profondément la composition du CNC et à compléter le dispositif par le Comité de la réglementation comptable (CRC) chargé de donner une force réglementaire aux normes élaborées par le CNC. Si la réforme vise à adapter le dispositif au contexte économique, elle se traduit indéniablement par une remise en cause des équilibres entre les différentes parties prenantes. Les effectifs passent à 58 membres. La modification de la composition du CNC se fait au profit des représentants du monde économique et social et, plus particulièrement, au profit des entreprises et des grands cabinets.

La composition du CRC confirme le poids de la profession comptable libérale et des grandes entreprises tout en préservant la présence de l'Etat. Sur les 15 membres que compte le CRC, 8 représentent les pouvoirs publics (ministères et juridictions, COB et CNC) et 7 sont des professionnels membres du CNC dont 2 proviennent de la profession comptable libérale (le président du conseil supérieur de l'ordre, celui de la CNCC), 3 représentants des entreprises et 2 représentants des organisations syndicales de salariés. Dans le projet initial, il n'était pas prévu de représentants des organisations syndicales. Leur présence tient au changement de majorité au Parlement dans le deuxième projet de loi (Colasse et Standish, 1998).

La composition du CNC et, dans une moindre mesure, celle du CRC traduit une rupture avec la tradition collégiale et une remise en cause des équilibres entre les différents acteurs socio-économiques. Cette remise en cause est encore plus forte qu'elle n'apparaît sur le papier du fait de l'insuffisance des moyens conférés au nouveau dispositif qui rend nécessaire le recours croissant, dans le cadre des groupes de travail, à des professionnels comptables issus des grands cabinets et des grands groupes. L'élaboration des normes devient fortement dépendante du concours des professionnels du secteur privé. Hoarau (1998, p. 30) évoque la mise en place d'une "technostructure comptable privée".

La deuxième réforme se fait en deux temps : en 2007, un décret restructure le CNC, touchant à son fonctionnement et à sa composition et constitue un premier pas vers la mise en place, en 2009, de l'Autorité des Normes comptables (ANC). Celle-ci résulte de la fusion du CNC et du CRC.

Dans ce nouveau dispositif, l'organe décisionnel est le Collège. Il est composé de 16 membres : outre son président, choisi en raison de ses compétences économiques et comptables, y siègent 3 magistrats représentant le Conseil d'Etat, la Cour de cassation et la Cour des comptes, 3 membres représentant les régulateurs (Autorité des marchés financiers, Commission bancaire et Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles), 8 personnes nommées en raison de leur compétence économique et comptable et un représentant des organisations syndicales représentatives des salariés qui, en l'occurrence, sera Christian Hoarau. Un commissaire du gouvernement siège sans voix délibérative aux réunions du Collège.

Si la présence des pouvoirs publics reste importante avec 6 membres provenant d'institutions étatiques ou paraétatiques, la réforme marque un pas vers davantage d'expertise dans la mesure où la moitié des membres sont nommés en raison de leurs compétences. De même, les commissions spécialisées chargées de préparer les projets de normes sont composées de membres désignés par le Collège en raison de leur compétence comptable et économique. Le renforcement de l'expertise se fait au détriment d'une large représentation des parties prenantes mais il convient de souligner le maintien, même si elle est en diminution, de la représentation des syndicats de salariés. La représentation du monde économique et social perd donc du terrain, *« désormais cantonnée dans le comité consultatif »* (Colasse et Pochet, 2009, p. 13), composé de 25 membres, représentant le monde économique et social dont deux représentants des syndicats représentant les salariés. Ce comité se réunit au moins une fois par an.

Il ressort de ces réformes une remise en cause du principe de collégialité et de la dimension partenariale dans la mesure où la représentation du monde économique et social se fait de manière moins exhaustive et moins diversifiée, consacrant de nouveaux équilibres en faveur des entreprises et de la profession comptable.

2. Discussion : la dimension partenariale de la normalisation française : une exception en voie de disparition ?

L'analyse de la transformation des comités et conseils chargés de la normalisation sur la période allant des origines jusqu'au développement et à l'apogée de la normalisation française démontre que la collégialité délibérative constitue une caractéristique majeure de la normalisation à la française, associant l'Etat qui organise cette normalisation, les professionnels comptables et l'ensemble du monde économique et social. Au fil du temps, les commissions s'étoffent, les parties prenantes impliquées se diversifient et le poids de l'Etat diminue progressivement. L'équilibre des représentations publiques et privées est atteint au tournant des années 1970. Les acteurs de la normalisation comptables sont transformés pour refléter les changements et les nouveaux équilibres.

Ces modalités d'organisation de la normalisation sont assez atypiques. Peu de dispositifs nationaux ont traditionnellement accordé une large place au monde économique et social : on peut citer le Japon ou la Suède (Bloom et Naciri, 1989 ; Flower, 1997). La description que livre Jönsson (1988) du dispositif de normalisation suédois dans les années 1980 n'est pas sans rappeler le fonctionnement du CNC : mis en place en 1976, au plus fort des débats autour de la démocratie industrielle, le normalisateur suédois, organisme gouvernemental, reposait sur la représentation large des différents intérêts avec, notamment, une place pour les syndicats de salariés.

La tradition française s'oppose indiscutablement au modèle anglo-saxon [7]. Deux différences méritent d'être soulignées : la diversité des parties prenantes représentées et le statut des membres de l'institution chargée d'élaborer les normes (Chantiri-Chaudemanche, 2009).

Les premiers organismes de normalisation anglo-saxons, jusqu'à la mise en place du *Financial Accounting Standards Board* en 1973 aux Etats-Unis et à partir des années

7. Même s'il est abusif de parler de modèle anglo-saxon en raison des différences observables d'un pays à l'autre et de l'évolution de ce modèle supposé au fil du temps.

1990 dans les autres pays, fonctionnent sur des bases similaires, avec une place prépondérante accordée à la profession comptable. Des critiques récurrentes ont été formulées quant à la seule représentation de la profession comptable et, petit à petit, les organismes se sont ouverts à d'autres parties prenantes : les entreprises et les utilisateurs. Mais c'est une version restrictive des utilisateurs qui est retenue. La notion d'utilisateurs renvoie aux actionnaires et aux investisseurs et, plus largement, à la communauté financière. Cette conception des utilisateurs est cohérente avec la place importante des marchés financiers et les objectifs attribués à la comptabilité. Ainsi, le modèle anglo-saxon, si tant est qu'il existe, ne fait pas participer toutes les parties intéressées. Il ne reconnaît qu'à quelques parties bien délimitées le droit de participer. En cela, il s'oppose à la tradition française qui, jusque dans les années 1990, a ouvert la normalisation au monde économique et social dans sa diversité et sa richesse même si, selon les époques, certaines parties ont été plus actives que d'autres (Hoarau, 2003).

La deuxième différence tient dans le statut des membres. Les organismes de normalisation anglo-saxons privilégient la figure de l'expert à celle de représentant mandaté. La première génération d'organismes de normalisation confie la normalisation à des professionnels comptables, bénévoles, mandatés par des cabinets ou des instituts professionnels. L'expertise réside dans le fait que ce sont des professionnels comptables. Mais, avec le temps, la figure de l'expert a évolué. La deuxième génération d'organismes (typiquement le FASB américain dès 1973, qui a inspiré les réformes d'autres dispositifs, australien, britannique,… et même celle du dispositif international en 2001), repose sur l'expert indépendant. Les membres sont nommés à titre individuel, à temps plein pour partie voire totalité d'entre eux, et rémunérés.

En cela, la différence est importante avec la tradition française où, à l'exception de quelques "experts" ou "personnalités qualifiées" – la terminologie évolue avec le temps – les membres sont nommés en tant que représentants de leur institution. Il convient de noter que depuis les débuts, la représentation est allée de pair avec les compétences et l'expertise, de nombreux représentants étant des "techniciens" de la comptabilité. Si cela paraît évident de la part des professionnels comptables en cabinet ou en entreprise, cela a généralement été le cas des représentants des organisations syndicales, experts-comptables et universitaires. La question du profil du normalisateur n'est pas anodine : la représentation suppose en quelque sorte de défendre une position collective par rapport à l'expert indépendant nommé à titre personnel. D'une certaine manière, ce sont deux conceptions de la comptabilité qui s'affrontent à travers ces deux profils, d'une part celle qui repose sur l'existence, en quelque sorte, d'une vérité comptable que des experts neutres et indépendants peuvent contribuer à faire ressortir et, d'autre part, celle qui considère la comptabilité comme un moyen de réguler les rapports sociaux avec la nécessaire association des parties affectées pour en élaborer les règles (Hoarau, 2003). Sur ce dernier point, il nous semble que la spécificité française subsiste. En effet, le texte fondateur de l'ANC, le normalisateur en place depuis 2009, fait certes référence aux compétences économiques et comptables d'une partie des membres, mais celle-ci est assujettie à une forme de représentation dans la mesure où les organisations représentatives sont consultées.

En conclusion

La réponse à la question de la survivance de l'exception française est nuancée. Certes, certains principes sont maintenus : présence de l'Etat, relative représentation du monde économique et social à travers la présence des organisations syndicales ou encore profil qui associe la représentation et l'expertise. Mais, les évolutions récentes vont dans le sens

d'une remise en cause de cette exception : la diversité de la représentation économique et sociale perd du terrain et les nouveaux équilibres privilégient les "grands" (grands cabinets, grands groupes) qui ont les moyens de participer et de peser sur le processus.

BIBLIOGRAPHIE

- Bloom, R. et Naciri, M.A., (1989), Accounting Standard-setting and culture: A comparative analysis of the United States, Canada, England, West Germany, Australia, New Zealand, Sweden, Japan and Switzerland *The International Journal of Accounting*, vol. 24, n° 1, pp. 71-97.
- Cardoni F., Touchelay B. (2013), *La marque Expert-Comptable au service de l'économie. 70 ans d'histoire*, Paris, Ordre des Experts comptables.
- Chantiri-Chaudemanche, R., (2009), "Organismes de normalisation", in *Encyclopédie de Comptabilité, contrôle de gestion et audit*. (ed, Colasse, B.) : Economica, 2ème édition, pp. 1109-1119.
- Colasse, B. et Pochet, C. (2009), "De la genèse du nouveau CNC (2007) : un cas d'isomorphisme institutionnel ?", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n°2009/2, tome 15, pp. 7-36.
- Colasse, B. et Standish, P., (1998), "De la réforme 1996-1998 du dispositif français de normalisation comptable", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n°1998/2, tome 4, pp. 5-27.
- Flower, J. (1997), "The national systems for the regulation of financial reporting : a synthesis", in *Comparative studies in accounting regulation in Europe*, (eds, Flower, J. et Lefebvre, C.) : Centre for Research in European Accounting, édition Acco, pp. 369-413.
- Hoarau, C. (1998), "Un point de vue à propos de "De la réforme 1996-1998 du dispositif français de normalisation comptable" : adaptation ou rupture ?", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n°1998/2, tome 4, pp. 29-30.
- Hoarau, C. (2003), "Place et rôle de la normalisation comptable en France", *Revue Française de Gestion*, 2003/6, n°147, pp. 33-47.
- Jönssen, S., (1988), *Accounting regulation and elite structure - Driving forces in the development of accounting policy*, John Wiley & Sons.
- Touchelay B. (2011), *L'État et l'entreprise. Une histoire de la normalisation comptable et fiscale à la française*, Rennes, PUR.
- Marco L., Sponem S., Touchelay B. (2011), *La fabrique des experts comptables. Une histoire de l'INTEC 1931-2011*, Paris, L'Harmattan.
- Touchelay B. (2008), "La normalisation comptable en France, du rejet à l'acceptation sans enthousiasme : un mariage de raison pendant l'Occupation", *Revue Française de Gestion*, numéro spécial Histoire et gestion : vingt ans après, vol. 34, numéros 188-189, pp. 283-401.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

Evolution (et perspectives) de l'harmonisation comptable internationale [1]

Pascale DELVAILLE [2] & Wolfgang DICK [3]

Parmi les nombreux travaux de recherche menés par Christian Hoarau, les articles publiés dans les années 1995-1997 et 2004-2011 témoignent de sa riche contribution aux débats de ces deux périodes sur l'avancée de l'harmonisation comptable internationale. Trois articles publiés respectivement dans *La Revue du Financier* en 2004, dans *Comptabilité-Contrôle-Audit* et dans (la revue) *Sciences de gestion* en 2007 mettent notamment en évidence les réflexions de l'auteur sur les perspectives, enjeux et défis associés à la normalisation internationale.

Cette contribution a pour objectif de proposer quelques éléments de réflexion sur l'évolution récente des IFRS et de l'IASB tant au niveau de sa participation à l'objectif de comparabilité des comptes sur la base d'un référentiel de normes comptables de qualité qu'au niveau de sa gouvernance et de son lien particulier avec l'Union européenne, région dans laquelle se trouvent la majorité des sociétés qui appliquent les IFRS.

1. La comparabilité des comptes

Un des objectifs des normes comptables est d'assurer une certaine comparabilité des comptes de différentes sociétés. Avec l'application des IFRS, cette comparabilité devait être élargie vers le plus grand nombre de pays possible et faciliter ainsi le fonctionnement de l'économie globale.

Le reproche le plus courant fait aux IFRS au titre de la comparabilité est celui que leur approche par des principes généraux remet justement en cause cette comparabilité. Ces principes risquent d'être interprétés différemment dans différents pays avec le risque de conduire à une adaptation des IFRS au contexte socio-économique national. Hoarau et Teller (2007, p. 10) ont soulevé cette question, et ils ne sont pas les seuls.

Dans l'article "Convergence IFRS - US Gaap : vers une hybridation des normes de normalisation ?" (2007, p. 43), Christian Hoarau écrivait *« aucune approche normative n'est satisfaisante en soi ».* En effet, d'un côté *« l'approche par les règles offre aux dirigeants l'opportunité de gérer les données comptables au moyen de la structuration des opérations »*. De l'autre côté, l'approche par les principes, selon laquelle *« les normes sont*

1. En guise de clin d'œil, le titre de notre papier pourrait être "Quelques réflexions sur l'évolution de la normalisation comptable internationale : vision d'aujourd'hui" en référence au titre de l'éditorial de C. Hoarau et R. Teller dans le numéro de *CCA* de décembre 2007 "L'évolution du rôle des outils comptables : visions d'hier et d'aujourd'hui".

2. ESCP Europe.

3. ESSEC Business School.

fondées sur des principes généraux et des conventions inclus dans un cadre conceptuel » (Alexander, 1999), laisse aussi aux managers la possibilité de gérer les données comptables grâce à l'interprétation.

L'actualité récente tend à montrer que les arguments et les exemples développés par notre collègue sont toujours justifiés. Ainsi, les entreprises continuent de structurer leurs opérations dans des domaines comme les contrats de location (suite aux nombreux débats sur le sujet, la norme révisée n'est toujours pas publiée, le dernier *Exposure Draft* datant de 2013) ou encore les sociétés *ad hoc (Special Purpose Vehicle)* et les *Joint venture* suite à l'application des nouvelles normes de consolidation IFRS 10 et IFRS 11. Les enjeux, en termes d'analyse, sont importants. En effet, l'impact d'un changement de méthode est parfois majeur. A titre d'exemple, nous citerons celui du passage de la consolidation proportionnelle à la méthode de la mise en équivalence pour la comptabilisation des entreprises sous contrôle conjoint. Dans le cas du groupe automobile chinois Dongfeng Motor Group et suite au retraitement des comptes au 31/12/2012 [4], le chiffre d'affaires baisse ainsi de 95 % (il passe de 124 milliards de RMB à 6 milliards de RMB), le ratio de marge nette s'élève à 150 % du CA (au lieu de 8 % dans l'ancien référentiel) et le *Return on assets* (ROA) augmente de 72 % (il passe de 8,5 % à 14,6 %).

Dans le cas de la norme IFRS 11, la décision de l'IASB d'imposer la méthode de la mise en équivalence pour comptabiliser les *joint ventures* repose en grande partie sur l'objectif de convergence avec les règles américaines. Mais, de manière générale, l'IASB n'a pas choisi d'imposer des règles comme dans les normes américaines (traditionnelles). Il a conservé son choix de privilégier une approche fondée sur les principes tout en exigeant des préparateurs des états financiers une grande quantité d'informations complémentaires. L'objectif est de mieux expliquer le contenu de la norme et de faciliter son application par la présence de nombreux exemples illustratifs et/ou des motifs détaillés pour les diverses dispositions.

Un exemple qui illustre tout à fait cette approche concerne le thème de la reconnaissance des revenus. Il est pour l'instant traité par deux normes, IAS 18 et IAS 11, ainsi que quelques interprétations. Ces normes et interprétations représentent un volume de 48 pages auxquelles s'ajoutent 52 pages d'explications, d'exemples etc., soit un total de 100 pages. Au printemps 2014, l'IASB a publié la norme IFRS 15 qui remplace ces anciens textes. Son volume est de 349 pages, soit presque 3,5 fois le volume des normes précédentes. Au-delà de la norme proprement dite de 89 pages, soit un peu moins que deux fois le volume de ses prédécesseurs, ce sont surtout les exemples et les autres explications qui avec 260 pages, soit 5 fois le volume des textes précédents, devraient permettre une application bien plus harmonisée de ces dispositions.

Hoarau (2007, p. 48) soulignait, dans le cas de la norme IAS 18 sur la reconnaissance du chiffre d'affaires, les variations des usages selon les pays et le besoin d'interprétations. Mais Il apparaît également que la taille des entreprises est un facteur explicatif de leur comportement en matière de publication d'informations. Par exemple, dans le cadre d'une étude sur les pratiques des entreprises de taille intermédiaire (ETI) en matière d'information sectorielle dans trois pays européens, Alexander *et al.* (2013) ont montré que ces entreprises divulguent moins d'informations que les entreprises de grande taille. Réalisé dans le cadre de l'étude d'impact de la norme IFRS 8, cette recherche montre que des différences significatives apparaissent aussi selon le pays d'origine ou le secteur d'activité des firmes [5].

4. Les "*joint arrangements*" qui étaient classés auparavant en sociétés contrôlées conjointement (et consolidés proportionnellement comme l'autorisait IAS 31) doivent être classés en *Joint Venture* d'après IFRS 11 et comptabilisés selon la méthode de la mise en équivalence.

5. Alexander *et al.* (2013) : http://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00999030/)

Un autre thème qui permet d'illustrer et d'analyser les pratiques actuelles des entreprises qui appliquent les normes IFRS est celui du ***goodwill***. L'évaluation du *goodwill* a fait l'objet de très nombreuses recherches théoriques et empiriques depuis de nombreuses années. A plusieurs reprises, Christian Hoarau a donné l'exemple du *goodwill* pour illustrer la difficulté de la normalisation comptable à atteindre les objectifs de comparabilité, de pertinence et de fiabilité de l'information (1995, p. 80 et p. 86 ; 2007, p. 48). Alors que l'amortissement du *goodwill* reste la méthode obligatoire dans de nombreux référentiels nationaux, les normes internationales privilégient la dépréciation ponctuelle du *goodwill* lorsque l'analyse du test de dépréciation réalisé par le préparateur des comptes met en évidence une valeur recouvrable inférieure à la valeur d'origine, cette dépréciation étant irréversible [6].

Aujourd'hui, même si les normes requièrent un nombre croissant d'informations pour aider l'investisseur à porter un jugement sur la performance de l'entreprise, de nombreuses sociétés ne publient que partiellement ces informations [7]. Ainsi, l'étude par l'autorité de contrôle des marchés financiers européens, l'ESMA, (Anonyme, 2013) des états financiers 2011 de 235 entreprises domiciliées dans 23 pays européens révèle que plus d'un tiers des émetteurs qui comptabilisent une dépréciation du *goodwill* ou d'autres immobilisations incorporelles ne sont pas en conformité avec le § 130 (c) de la norme IAS 36 qui stipule que les faits et circonstances en relation avec la dépréciation doivent être expliqués dans les notes annexes. De plus, la majorité des entreprises qui publient ce type d'informations utilisent des termes vagues et ne précisent pas le pays et/ou le type de situation politique/économique. Concernant les unités génératrices de trésorerie (UGT), les résultats de l'étude montrent que 86 % des entreprises divulguent des informations sur le niveau auquel les UGT sont définies pour le test de dépréciation et que dans près de 75 % des cas, ce niveau correspond aux segments opérationnels publiés par la société en conformité avec IFRS 8.

La principale conclusion de l'ESMA est que les émetteurs devraient améliorer la publication des hypothèses clé – telles que requises par IAS 36 – tant en nombre qu'en nature [8]. En effet, ces hypothèses – en complément de celles relatives aux taux d'actualisation et aux taux de croissance terminale – sont décisives pour aider les analystes à évaluer la fiabilité des tests de dépréciation d'un émetteur. L'ESMA considère aussi que certaines hypothèses semblent optimistes tout comme le soulignait déjà Hoarau (2007, p. 48). L'estimation de la valeur économique des *goodwill*, principalement fondée sur l'actualisation des flux de trésorerie et l'estimation de valeurs terminales, entraîne une fragilité des prévisions. En cela, elle demeure un instrument efficace de gestion/lissage du résultat comptable [9]. De même, Amislarani *et al.* (2013) confirment cette utilisation parfois "agressive" des *tests d'impairment* et, comme Hoarau précédemment, ils questionnent notamment le choix effectué par de nombreuses entreprise d'appliquer un taux d'actualisation unique (le *weighted average cost of capital* ou WACC de l'entreprise) à l'ensemble des UGT en négligeant les différences dans leur profils de risques.

6. La norme IFRS 3 qui interdit l'amortissement du *goodwill* est le résultat d'un projet conjoint de l'IASB et du FASB.

7. Plus généralement, les études récentes sur les pratiques des entreprises cotées qui appliquent obligatoirement les IFRS depuis 2005 mettent en évidence une amélioration de la qualité de l'information comptable. En revanche, de nombreuses études montrent que les caractéristiques de l'environnement institutionnel national expliquent les variations dans la qualité observée (Alexander *et al.*, 2014, p. 37).

8. L'étude récente et exhaustive de trois chercheurs de la CASS Business School à Londres (Hami Amiraslani, George E. Iatridis, Peter F. Pope, 2013) sur la comptabilisation des dépréciations d'actifs en Europe, dans les états financiers IFRS de 324 sociétés en 2010-2011, présente des conclusions similaires à celles de l'ESMA. La dimension réglementaire/institutionnelle est précisée pour expliquer les différences d'application de la norme IAS 36 dans les pays de l'Union européenne (plus la Norvège et la Suisse) objets de l'étude, ces pays étant classés en 3 groupes selon leurs caractéristiques institutionnelles en appliquant la méthodologie de Leuz (Amiraslani *et al.*, 2013, p. 18).

Enfin, concernant l'impact du choix des taux d'actualisation dans le cadre des estimations faites par les managers, l'exemple de l'évaluation des provisions pour engagements de retraite du groupe EDF révèle les enjeux de manière particulièrement significative : le passage du taux d'actualisation, en 2012, de 5 % à 3,5 % a généré un impact négatif sur le résultat global du groupe d'environ 5 milliards d'euros.

2. La gouvernance de l'IASB et la prise en compte des parties prenantes

Un élément souvent critiqué dans le fonctionnement de l'IASB est son défaut de légitimité démocratique. Jusqu'il y a peu de temps, il n'y avait pas de lien institutionnel entre le normalisateur et des autorités publiques chargées de faire appliquer les IFRS et de s'assurer de leur bonne application. Hoarau et Teller (2007, p. 8) soulèvent cette question et indiquent qu'une autre gouvernance de l'IASB pourrait éviter des conflits entre l'IASB et l'Union européenne comme ceux autour des normes IFRS 8 et IFRS 9. Déjà en 2004, Hoarau (2004, p. 11) posait la question de l'absence d'autorité de tutelle pour l'IASB conduisant à un organisme international sans contre-pouvoirs.

Cette critique et cette demande d'évolution de la gouvernance a conduit, en 2009, à la création d'un nouvel organe dénommé *Monitoring Board* (conseil de surveillance). Son objectif est de créer le lien manquant entre l'IASB et les autorités publiques. Y sont représentés l'organisation internationale des régulateurs des marchés financiers, la Commission européenne, ainsi que les régulateurs des marchés financiers des pays les plus importants.

Plus récemment, en 2013, un autre organe appelé ASAF (*Accounting Standards Advisory Forum*) a été constitué visant cette fois une meilleure implication des normalisateurs comptables nationaux dans l'élaboration des IFRS. L'ASAF comporte douze membres chacun représentant un normalisateur, et cela tout en assurant une représentation géographique équilibrée entre les régions du monde. Il est présidé par le président ou le vice-président de l'IASB. Il sert de lieu d'échange sur les projets en cours au sein de l'IASB.

La création de ces deux nouveaux organes, dont l'un supervise et l'autre consulte, représente certainement un progrès significatif de la gouvernance de l'IASB en impliquant toujours d'avantage les parties prenantes de la normalisation comptable internationale.

La création d'autres comités consultatifs comme le *Capital Markets Aviser Committee*, l'*Emerging Economies Group* ou le *Global Preparers Forum* soulignent l'effort de l'IASB pour une meilleure implication dans ses travaux du plus grand nombre de parties prenantes.

Depuis 2012-13, ces dernières peuvent aussi intervenir dans la nouvelle phase du processus de normalisation : les *post implementation review* (PIR). Cette étape a été introduite dans le processus de consultation formelle de l'IASB (*due process*) en 2008 car une étude d'impact avait été demandée par le Parlement européen à la Commission européenne suite aux vifs débats relatifs au remplacement de la norme IAS 14 Information sectorielle par la norme IFRS 8 Segments opérationnels. Les rapports de l'IASB sont publics et contiennent les résultats de nombreuses études réalisées par les parties prenantes, notamment des chercheurs en comptabilité [10]. Si

9. D'après l'étude de l'ESMA (Anonyme, 2013), un niveau de détail "suffisant" est atteint par environ la moitié des 60 % d'entreprises qui publient des hypothèses sur lesquelles le management a fondé ses projections de CF pour la période couverte par les prévisions les plus récentes parmi lesquelles la marge brute, le taux d'inflation, la part de marché, l'évolution des taux de change.

10. Une seconde étude de mise en œuvre (PIR) va être publiée fin 2014 et concerne IFRS 3 *Rapprochements d'entreprises*.

cette nouvelle étape constitue à nos yeux une amélioration dans le développement de normes internationales, elle n'est pas cependant le garant d'un processus réellement "démocratique".

3. Les IFRS et l'Europe

Comme le souligne Hoarau (2004, p. 9), c'est l'adoption des IFRS par l'Union européenne qui a donné à l'IASB la légitimité institutionnelle qui lui faisait défaut jusque-là. Depuis, un grand nombre de pays hors de l'Europe ont décidé de faire appliquer les IFRS par au moins une partie de leurs entreprises.

Le processus d'adoption des IFRS dans l'Union européenne passe par plusieurs étapes, dont celle de la validation technique de ces normes par un organisme spécialement créé à cet effet, l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*).

L'impact des IFRS en Europe ne s'est pas arrêté là, et le rôle de l'EFRAG a considérablement évolué au cours de ces dernières années.

S'agissant des IFRS, un des exemples les plus récents de leur impact sur l'Union européenne est celui de la Directive 2013/34/UE qui remplace les 4ème et 7ème Directives. Cette nouvelle directive est un exemple important pour le rejaillissement des IFRS sur d'autres systèmes de normes comptables, car elle introduit la possibilité du recours à l'évaluation à la juste valeur, et cela en faisant explicitement référence à la notion de juste valeur telle qu'utilisée par les IFRS [11] [12].

D'autre part, le rôle de l'EFRAG a considérablement évolué. Initialement créé pour donner un avis technique sur les IFRS notamment leur conformité avec les normes européennes concernées, l'EFRAG est devenu progressivement l'acteur majeur de l'Union européenne pour accompagner le processus d'élaboration des IFRS du stade initial jusqu'à la publication finale. A titre d'exemple, on peut citer le rôle pro actif de l'EFRAG dans l'évolution des normes sur le plan théorique, par exemple l'approche par le *business model*, et pratique, notamment en organisant des séances d'information (*outreach events*) souvent nationales auxquelles participent les différentes parties prenantes. L'EFRAG essaye d'élargir leur représentativité en permettant aussi de participer à distance à certaines réunions, en publiant les comptes-rendus sur le site internet, et en mettant en place ainsi un processus plus "démocratique" que précédemment.

L'EFRAG est en train de devenir la voix de l'Europe *("Sprachrohr Europas")* [13] dans le domaine de la normalisation comptable. Afin de tenir compte de cette évolution dans l'organisation de l'EFRAG, des adaptations significatives de ses structures et de son fonctionnement ont été suggérées dans le rapport de Philippe Maystadt du 12 novembre 2013 [14], rapport réalisé à la demande de la Commission européenne. Ces réformes ont été validées par l'assemblée générale de l'EFRAG du 16 juin 2014 et seront applicables dès le 31 octobre 2014.

Ces mesures ont pour vocation d'augmenter l'impact de l'Union européenne dans la rédaction des IFRS et elles représentent des investissements significatifs, y compris financiers. L'Union européenne tient également compte du rôle de l'EFRAG et de l'évolu-

11. Directive 2013/34/UE du Parlement Européen et du Conseil du 26 juin 2013, article 8, al. 6

12. Nous renonçons à l'analyse détaillée des opportunités et surtout des risques qu'un tel rejaillissement des IFRS, et plus particulièrement du principe de la juste valeur peut avoir sur les systèmes comptables des pays de l'UE.

13. Règlement 258/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 3 avril 2014, introduction, n° 9 (version allemande).

14. Maystadt, P., Should IFRS standards be more "European"? - Mission to reinforce the EU's contribution to the development of international accounting standards, octobre 2013

tion de celui-ci en lui octroyant une subvention annuelle d'environ 1,3 millions € pour les années 2014 à 2020[15].

De plus, l'Union européenne s'implique aussi d'avantage dans le financement de la fondation IASB en considérant le rôle central des IFRS dans le fonctionnement du marché intérieur. Cela justifierait la contribution à un financement adéquat du fonctionnement de ce normalisateur dont le financement reste assez fragile au fil des années. Ainsi, les subventions annuelles européennes d'environ 3,2 millions € des années 2010 à 2013 ont été relevées à environ 4,5 millions € par an pour la période 2014 à 2020, soit environ 17% du budget total de la fondation (sur la base des chiffres de 2013)[16].

Conclusion

Depuis longtemps Christian Hoarau a posé les bonnes questions en matière de normalisation comptable internationale. Ces dernières années, de nombreux progrès ont été réalisés tant sur le plan de la gouvernance de l'IASB que de l'application des IFRS par un nombre croissant d'entreprises mais certaines limites demeurent et les débats restent ouverts pour fournir une information financière de qualité aux utilisateurs des états financiers (qui ne se limitent pas aux investisseurs comme l'a toujours souligné Christian Hoarau).

Références

- Alexander D, Britton A., Jorissen A., Hoogendoorn M. et van Mourik C. (2014), *International Financial Reporting and Analysis*, Cengage, 870 pages.
- Alexander D., Delvaille P., Demerens F., Le Manh A., Paré, J.-L. (2013), *L'information sectorielle publiée par les entreprises : le cas des ETI*, communication présentée au congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, http://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00999030/).
- Amiraslamani H., Iatridis G. et Pope P. (2013), Accounting for asset impairment: a test for IFRS compliance across Europe, *Research Report*, CASS Business School, 64 pages.
- Anonyme (2013), ESMA impairment report , *World Accounting Report*, 16(1) :11-12.
- Hoarau C. (1995), "L'harmonisation comptable internationale : vers la reconnaissance mutuelle normative", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 1 (2) : 75-88.
- Hoarau C. (2004), "Les normes IAS/IFRS : enjeux et défis de l'harmonisation comptable internationale", La *Revue du Financier*, 144 : 7-17.
- Hoarau C. et Teller R. (2007), "IFRS : les normes comptables du nouvel ordre économique global" in Mondialisation et normes comptables internationales, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, numéro thématique : 3-20.
- Hoarau C. (2007), "Convergence IFRS- US Gaap : vers une hybridation des normes de normalisation ?", *Sciences de Gestion*, 54 : 39-51.

15. Règlement 258/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 3 avril 2014.

16. Règlement 258/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 3 avril 2014.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR
D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

Esquisse d'un cadre conceptuel pour déterminer le coût complet d'un objet de coût

Michel GERVAIS [1]

Tout un pan de la littérature en comptabilité de gestion s'intéresse à la production et à l'utilisation de données sur les coûts complets. Ces travaux évoquent les modalités de calcul, les difficultés associées au suivi des consommations de ressources et les utilisations faites de ces coûts. Peu d'études, en revanche, précisent les conditions à remplir pour que le coût de l'objet de coût retrace les consommations de ressources d'une façon acceptable. Le présent article cherche à combler cette lacune, en proposant les prémices d'un cadre conceptuel pour construire les modèles.

À partir du contenu des cadres conceptuels du FASB et de l'IASB utilisés en comptabilité financière, on peut s'accorder sur le fait qu'un cadre conceptuel est une structure de référence théorique qui sert de base à l'élaboration de principes comptables cohérents. Un cadre conceptuel correspond à un ensemble d'objectifs et de concepts fondamentaux qui entretiennent entre eux des liens de cohérence et de complémentarité.

Dans cette étude, nous nous en tiendrons à cette définition. Après avoir exposé, dans un paragraphe 1, la problématique d'une telle formulation, nous énoncerons, dans un paragraphe 2, les grands principes que le cadre devrait suggérer, puis nous regarderons dans un paragraphe 3 comment se situent les principaux modèles par rapport à ces principes.

1. La problématique

Les besoins des utilisateurs sont d'abord définis. Le périmètre de l'évaluation et les propriétés qualitatives de l'information sont ensuite précisés.

1.1. Les besoins des utilisateurs

Les responsables dans l'entreprise doivent disposer d'informations pour leur permettre d'accomplir convenablement leurs actions. Ils cherchent souvent à individualiser le coût total d'un produit, d'un service, d'un processus ou d'une transaction pour savoir si le prix qu'ils en obtiennent est supérieur ou non à la valeur des ressources qu'ils ont engagées. Le comptable qui évalue les stocks pour établir les états financiers a aussi besoin de connaître le coût complet de production des produits. Dans des réponses à des appels d'offres, il est de plus en plus demandé de justifier son coût de revient.

1. Professeur émérite à l'Université de Rennes 1.

1.2. Le périmètre (dans le temps et dans l'espace) de l'évaluation

Le calcul du coût dépend de ce que l'entreprise veut faire apparaître : détermine-t-on le coût sur la période ou sur le cycle de vie de l'objet de coût ? Les effets externes de la décision sont-ils pris en compte (résidus de production, gaspillage des ressources, obsolescence programmée du produit, politique de recyclage, conséquences sur les riverains ou l'environnement, maladies professionnelles, accidents du travail, etc.) ?

1.3. Les caractéristiques qualitatives de l'information

Comme en comptabilité financière, ces caractéristiques doivent garantir une information utile pour la prise de décision, c'est-à-dire que les données fournies doivent être intelligibles, pertinentes, fiables[2] et permettre la comparabilité.

L'intelligibilité (ou compréhensibilité) suppose que l'information soit explicite, concise et à la portée des utilisateurs.

La pertinence implique qu'elle soit de nature à amener une prise de décision adéquate par les utilisateurs. L'information permet de comprendre la situation et elle *« doit être accessible aux décideurs à temps, de manière à ce qu'elle ait la capacité d'influencer leurs décisions »* (IASB, 2010).

La fiabilité fait qu'il doit y avoir une correspondance claire entre la mesure et les phénomènes qu'elle est censée représenter. L'information est vérifiable et elle ne fait pas l'objet de parti pris.

Avec la comparabilité, l'information permet à l'utilisateur de faire des comparaisons dans le temps et de déterminer les tendances.

Plusieurs de ces caractéristiques sont interdépendantes et complémentaires ; d'autres sont antinomiques (Hoarau, Teller, Walliser, 2011, p. 95). Un équilibre entre elles s'avère indispensable.

Deux contraintes supplémentaires sont enfin à respecter : l'équilibre avantages-coûts et l'importance relative. L'information fournie par le système doit procurer un intérêt supérieur au coût de sa production. Elle doit aussi avoir un impact significatif sur les décisions à prendre. Sera considérée comme importante, toute information dont l'omission ou l'inexactitude peut amener l'utilisateur à prendre des décisions inappropriées (IASB, 2010).

2. Les principes de mesure[3]

Obtenir un coût complet utile pour la prise de décision demande d'estimer les consommations de ressources avec le moins d'erreurs possible, tout en faisant en sorte que la saisie de l'information ne soit pas trop fastidieuse.

2.1. Déterminer les consommations de ressources avec le moins d'erreurs possible

Ce travail demande une bonne connaissance des processus techniques et une imputation suffisamment rigoureuse des charges aux processus ; il dépend aussi de la conception que l'on a du périmètre de calcul.

2. Le cadre conceptuel de l'IASB de 2010 parle de fidélité plutôt que de fiabilité.

3. Pour aller dans le sens d'une gouvernance de la mesure (Hoarau & Teller, 2007).

2.1.1 Connaître les nomenclatures et les gammes opératoires (ou processus)

Calculer le coût complet d'un objet de coût suppose de connaître ses composants (la nomenclature), les postes de travail et les gammes opératoires qui concourent à son obtention, c'est-à-dire énoncer ce qu'il faut pour le produire et décrire les différents processus contribuant à sa réalisation.

Cette connaissance peut toutefois s'avérer difficile à obtenir. Dans le secteur des services, le caractère immatériel du produit final amène du flou et de l'instabilité dans le contenu des opérations et leur suite. Souvent, le processus n'est pas directement observable. Pour déterminer les temps requis, on remplace l'observation par les déclarations des opérateurs ; mais une subjectivité non négligeable est introduite dans la mesure. Les opérations et leurs temps de réalisation se chevauchent, s'interpénètrent (par exemple, l'enregistrement d'une commande est interrompu par une communication téléphonique). Le contact personnel entre le prestataire et le client introduit de la variabilité et rend la mesure des temps plus complexe. L'expérience de l'opérateur joue aussi un rôle majeur.

Une grande vigilance est donc nécessaire, si l'on veut que les coûts calculés restent réalistes.

2.1.2 Déterminer le périmètre pris en compte

Quand les charges prises en compte sont les charges de période de la comptabilité financière, divers problèmes apparaissent. Les charges dont la fréquence de réception des notes de débit est faible (prime d'assurance, fourniture d'eau) en comptabilité financière grèvent inégalement le résultat des périodes propres à la comptabilité de gestion. Certains postes (dotations aux amortissements, frais de recherche-développement) sont évalués selon des considérations réglementaires ou fiscales parfois très éloignées de la réalité économique et technique. Certaines charges de période (frais de service après-vente) ne se rattachent pas aux objets de coût de la période. Des rectifications sont à effectuer pour éviter des biais trop importants.

Quand le calcul prend en compte des effets externes, l'évaluation de ceux-ci dépend de ce que l'évaluateur perçoit et à partir de quand il considère que la chaîne des effets devient négligeable. Le chiffrage ne peut faire abstraction du jugement.

2.1.3 Affecter le plus possible de charges sans ambiguïté

Pour tous les éléments contribuant à la réalisation de l'objet de coût, il faut se demander si des charges peuvent leur être attribuées sans ambiguïté[4]. Quand la charge est spécifique, il n'y a pas de problème de ventilation. Quand elle est commune (matière première commune, machine ou salarié affectés à plusieurs postes de travail ou à plusieurs gammes), il faut regarder si des systèmes d'information permettent de compter précisément les consommations, de façon à rendre la charge directe. Dans le cas contraire, la charge sera indirecte et imputée d'une façon approximative.

Le modèle le plus courant pour répartir au mieux une charge indirecte consiste à la faire transiter dans une catégorie intermédiaire (section, centre d'analyse, activité). Le but est d'abord de faire en sorte que la charge soit directe par rapport à cette catégorie (la notion de charges semi-directe des Plans comptables français) ou imputée à cette dernière sur la base d'une clé de répartition fiable. Pour ventiler le coût de la catégorie sur l'objet de coût, il faut ensuite le variabiliser par rapport à un facteur de consommation de res-

4. Si la charge est directe, la disparition de l'objet de coût entraîne celle de la charge.

sources significatif (dans la méthode ABC, par rapport à sa cause la plus significative), c'est-à-dire utiliser une fonction de type : $y = ax$ où y est le montant de charges à ventiler et x le volume du facteur de consommation de ressources.

Dans les services cependant, le coût dépend rarement d'un seul facteur. Le service étant souvent réalisé en présence du client, il dépend autant des efforts du producteur que de la relation qui se noue entre le producteur et le client. La consommation de ressources tient plutôt à une combinaison de petites causes (Thenet, 1995 ; Gervais, 2009) et, dans ce cas, ventiler la charge sur la base du facteur le plus corrélé au montant de charges devient source d'erreur. Le modèle dominant de calcul n'est plus admissible ; il ne peut l'être au mieux que si le facteur retenu est représentatif de la combinaison de causes (Thomas, Gervais, 2008).

Certaines charges indirectes, enfin, sont difficilement rattachables à tel ou tel objet de coût. Ces charges correspondent à des consommations de ressources engagées pour créer l'environnement dans lequel les objets de coût vont prendre place ou à des consommations communes permettant de créer les synergies indispensables à l'obtention de la performance (frais de recherche fondamentale, frais de direction générale…). Vouloir répartir de telles charges entre plusieurs objets de coût devient forcément arbitraire et peut devenir antinomique d'un bon pilotage.

2.2. Trouver un compromis acceptable entre complexité et simplification

Le souci de bien appréhender la réalité technique et de suivre les charges à la trace mène souvent à des montages de systèmes d'information sophistiqués[5], avec une saisie des données conséquente (Merchant et Shields, 1993) et le risque d'insupporter une partie du personnel (l'enregistrement des informations est pour l'essentiel effectué par un personnel non comptable). Aussi, les modèles de comptabilité de gestion ont cherché à simplifier.

Deux modalités ont été envisagées :

• la simplification la plus courante (modalité que l'on retrouve dans la méthode des sections homogènes ou la méthode ABC) consiste à réunir les postes ou les gammes selon le principe de l'homogénéité. Les postes ou les gammes qui ont des consommations de ressources à peu près identiques ou qui restent dans les mêmes proportions sont regroupés. Par hypothèse, les charges résultant de ce regroupement sont consommées de façon solidaire (à chaque utilisation, on consomme toutes les charges dans la même proportion) et la ventilation sur les objets de coût peut s'effectuer au prorata du volume d'un élément de cet ensemble ;

• l'autre modalité revient à utiliser des coefficients d'équivalence. Une analyse initiale évalue le coût de tous les postes et de toutes les gammes et établit des coefficients d'équivalence entre ces différents coûts et une unité de référence. En appliquant ces coefficients à l'unité de référence recalculée en coûts réels à chaque période, il est possible de déterminer le coût des différents processus et objets de coûts de l'entreprise, sans que le travail nécessaire pour alimenter le système ne soit conséquent.

5. Quand la charge est rendue directe, une analyse préalable relativement lourde, des moyens de comptage précis et une saisie détaillée de l'information sont nécessaires. Quand la charge reste commune, un partage approximatif et peu contraignant pour la saisie est réalisé.

3. Les principaux modèles

Cinq méthodes seront rapidement analysées : la méthode des sections homogènes, celle des centres d'analyse, la méthode ABC, le TDABC et la méthode UVA.

3.1. La méthode des sections homogènes

Cette méthode part des charges de période de la comptabilité financière. Elle ventile les charges indirectes dans des catégories intermédiaires, appelées sections, regroupant des ensembles fonctionnels utilisant des ressources solidaires. *« Une section, pour être homogène, est constituée de telle manière que les différentes spécialités professionnelles qui la composent soient, en principe, employées dans la même proportion pour tous les travaux exécutés par la section et que les éléments de valeur différente, y compris le matériel, qui s'y rencontrent dans chaque spécialité soient employés eux-mêmes dans la même proportion sur tous les travaux »* (Rimailho 1936, p. 53). Des travaux utilisant toujours différentes spécialités professionnelles dans la même proportion correspondent à une gamme opératoire. Autrement dit, les gammes opératoires identiques ou qui restent dans les mêmes proportions sont regroupées.

3.2. La méthode des centres d'analyse

Le Plan comptable de 1982 propose de calculer le coût d'un produit en passant par des centres d'analyse et son souci principal semble être de faire coïncider les centres d'analyse avec les centres de responsabilité. Cependant, un centre de responsabilité n'a aucune raison d'être composé d'activités homogènes et si le système mis en place met trop l'accent sur les responsabilités, les coûts des objets de coût transitant par de tels centres risquent d'être fortement biaisés. Le principe de l'homogénéité n'est toutefois pas totalement oublié. La méthode propose de scinder le centre en plusieurs sections de calcul (Plan comptable, 1982, p. 38-39), quand l'adéquation entre centre d'analyse et responsabilités empêche la définition d'une seule unité d'œuvre significative. Dans des centres où il y aurait des différences importantes de consommations de ressources selon les objets de coût, il recommande aussi de traduire ces différences dans des coefficients d'équivalence (Plan comptable, 1982, p. 301).

La méthode porte surtout l'attention sur la distinction charges directes / charges indirectes et l'analyse des gammes opératoires semble un peu oubliée.

3.3. La méthode *Activity Based Costing*

La méthode ABC utilise toujours les charges de période. Elle se fonde sur l'idée que l'inducteur induit le coût, c'est-à-dire qu'il existe un lien de causalité entre l'inducteur et les coûts. Dans une activité, dont les tenants de la méthode rappellent qu'il est important qu'elle soit homogène, tous les coûts ont la même cause. Horngren, Datar et Foster (2006, p. 144) expliquent, par exemple, qu'une activité composée de frais de matériel et de frais de distribution qui allouerait ses charges sur la base des heures machine n'est pas homogène, car les coûts de matériel et les coûts de distribution n'ont pas la même cause, ni la même relation de cause à effet avec les heures machine. Il faut séparer les charges dans deux activités : l'une utilisant les heures machines pour allouer les frais de matériel, l'autre faisant référence au nombre d'expéditions pour ventiler les frais de distribution. Dans cette conception, la solidarité des ressources

est oubliée. Le fait que des charges ne soient pas induites par la même cause n'est pas incompatible avec celui qu'elles puissent être consommées de manière solidaire et stable pour réaliser différents objets de coût. Une activité homogène serait plutôt un ensemble de postes de travail obéissant à une même cause (des machines de même type ou des personnes accomplissant des tâches identiques), alors que chez Rimailho, la section correspondrait à des postes pouvant obéir à des causes différentes (le coût composite de la section réunit des coûts élémentaires pouvant avoir des lois de comportements différentes) mais intervenant toujours de manière solidaire dans un processus stable (dans des gammes opératoires qui sont identiques ou qui restent dans les mêmes proportions). La section se situerait au niveau des gammes opératoires, alors que l'activité se situerait plutôt au niveau des postes de travail. L'activité n'épouse plus forcément l'organigramme ; des postes de travail identiques peuvent appartenir à différents départements de l'entreprise.

3.4. Le *Time-Driven Activity-Based Costing*

Cette méthode se donne pour objectif (Kaplan et Anderson, 2007) de simplifier le modèle ABC, tout en prenant mieux en compte la grande variété possible des objets de coût.

Pour simplifier, elle utilise le concept de groupe de ressources qui correspond à une maille d'analyse plus large que l'activité (ce peut être un département, une fonction ou un centre de responsabilité…) et elle propose d'affecter les imputations aux objets de coût en recourant à un inducteur unique, le temps consommé. Le coût unitaire de chaque groupe de ressources est alors déterminé en divisant les charges du groupe par le temps de travail correspondant à sa capacité normale de production.

La prise en compte de la variété est obtenue par les équations de temps. Celles-ci expliquent le temps de chaque groupe de ressources nécessaire à la réalisation des objets de coût. Le coût d'un objet de coût se détermine alors en multipliant les coûts unitaires des groupes de ressources utilisés par les temps requis.

De cette façon, le calcul de la dose de coût à incorporer dans un objet de coût demande seulement de connaître deux paramètres : le coût unitaire du groupe concerné et le temps habituellement consommé de ce groupe pour réaliser l'objet de coût.

Si cette méthode permet de prendre en compte tous les cas de figure qui peuvent se présenter, elle reste très ambigüe sur la notion d'homogénéité (Gervais, 2009, p. 241-243). Certes, Kaplan et Anderson (2007, p. 49) n'ignorent pas que le calcul ne peut être fiable que si le groupe de ressources est homogène. Ils notent par exemple que le coût unitaire du groupe de ressources *« n'a de valeur que si le mix des ressources fournies est à peu près le même pour chaque transaction exécutée par le groupe de ressources (ou département) ».* Mais dans les illustrations qu'ils fournissent, le groupe de ressources est souvent un ensemble qui ne consomme pas ses ressources d'une façon solidaire et stable (cf. Gervais, Levant et Ducrocq, 2010, p. 139).

Le TDABC approfondit les gammes opératoires utilisées, mais la valorisation desserre la contrainte d'homogénéité.

3.5. La méthode des Unité de Valeur Ajoutée

La méthode UVA recourt à des coefficients d'équivalence fondés sur des valeurs pour prendre en compte la complexité des phénomènes. Lors de l'analyse initiale, il ne s'agit pas de partir de la comptabilité financière et de découper progressivement pour aller vers les objets de coûts, mais de partir des objets de coût et de déterminer

leur consommation de ressources dans des conditions normales de fonctionnement (optique ingénieur-méthodes).

Une étude minutieuse des postes de travail et des gammes opératoires (des produits et des services) est d'abord effectuée. Puis, à l'aide d'une méthodologie qui tente de ventiler des charges le plus directement possible sur des postes de travail homogènes, la méthode détermine le coût de tous les postes et de toutes les gammes et établit des coefficients d'équivalence entre ces différents coûts et une unité de référence. En appliquant ces coefficients à l'unité de référence recalculée en coûts réels à chaque période, elle permet alors de calculer le coût complet des différents processus et objets de coût de l'entreprise, sans que le travail nécessaire pour alimenter le système ne soit conséquent (Gervais, de La Villarmois et Levant, 2012).

La qualité de l'information obtenue dépend de la qualité des analyses initiales faites pour cerner tous les processus et les valoriser, et des règles de maintenance employées pour que l'outil cadre toujours avec la réalité technique. Lors de l'implantation et/ou de l'actualisation, il est tentant de mener des études succinctes de manière à réaliser des économies, mais l'interdépendance des activités (bien mise en évidence en rapportant tous les coûts à une unité de référence) fera que les approximations et les erreurs se transmettront à tout le système et rendront l'ensemble erroné. Certes, ce risque n'est pas propre à la méthode UVA. Les méthodes plus classiques supportent le même risque. Datar et Gupta (1994) montrent par exemple que lorsqu'on améliore la connaissance du coût d'une activité, on modifie les covariations qu'entretient cette activité avec les autres et que donc on peut augmenter l'erreur ailleurs. Mais le raisonnement de la méthode UVA rend ce risque très explicite.

***

Nous venons d'exposer rapidement ce qu'il conviendrait de respecter pour obtenir un coût complet de processus reflétant bien la réalité. Mais les coûts de processus peuvent aussi être déformés sciemment, parce qu'ils permettent de mettre en œuvre certains objectifs[6], parce qu'ils confortent ou cherchent à combattre la structure de pouvoir dans l'entreprise ou parce qu'ils se focalisent moins sur le niveau des coûts que sur les facteurs de consommation de ressources[7]. Il ne s'agit plus alors d'informer fidèlement pour faire au mieux (pour définir une stratégie adaptée), mais d'employer un discours (plus ou moins sincère) pour parvenir à certaines fins. La comptabilité n'est plus un outil support de la décision mais un outil principal, utilisé conjointement à l'action et au même titre que l'action, pour réaliser la stratégie.

6. Par exemple, Rossing et Rohde (2010) montrent comment l'allocation des frais généraux est affectée dans les entreprises multinationales par la réglementation fiscale des prix de transfert.

7. Par exemple, Hoozée et Bruggeman (2010) montrent qu'avec l'emploi du TDABC des améliorations opérationnelles peuvent être réalisées en se fondant sur des informations inexactes concernant les coûts. Ce sont les doutes quant à l'exactitude de ces informations qui permettent d'aboutir aux améliorations.

Bibliographie

- Conseil National de la Comptabilité (CNC), (1982), *Plan comptable général*, Imprimerie Nationale.
- Datar S., Gupta, M. (1994), Aggregation, Specification and Measurement Errors in Product Costing. *Accounting Review*, Vol. 69, n° 4, October, pp. 567-591.
- Gervais M., de La Villarmois O., Levant Y. (2012), *La méthode UVA*. Paris : Economica.
- Gervais M. (éd.) (2010), *La comptabilité de gestion par les méthodes d'équivalence*. Paris : Economica.
- Gervais M., Levant Y, Ducrocq C. (2010), Le Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) : un premier bilan au travers d'une étude de cas longitudinale. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 13, n° 1, mars, pp.123-155.
- Gervais M. (2009), *Contrôle de Gestion*. 9e éd., Paris : Economica.
- Hoarau C., Teller R., Walliser É. (2011), Globalisation financière et révision des cadres comptables conceptuels : a-t-on tiré les leçons de la crise du capitalisme ?, in *Comptabilité, contrôle et société, Mélanges en l'honneur du professeur Alain Burlaud*. (Éds Hoarau C., Malo J.L., et Simon C.), Foucher, pp. 87-99.
- Hoarau C., Teller R. (2007), Pour une gouvernance de la mesure et pas seulement une mesure de la gouvernance. *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 13, n° 1, juin, pp. 3-5.
- Hoozée S., Bruggeman W. (2010), Identifying Operational Improvements During the Design Process of a Time-Driven ABC System: The Role of Collective Worker Participation and Leadership Style. *Management Accounting Research*, Vol. 21, n° 3, pp. 185-198.
- Horngren C.T., Datar S.M., Foster G. (2006), *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*. 12e éd., Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- International Accounting Standard Board (2010), *Cadre conceptuel de l'information financière*, traduction française de l'IFRS Foundation.
- Kaplan R.S., Anderson S.R. (2007), *Time-Driven Activity-Based Costing*. Harvard Business School Press.
- Merchant K.A., Shields M.D. (1993), Commentary on When and Why to Measure Cost Less Accurately to Improve Decision Making. *Accounting Horizons*, Vol. 7, n° 2, pp. 76-81.
- Rimailho,É. (1936), *Organisation à la française*. Bordeaux, Delmas.
- Rossing C.P., Rohde C. (2010) : Overhead Cost Allocation Changes in a Transfer Pricing Tax Compliant Multinational Enterprise. *Management Accounting Research*, Vol. 21, n° 3, pp. 199-216.
- Thenet G. (1995), *Le problème de l'optimalité des coûts opératoires standards en milieu bancaire : vers une prise en compte contingente et transversale de la performance productive*. Doctorat en sciences de gestion, Université Rennes 1.
- Thomas C., Gervais M. (2008), Le problème du regroupement des activités dans la modélisation ABC : une approche possible. *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 11, n° 4, pp. 137-170.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

Normalisation comptable : le réveil des parlementaires européens

Jean-Louis MALO [1]

En 2003, Christian Hoarau regrettait la rupture entrainée par l'utilisation des normes IAS pour les sociétés cotées en France. « *Cette rupture dans l'histoire de la normalisation française pose la question de l'avenir d'une normalisation comptable nationale et/ou européenne, qui ne soit pas réduite à un clone de la normalisation comptable internationale, et soulève de nouveau une problématique majeure dans le domaine des finalités de la comptabilité, celle de savoir si la primauté au marché financier doit l'emporter sur la primauté à l'intérêt social de l'entreprise, lequel ne saurait se réduire à celui de la communauté des propriétaires mais recouvre les intérêts des différentes parties prenantes* ». (Hoarau, 2003, p. 33).

L'Europe venait en effet d'adopter le Règlement (CE) 1606/2002 qui imposait l'utilisation des IFRS à toutes les entreprises cotées pour la présentation de leurs comptes consolidés. Pour les entreprises non cotées et les PME, plutôt que de réviser les 4e et 7e Directives (1978 et 1983) qui n'avaient pas atteint leurs objectifs de comparabilité et d'équivalence, l'Europe pensait alors adopter l'IFRS pour PME (alors en préparation, sortie en 2011). L'engagement dans un système IAS/IFRS dominé par les experts des grands cabinets et orienté vers les marchés financiers était clair : l'Europe ne voulait pas se doter d'un organisme européen de normalisation comptable qui ne garantirait ni l'équivalence avec les pays extérieurs, ni la comparabilité à l'intérieur de l'Union (les directives ayant été plus ou moins bien transcrites et appliquées par les pays membres).

Cependant, la délégation des politiques aux experts de l'IASB et de l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) n'avait pas été totale puisque les normes IAS 32 et 39 avaient été révisées à leur demande en 2003 [2]. Mais il faudra attendre 2006 et 2008 pour que s'affirme l'intérêt des politiques européens en matière de régulation comptable.

■ 2006 : une procédure législative "de réglementation avec contrôle" s'appliquant (entre autres) à la réglementation comptable est généralisée (et vient remplacer l'ancienne procédure dite de "comitologie" [3]). Dans cette procédure, le Parlement européen est placé sur un pied d'égalité avec le Conseil pour les sujets soumis à la codécision. Si l'une des deux institutions manifeste son opposition aux mesures envisagées par la Commission, la Commission ne peut arrêter les mesures proposées (elle peut en revanche soumettre une proposition modifiée ou une nouvelle proposition). Cette nouvelle procédure permet-

1. Professeur honoraire à l'Université de Poitiers.

2. Sur l'articulation de l'expertise et du politique dans la régulation comptable européenne avant 2009, voir Klee et Chambost (2010).

3. Dans la procédure de "comitologie", le Conseil européen (chefs d'Etat et de gouvernement) confie des pouvoirs d'exécution à la Commission en matière de législation communautaire. Le Parlement était donc exclu, et les normes comptables n'étaient vérifiées et validées que par un comité technique (EFRAG : *European Financial Reporting Advisory Group*) et des représentants des autorités nationales de réglementation comptable (pour la France, le CNC).

tra en particulier au Parlement de s'opposer pendant 6 mois en 2007 à l'adoption de la norme IFRS 8 (pourtant approuvée par la Commission).

■ Avril 2008 : à la suite de la crise des *subprimes*, le Parlement européen vote une résolution posant le problème de la gouvernance de l'IASB [4] et du manque d'intérêt de l'IFRS-PME à laquelle doit être préférée une révision des 4e et 7e directives (adoption à l'unanimité par les 25 membres de la commission ad'hoc du Parlement [5]).

Aussi, en 2010, Alain Burlaud et Bernard Colasse pouvaient déceler l'émergence d'une "comptabilité politique" : *« Si ce réveil des organisations gouvernementales et intergouvernementales se confirme, il est possible que naisse une « comptabilité politique », une comptabilité au service de l'action politique, encore que cette expression soit un pléonasme pour qui la connaît un peu, la comptabilité est de part en part politique. Elle n'est pas une pure technique, loin s'en faut. Elle véhicule une certaine vision de l'entreprise, ce qui la place au cœur des rapports économiques et sociaux entre l'entreprise et diverses parties prenantes (Chiapello 2005). C'est en cela qu'elle est politique et pour cela que sa normalisation exige une légitimité adéquate qui ne soit pas strictement procédurale ou substantielle. Ce dont semblent prendre conscience les organisations gouvernementales et intergouvernementales mais il est possible que cette prise de conscience ne dure que le temps de la crise et ne débouche sur aucune mesure concrète… »* (Burlaud et Colasse, 2010, p. 172).

Depuis 2010, ce réveil semble s'être confirmé au niveau européen [6]. Plusieurs mesures concrètes en matière de régulation comptable ont été prises : la réforme de la gouvernance de l'IASB et de l'EFRAG, la révision des 4e et 7e directives, et la directive sur les indicateurs non financiers [7].

Quelle a été l'influence des politiques dans l'élaboration et la décision de ces mesures ? Nous nous limiterons à étudier le rôle de certains politiques, les derniers entrés dans le circuit : les parlementaires européens. La première section nous permettra d'expliquer comment peut être tracé leur apport (avec les liens internet adéquats). La deuxième section sera consacrée aux débats et décisions sur la gouvernance de la normalisation. La troisième section portera sur le champ de la normalisation.

1. L'apport des parlementaires européens

Les politiques nationaux (Conseil) et européens (Commission, Parlement), les experts et les *lobbys* ont évidemment de nombreuses opportunités d'influencer les textes au cours de leur longue préparation (en moyenne 4 à 5 années avant leur adoption) – voir 1.1.

Mais seuls les amendements et explications de vote des députés lors des commissions ou séances plénières sont archivés sur internet, ce qui facilite leur suivi – voir 1.2.

4. En 2007, Hoarau et Teller (2007) notaient déjà : *« L'Europe avait-elle un autre choix que celui d'opter pour le règlement 2002 généralisant l'application des IFRS aux groupes cotés européens ? Certes ce point reste controversé mais, même si cette décision a fait l'objet de critiques, un consensus semble se dégager pour reconnaître que cette option était la seule qui soit « raisonnable » compte tenu de l'état de la normalisation antérieure. (…) le poids de l'Europe au sein du nouveau processus de décision paraît faible et un rééquilibrage au profit des conceptions européennes continentales serait donc souhaitable, surtout si l'application des IFRS devait être étendue à d'autres entreprises que les sociétés cotées ».*

5. http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A6-2008-0032&language=FR#title4

6. Le niveau national sera ici ignoré.

7. Nous aurions pu aussi citer la directive sur le contrôle légal des comptes (Directive 2014/56/UE du 16 juin 2014).

1.1. Les principales étapes d'une proposition législative européenne

Sur initiative du Parlement et/ou du Conseil européen, la Commission élabore des propositions législatives en plusieurs mois ou années [8].

Transmises au Parlement, ces propositions sont étudiées dans le cadre d'une (ou plusieurs) commission(s) avec nomination d'un rapporteur (officiel) et de rapporteurs ("fictifs" : *shadow rapporteurs* : un par groupe politique en dehors de celui du rapporteur officiel). La commission parlementaire amende éventuellement la proposition. Le texte réformé fera l'objet d'un vote en séance plénière. Le processus sera renouvelé une ou plusieurs fois selon le type de procédure (si codécision, Parlement et Conseil sont sur un pied d'égalité) et l'accord trouvé ou non avec le Conseil [9].

Les discussions sur les propositions sont plus riches au niveau des commissions : lors d'une séance plénière, une vingtaine de sujets très divers peuvent être abordés à la suite (plus de 25 000 votes durant la dernière législature). Les explications de vote sont rares et rapides, le vote est souvent à main levée [10]. L'exploitation du travail des commissions est donc plus intéressante..

1.2. Le cas de la Directive 2013/34/UE (avec suivi internet)

A titre d'exemple, prenons la directive (2013/34/UE) révisant les 4e et 7e directives. Le projet a été déposé au Parlement par la Commission le 25 octobre 2011 [11] (après 4 années de consultations et de rapports [12]).

---

8. Pour la comptabilité, voir le programme en cours dans le portail de la Commission Européenne, Direction Générale du Marché Intérieur et des Services : http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/index_fr.htm

9. Selon les statistiques de la législature 2009-2014, il faut compter 12 mois en moyenne entre le dépôt d'une proposition législative et son acceptation par le Parlement et le Conseil (en première lecture), et plus de 30 mois en cas de désaccords nécessitant une conciliation. Voir : http://fr.wikipedia.org/wiki/Proc%C3%A9dure_l%C3%A9gislative_ordinaire#Statistiques

10. Selon le site du Parlement : *« Les groupes désignent (…) des rapporteurs pour tous les dossiers importants. Les coordinateurs et les rapporteurs connaissent parfaitement les projets et proposent aux députés de leurs groupes des listes de votes sur lesquelles ils indiquent une manière de voter conforme à la ligne politique adoptée. Pendant les séances, ce sont ces coordinateurs que vous voyez tourner le pouce vers le haut ou vers le bas. C'est exactement comme sur le tableau célèbre de Jean-Léon Gérôme, "Pollice verso". Seulement, plutôt que de décider de la vie ou de la mort d'un gladiateur, ce geste a juste pour but d'indiquer aux députés du même groupe politique comment voter. Mais, en fin de compte, c'est à chaque député de décider s'il veut suivre ou non ces suggestions »*. http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20060628STO09319+0+DOC+XML+V0//FR. Le suivi par VoteWatch n'est donc possible que dans les très rares cas de votes avec appel nominatif (http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=CRE&reference=20140312&secondRef=ITEM-016&language=FR).

11. La Commission a annoncé son projet de révision des normes comptables le 12 juillet 2007, avec l'objectif de réduire les charges des entreprises et de les rendre plus compétitives : M. Charlie McCreevy, membre de la Commission chargé du marché intérieur et des services, a déclaré: *« Si nous voulons rendre les entreprises européennes compétitives dans le contexte du marché mondial actuel, nous devons réduire les exigences administratives. En matière de droit des sociétés et de comptabilité, de nombreuses règles sont vieilles de plus de vingt ans et représentent une charge excessive pour les entreprises de l'Union. Nous devons maintenant demander de quelle manière elles peuvent être améliorées afin de les rendre conformes aux besoins actuels ».* http://europa.eu/rapid/press-release_IP-07-1087_fr.htm?locale=fr

12. http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/sme_accounting/review_directives/index_fr.htm

Au Parlement, la commission Juridique (saisie au fond) a nommé son rapporteur (Lehne K-H, PPE) en novembre, et d'autres commissions, saisies pour avis, ont nommé les leurs entre novembre 2011 et février 2012 (Affaires *Etrangères*, Emploi, Développement, Commerce *International*, Affaires *Economiques* et *Monétaires*). M. Lehne a déposé le rapport de sa commission en septembre 2012, pour un vote en plénière en juin 2013.

Les interventions des différents acteurs (Parlement, Commission, Conseil *Européen*, Conseil *Economique* et *Social*, commissions parlementaires) sont suivies dans une fiche de procédure [13] ouverte sur le site du Parlement pour chaque proposition législative (ici : 2011/0308[COD]). La référence de la procédure COD peut être trouvée :

• soit à partir du site de la Commission (DG du Marché *Intérieur*), lors de l'envoi de la proposition au Parlement (COM(2011)0684) ;

• soit sur le site du Parlement, à partir de la référence du texte final voté (T7-0261/2013 [14]), ou à défaut, avec quelques mots-clés dans le moteur de recherche interne.

Sans la référence COD, il est très difficile de progresser dans le labyrinthe des différents sites des institutions européennes.

2. La gouvernance de la normalisation

Les pressions exprimées par les parlementaires lors des votes des subventions aux divers organismes de régulation comptable (2.1) ont abouti à une réforme de la gouvernance de l'EFRAG en particulier, suite au rapport Maystadt (2.2).

2.1. Les pressions des parlementaires

Depuis 2005, la Commission demandait à l'IASB de revoir son mode de fonctionnement. Après 2008, la Commission est obligée de faire une proposition de financement de l'IASB, de l'EFRAG et du PIOB [15],acceptée par le Parlement et le Conseil [16] le 16 septembre 2009, proposition liée à un changement de gouvernance.

La commission des Affaires *Economiques* et *Monétaires* du Parlement demandait dans son rapport du 31/03/2009 une amélioration de la gouvernance des organismes de régulation ainsi qu'un rapport sur les réformes entreprises, en proposant en contrepartie un budget presque doublé.

« • *Amélioration de la gouvernance : un financement communautaire des comités de niveau 3 ainsi que de l'EFRAG, de l'IASCF et du PIOB devrait, notamment en ce qui concerne le cas spécifique de l'IASCF, être conditionné à la traduction concrète des exigences formulées par la Communauté en termes de gouvernance.*

13. http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?lang=fr&reference=2011/0308(COD)#tab-0

14. http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&language=FR&reference=P7-TA-2013-261

15. PIOB : *Public Interest Oversight Board*, créé en 2005 pour améliorer la transparence et l'intégrité de la profession de l'audit (après les scandales Enron, WorldCom et Parmalat).

16. Décision n° 716/2009/CE ; http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009D0716&from=FR

• *Enveloppe financière : les députés proposent que l'enveloppe financière pour l'exécution de la décision soit de 60 millions d'EUR pour la période 2010-2012 (la Commission propose 36,2 millions EUR pour la période 2010-2013 [17]).*

Dans le cas où la Commission présente sa première demande de crédit à l'autorité budgétaire concernant la Fondation du comité des normes comptables internationales, elle devra accompagner cette demande d'un rapport sur les réformes entreprises par cet organisme en matière de gouvernance, qui devra être évalué par le Parlement européen et le Conseil avant le 15 avril de l'année de la demande. Ce rapport portera : i) sur la structure et les processus de gouvernance, y compris sur la composition et les compétences du Conseil de surveillance ; ii) et sur la capacité de l'IASCF et de l'IASB à accomplir leur mission de service public de manière transparente et efficace. Le rapport présentera également les progrès réalisés par rapport aux feuilles de route des pays tiers relatives à l'introduction des IFRS pour leurs émetteurs nationaux. Les bénéficiaires devraient présenter également un rapport annuel au Parlement européen » [18].

En 2013, les demandes de la commission parlementaire sont encore plus précises et pressantes : « *Les critères relatifs aux normes comme à la gouvernance devraient s'inspirer d'un certain nombre de principes notamment en ce qui concerne* ***l'exigence de donner une "image fidèle"*** [19] *conformément au règlement (CE) n° 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil sur l'application des normes comptables internationales, ainsi que les principes de prudence et de fiabilité* » [20].

En séance plénière, le 13 mars 2014, le rapporteur T. D. Stolojan revient sur les points fondamentaux suivants : « *During our work on this report, important questions have arisen: the question of the prudence principle versus the neutral one included in the conceptual framework, and the principle that accounts should give the true and fair value; the question of independence of the standard issuers and the governors of these organisations; the need for convergence and the differences between the IFRS standard and the US Accounting Standards; and the effectiveness, proactivity and governance of EFRAG. Answering these questions is not an easy task.* ***We found ourselves in an academic debate, a professional debate and a political debate*** » [21].

2.2. Les réformes de 2013-2014

Entre temps, en mars 2013, le DG du Marché intérieur (Michel Barnier) avait (enfin ?) donné mission à une personnalité reconnue – Philippe Maystadt, ancien président de la Banque européenne d'Investissement – « *d'examiner les moyens de renforcer la contribution de l'Union européenne aux normes internationales d'information financière (IFRS)*

17. Montant qui sera finalement retenu. Pour la période 2014-2020, le montant passe à 43 millions d'euros avec la répartition suivante : EFRAG : 9 303 000 € (environ 40 % du financement), Fondation IFRS : 31 632 000 € (environ 13 %), PIOB : 2 241 000 € (environ 22 %).

18. http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1065844&l=fr&t=E

19. Souligné par nous.

20. http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1313039&t=d&l=en

Référence COD : 2012/0364 (COD)

21. Souligné par nous.
http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=CRE&reference=20140312&secondRef=ITEM-016&language=FR

et d'améliorer la gouvernance des organes européens qui participent à leur élaboration ». Le rapport est déposé le 12 novembre 2013 avec le titre évocateur : *« Should IFRS Standards be more «European?»* [22] et M. Maystadt se voit ensuite confier la mission de suivre les réformes de l'EFRAG.

Le rapport Maystadt se prononce contre la création d'un organisme européen de normalisation, et recommande une restructuration de l'EFRAG afin de le rendre plus représentatif et plus consensuel, ce qui renforcera son influence auprès de l'IASB. Dans les mesures qui seront prises au 31 octobre 2014, figurent l'entrée de nouvelles organisations [23], et la nomination du Président de l'EFRAG par la Commission européenne.

Pour le rapporteur T. D. Stolojan (séance du 13 mars 2014), l'évolution de la gouvernance de la régulation comptable est positive: *« During the negotiations, we finalised a good compromise on this report together with the Council and Commission. We have clear commitments regarding annual assessments of the work done by these three organisations; the Commission's report by 31 March this year on EFRAG's implementation of the Maystadt recommendation; the Commission report by 31 December 2014 on eight years of experience of IAS regulation implementation; and, where appropriate, proposals for IAS regulation changes. This report will also refer to governance arrangements for the IFRS Foundation and the IASB. The IFRS Foundation and the IASB will take measures for interest disclosure in order to avoid conflicts of interest »* [24].

Il n'est donc plus question, contrairement à ce que souhaitait Christian Hoarau (7 octobre 2013), de l'instauration d'un normalisateur européen : *« La situation actuelle est propice aux interrogations sur la légitimité et la gouvernance de l'IASB et offre l'opportunité à l'UE d'aller plus loin dans le sens d'une souveraineté affirmée en matière de normalisation comptable et financière. La constitution d'un véritable organisme de normalisation comptable européen est susceptible de faire évoluer les IFRS vers une plus grande prise en compte des préoccupations environnementales et sociales et des spécificités des économies européennes. A ces conditions, les IFRS pourraient rester le référentiel utilisé dans l'UE »* (Hoarau, 2013).

3. Le champ de la normalisation

La normalisation a perdu en obligations de technicité comptable (détails des comptes, des états, particulièrement avec le souci d'alléger les charges des PME), mais elle s'est enrichie dans les domaines de la transparence et du *reporting* non financier, avec l'appui des parlementaires européens.

3.1. La transparence (2011/0308[COD])

La proposition de révision des 4e et 7e Directives, déposée fin 2011, avait pour principal but de diminuer la charge administrative des entreprises de 25 % (en réduisant les annexes et le détail des comptes) mais comportait aussi quelques articles sur les infor-

22. http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/docs/governance/reform/131112_report_en.pdf

23. http://www.efrag.org/Front/n1-1336/Reform-of-EFRAG-Governance-close-to-completion--General-Assembly-approves-revised-EFRAG-Statutes-and-Internal-Rules-and-welcomes-eight-new-members-.aspx

24. http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=CRE&reference=20140312&secondRef=ITEM-016&language=FR

mations à fournir par les entreprises effectuant des paiements "de niveau significatif" [25] à des gouvernements au titre d'industries extractives et d'exploitation de forêts primaires. Cette proposition a suscité de nombreuses réactions de la part des parlementaires, réactions dont nous extrayons les points suivants :

• **La commission des Affaires économiques** a proposé que les informations ne soient fournies que par de grandes entreprises, et pour des montants annuels supérieurs à 30 000 € par pays, en précisant les chiffres d'affaires réalisés par pays, les coûts de production, etc. (52 amendements au total sur la proposition de Directive, 35 voix pour, 0 contre, 4 abstentions) [26].

• **La commission des Affaires Etrangères** a précisé les informations à fournir sur les paiements faits aux gouvernements par les industries extractives et exploitation de forêts primaires : *« Les versements ne devraient pas être déclarés si le montant total des sommes versées à un gouvernement ne dépasse pas 1 000 000 EUR ou si le montant total des versements pour un projet ne dépasse pas 200 000 EUR »*. (17 amendements au total, 27 voix pour, 26 contre, 0 abstention) [27].

• **La commission Développement** a proposé d'élargir la définition des paiements, de fixer le seuil de déclaration à 15 000 € et *« d'obliger tous les secteurs de l'industrie à rendre publiques les commissions qu'ils versent par pays, et de faire en sorte que des informations financières supplémentaires soient divulguées pour aider les États membres de l'Union et les pays en développement à lutter contre la fraude et l'évasion fiscales dans tous les secteurs ».* (32 amendements, 25 voix pour, 0 contre) [28].

• Enfin, **la commission des Affaires Juridiques**, saisie au fond, a discuté de 267 amendements au cours de 4 séances de travail. Son rapport final présente 52 amendements (25 voix pour – unanimité –). En ce qui concerne la lutte contre la corruption : *« les sommes versées aux gouvernements devraient également être divulguées par les grandes entreprises et les entités d'intérêt public actives dans le secteur bancaire ou les secteurs de la construction et des télécommunications. Cependant, il ne devrait pas être nécessaire de divulguer les sommes versées si un versement individuel ou de multiples versements liés relatifs à un projet ne dépassent pas 80 000 EUR* [29] *»*.

Finalement, les amendements adoptés en séance plénière (657 voix pour, 17 contre et 13 abstentions) résultent de "compromis" entre le Conseil et le Parlement et en général réduisent les obligations des entreprises par rapport aux demandes des commissions. En ce qui concerne les paiements faits à des gouvernements, le texte final de la Directive stipule *« qu'un paiement, qu'il s'agisse d'un versement individuel ou d'une série de versements liés, ne doit pas être déclaré dans le rapport si son montant est inférieur à 100 000 EUR au cours d'un exercice »* et que la déclaration ne concerne que

25. Le texte de la proposition de révision était très vague... *« À la lumière de l'objectif général de promotion de la bonne gouvernance dans ces pays, l'importance relative des versements à déclarer devrait être évaluée en fonction du gouvernement bénéficiaire. Divers critères pourraient servir à déterminer le seuil d'importance relative, tels que la valeur absolue des sommes versées ou la fixation d'un certain pourcentage (par exemple, tout versement supérieur à un certain pourcentage du PIB d'un pays). Ces critères peuvent être définis au moyen d'un acte délégué »* (délégué à la Commission…).

26. 2011/0308(COD) document PE 413.725, 15/07/2012.
Autres propositions : états financiers à établir en XBRL (*eXtensible Business Reporting Language*), et tableaux de flux de trésorerie (au-delà de certains seuils).

27. Ref : PE483.740 du 25/06/2012

28. Ref : PE487.943 du 20/06/2012

29. http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1224354&t=d&l=fr

les « *entreprises actives dans les industries extractives ou dans l'exploitation des forêts primaires* »[31].

3.2. Les informations non financières (2013/0110[COD])

La Commission dépose une proposition de Directive le 16/04/2013 sur : « *La gouvernance d'entreprise : publication d'informations non financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes* ». La proposition concerne les grandes entreprises (plus de 500 personnes, environ 6 000 en Europe[32]) afin de les amener à publier d'une part, des informations pertinentes et comparables sur les questions d'environnement, sociales et de personnel, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption[33], d'autre part, des informations sur leur politique de diversité, notamment au regard des critères d'âge, de sexe, d'origine géographique, de qualifications et d'expérience professionnelle (les sociétés n'appliquant pas de politique de diversité devront seulement expliquer pourquoi)[34].

Huit commissions parlementaires ont donné leur avis :

• **La commission Développement** propose 46 amendements, dont la réduction du seuil à 250 personnes, l'habilitation par l'UE d'agences de notation, la prise en considération des sous-traitants, etc.[35].

• **La commission des Affaires Etrangères** précise que devrait être indiquée « *la chaîne d'approvisionnement de la société et ses sous-traitants lorsqu'il s'agit d'acteurs majeurs de la chaîne d'approvisionnement* » et que la « *Commission doit élaborer des lignes directrices sur les méthodes et le recours aux normes internationales et aux indicateurs de performance non financière, afin d'aider les entreprises à publier leurs informations* » (17 amendements)[33].

• **La commission Femmes et égalité des genres** demande que soit stimulée « *la représentation des femmes au sein des conseils et aux postes d'encadrement dans l'objectif de renforcer l'efficacité de la prise de décisions en tant qu'impératif économique et commercial* ». Elle suggère que la Commission établisse « *dans un délai d'un an à compter de l'entrée en vigueur de la présente directive, des lignes directrices concernant les meilleures pratiques pour la publication d'informations par les sociétés afin de les aider dans cette tâche* », le seuil étant fixé à 250 personnes (28 amendements)[37].

• **La commission Marché Intérieur** se prononce clairement pour une norme européenne : « *Étant donné que la pléthore des divers cadres de déclaration sape la comparabilité des informations non financières et que, parallèlement, la diversité de ces cadres de déclaration peut entraîner des coûts pour les entreprises qui souhaitent se conformer à la*

31. http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013L0034&from=EN.

32. Seulement 2 500 environ publieraient actuellement (de façon lacunaire) ce type d'informations.

33. Informations à insérer dans le rapport de gestion, ce qui modifie la Directive Comptable adoptée en 2013.

34. Les entreprises devront inclure dans la déclaration sur le gouvernement d'entreprise (prévue à l'article 20 de la directive 2013/34/UE) une description de la politique de diversité qu'elles appliquent à leurs organes d'administration, de gestion ou de surveillance au regard de critères tels que l'âge, le sexe, les qualifications et l'expérience professionnelle.

35. PE519.686 (24 pour, 1 abstention, 1 contre).

36. PE 516.784 (25 pour, 10 contre).

37. PE519.762 (14 pour, 8 contre, 7 abstentions).

réglementation, il serait profitable que l'Union légifère pour créer un ensemble clair de critères d'information non financière » (à établir par la Commission pour le 31/12/2015 au plus tard). L'information doit être étendue à *« la chaîne d'approvisionnement »* (33 amendements)[38].

• **Le rapporteur de la commission Industrie** *« est d'avis que la divulgation d'informations non financières, telle que la divulgation de la stratégie de RSE par les entreprises, doit continuer à relever de l'initiative des entreprises. Les efforts et les rapports dans le domaine de la RSE doivent être axés sur des questions essentielles à la stratégie de l'entreprise, et compléter celle-ci, plutôt que constituer un simple exercice bureaucratique. Les entreprises sont variées, et ce sont elles les mieux placées pour déterminer quelles questions et quelles initiatives sont les plus pertinentes pour leurs propres activités de RSE »*. Mais la commission se prononce ensuite pour l'instauration d'une norme européenne et est l'une des seules à penser au travail des handicapés (19 amendements)[39].

• **La commission Emploi** est bien sûr favorable : *« L'accès des investisseurs aux informations non financières doit aussi permettre un afflux d'investissements vers les entreprises socialement vertueuses »* mais elle demande plus de précisions (objectifs, discrimination, développement durable, etc..) sans toutefois vouloir augmenter les coûts administratifs des PME (ce qui pourrait les conduire à réduire leur engagement social..) et suggère l'habilitation d'agences de notation, ainsi qu'un label social européen (29 amendements)[40].

• **La commission Economique** souhaite que soit précisée la publication d'indicateurs par pays, que les seuils soient abaissés, et que la transparence aille jusqu'à la publication des montages fiscaux (61 amendements)[41].

• **La commission des Affaires Juridiques** (saisie au fond) dépose successivement 213 amendements le 15/11/2013[42], puis, après prise en compte des avis des autres commissions, une version révisée de la proposition le 10/01/04[43], comportant 28 amendements, dont ceux-ci :

> *- les PME devraient être exemptées d'exigences supplémentaires, et l'obligation d'inclure une déclaration non financière dans le rapport de gestion ne devrait s'appliquer qu'aux sociétés qui emploient en moyenne plus de 250 salariés et qui affichent soit un total du bilan supérieur à 20 000 000 EUR, soit un chiffre d'affaires net de plus de 40 000 000 EUR ;*
>
> *- la Commission détermine les meilleures pratiques et, en collaboration avec les organisations de la société civile, établit, dans un délai d'un an à compter de l'entrée en vigueur de la présente directive, des lignes directrices concernant les meilleures pratiques pour la publication d'informations par les sociétés afin de les aider dans cette tâche.*

Le texte adopté par le Parlement le 15 avril 2014[44] est moins ambitieux (il ne s'applique qu'aux entreprises de 500 personnes, donne deux ans de délai à la Commission pour

38. PE516.976 (29 pour, 3 contre).

39. PE516.970 (34 pour, 15 contre, 2 abstentions).

40. PE519.836 (33 pour, 5 contre, 4 abstentions).

41. PE519.575 (19 pour, 7 contre, 9 abstentions). Notons que les acteurs de l'Union Européenne ont convenu de revoir la question du *reporting* fiscal pays par pays avant juillet 2018.

42. PE523.052

43. A7-0006/2014 (21 pour, 1 contre, 2 abstentions).

44. http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=TA&language=FR&reference=P7-TA-2014-0368 Résultats du vote : 599 pour, 55 contre, 21 abstentions.(http://www.europarl.europa.eu/oeil/popups/summary.do?id=1346850&t=e&l=fr

donner ses lignes directrices, et surtout est moins précis que ne souhaitaient les commissions, même si les considérants sont plus argumentés). Il présente cependant le grand intérêt d'avoir été adopté tel quel par le Conseil européen le 19 septembre 2014 [45] et sera donc applicable, après transposition, en 2017.

***

En conclusion, même si l'Europe n'a pu se doter de son propre organisme de régulation comptable, comme le souhaitait Christian Hoarau, ses politiques cherchent actuellement à faire produire et publier par les entreprises des informations qui ne soient pas uniquement tournées vers les marchés financiers. Le foisonnement d'amendements parlementaires entrevu plus haut montre tout l'intérêt d'une meilleure représentation de l'activité des entreprises pour les citoyens européens.

Bibliographie

- Burlaud A. et Colasse B. (2010), Normalisation comptable internationale : le retour du politique?, *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 16, n°3, Décembre, pp. 153-176.
- Hoarau C. (2003), Place et rôle de la normalisation comptable en France, *Revue française de gestion*, 2003/6, n° 147, pp. 33-47.
- Hoarau C. et Teller R. (2007), IFRS : les normes comptables du nouvel ordre économique global ?, *Comptabilité - Contrôle – Audit*, Tome 13, n° 3, pp. 3-20.
- Hoarau C. (2013), Changer les normes financières pour un capitalisme responsable. *Le Cercle des Echos*, 7 octobre.
- Klee L. et Chambost I. (2010), La régulation comptable européenne : de l'articulation de l'expertise et du politique, *Congrès AFC Strasbourg* 2009, in halshs-00459756 (version 1, 25 février 2010).

45. Tous les pays ont voté pour, à l'exception de l'Estonie. http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/intm/144945.pdf

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

L'impact de la RSE sur les entreprises et la profession comptable

Alain MIKOL [1] **& Philippe PEUCH-LESTRADE** [2]

Introduction

Le parcours de Christian Hoarau et son insatiable curiosité qui le conduit à comparer des démonstrations et leurs résultats avant de se forger une opinion ou tout au moins fixer une direction pour ses propres recherches, justifie cet article qui suit celui de nos collègues Frédérique Déjean et Madina Rival sur la RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Comme on va le voir les conclusions ne sont pas les mêmes. Cela n'est pas réellement étonnant car les bibliographies de ces deux articles n'ont pas un seul nom en commun ce qui prouve que la question peut être abordée sous des angles différents.

1. Des normes non obligatoires

Toute information significative liée à la responsabilité sociétale des entreprises peut figurer en annexe et, parfois, être liée à des provisions, par exemple des provisions pour démantèlement de plateformes pétrolières. Néanmoins aucun texte légal ou réglementaire n'est venu, jusqu'en 2001 en France, imposer aux entreprises de donner des informations particulières liées à leur responsabilité sociétale. Cette absence de textes normatifs n'a pas empêché des entreprises, en nombre sans cesse croissant, de donner des informations sur une base volontaire. Celles-ci ont d'abord porté sur l'environnement, comme il va être rappelé ci-dessous, puis elles se sont étendues au développement durable, à l'éthique, à la responsabilité civique de l'entreprise…

Les premiers rapports environnement ont été publiés à la fin des années 1980 aux Etats-Unis, principalement pour répondre aux attentes des autorités (Buhr et Freedman, 2001). Un rapport environnement est, à l'époque, destiné à expliciter la politique d'une entreprise en matière d'environnement et plus précisément en matière de réduction de la pollution due à son activité (Antheaume et Marcenac, 1999).

Vers la fin des années 1990 l'entreprise est venue à un rapport plus large permettant de décrire ses performances en matière économique, sociale et environnementale (Antheaume, 2003) : c'est le *sustainable report*, ou rapport de développement durable, qui tire son nom du principe *sustainable development*. Ce dernier date de la conférence de l'ONU à Cocoyoc (1974) mais il a été popularisé à partir de 1987 lors de la publication du rapport *"Our Common Future"* de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Mme Gro Harlem Brundtland.

1. Professeur à ESCP Europe.

2. Professeur associé Cnam , ancien associé EY.

Le sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992 sur l´environnement et le développement élabore un programme commun pour le 21ème siècle, connu sous le nom d'*Agenda 21*, signé par les représentants de 150 pays. Il définit des priorités, des indicateurs et des règles internationales.

On peut dater de la fin des années 1980 et du début des années 1990 la généralisation au niveau mondial de la prise de conscience de la nécessité de protéger l'environnement. Peu après s'y ajoute une dimension morale dans les activités économiques des entités : c'est la *responsabilité sociale*, préférée à l'expression *responsabilité civique*, qui conduit peu à peu l'entité à réfléchir à la fois à l'impact social et à l'impact environnemental de ses investissements et de ses activités.

Apparaît alors la notation sociétale qui permet aux gestionnaires de ce qu'on appelle alors des "fonds éthiques" de déterminer dans quelles entreprises ils vont investir (Quairel, 2003). Les premiers fonds sont nés aux Etats-Unis à la fin des années 1990 et ont commencé par s'interdire des investissements dans les entités ayant des activités bien spécifiques (alcool, tabac, jeux...) et dans les entreprises ne respectant pas des règles humaines de base (travail des enfants, lieux de travail insalubres…). La notion d'investissement socialement responsable (ISR) était née, aussitôt suivie par la création d'agences de notation (Ethibel est créée en Belgique en 1992, Arèse est créée en France en 1997).

Les notions se succèdent (rapport environnement, rapport de développement durable, responsabilité sociale et environnementale, investissement socialement responsable…) pour des informations qui couvrent un champ de plus en plus large.

Les textes normatifs, mais non obligatoires, sur lesquels peuvent s'appuyer les entreprises pour donner les informations souhaitées par les investisseurs socialement responsables sont aujourd'hui principalement de deux sortes :

- **Les référentiels d'engagement et de management**
  - les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies («UN Global Compact»), www.unglobalcompact.org/ ;
  - la norme internationale ISO 26000, www.iso.org/iso/iso26000 ;
  - les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (version 2011), www.oecd.org/.
- **Les référentiels de reporting**
  - les lignes directrices de la GRI (*"Global Reporting Initiative - Sustainability Reporting Guidelines"*, version 3.1), www.globalreporting.org/ ;
  - les "Indicateurs clés de performance pour les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance" (*"KPIs for ESG"*, version 3.0) de l'EFFAS (*European Federation of Financial Analysts Societies*), www.effas-esg.com ;
  - le *Sustainability Accounting Standards Board* (www.sasb.org) qui se développe rapidement aux USA sous la direction du Pr. Bob Eccles et maintenant de Michael R. Bloomberg [3].

2. Des lois

Jusqu'en 2001 les informations environnementales dans les rapports annuels sont données volontairement et non pas par obligation légale (Pellé-Culpin, 1998, Depoers, 2000).

3. Fondateur de Bloomberg L.P., ancien maire de New York.

C'est la loi NRE (nouvelles régulations économiques) du 15 mai 2001 qui introduit dans l'article L. 225-102-1 du code de commerce l'obligation, pour les sociétés cotées, d'indiquer dans leur rapport de gestion la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Cette disposition est fondamentale car le rapport de gestion est public (il est obligatoirement déposé au greffe du tribunal de commerce) et contrôlé : le commissaire aux comptes vérifie la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion (article L. 823-10 du code de commerce).

Neuf ans plus tard, la loi *Grenelle 2* du 12 juillet 2010 *portant engagement national pour l'environnement* complète cette disposition en imposant la vérification des informations sociales et environnementales figurant dans le rapport de gestion par un organisme tiers indépendant. En outre, elle augmente les catégories d'entreprises devant donner des informations dans leur rapport de gestion : il s'agit dorénavant de toutes les sociétés cotées et de toutes les grandes sociétés par actions[4] à partir de l'exercice 2014.

Une autre modification de l'article L. 225-102-1 intervient avec la loi du 16 juin 2011 *relative à l'immigration, à l'intégration et à la nationalité*. Désormais le rapport de gestion comprend *« des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités »*.

Enfin, le décret du 24 avril 2012 modifie le code de commerce par des précisions sur les modalités d'agrément de *l'organisme tiers indépendant* par le Comité français d'accréditation (www.cofrac.fr) et par une mise à jour des éléments devant figurer dans le rapport de gestion.

On doit remarquer que ces dispositions françaises se retrouvent, de manière certes amoindrie, dans la Directive comptable 2013/34 du 26 juin 2013 dont le considérant n° 26 indique : *« Le rapport de gestion et le rapport consolidé de gestion sont des éléments importants de l'information financière. Un exposé fidèle de l'évolution des activités et de la situation de l'entreprise devrait être fourni, qui corresponde à la taille et à la complexité de ces activités. Les informations ne devraient pas se limiter aux aspects financiers des activités de l'entreprise : leur dimension sociale et environnementale devrait également être analysée, de façon à pouvoir comprendre l'évolution de l'entreprise, ses résultats ou sa situation »*.

3. Les conséquences pour le professionnel comptable

Notre modèle de développement n'est plus durable. Depuis les années 1990 a émergé à travers le monde une tendance inévitable à repenser la croissance en prenant davantage en compte les préoccupations des citoyens quant au défi des ressources naturelles, au changement climatique, au bruit et aux pollutions, mais aussi au respect des droits de l'homme.

La profession comptable n'a pas tardé à mobiliser ses talents afin de contribuer, dans la sphère de ses compétences, à la promotion d'une économie durable et responsable qui prend en compte pour rendre compte.

4. SA et SCA de plus de 500 salariés dont le total du bilan ou le CA dépasse 100 millions €.

Il s'est agi bien vite d'aider les acteurs économiques, publics et privés, à innover pour apporter, au niveau des informations, des solutions appropriées conduisant à optimiser les impacts positifs, au service de la double performance, économique et écologique. Tels sont apparus les enjeux de la *responsabilité sociétale des entreprises*. La RSE a pris une importance grandissante. En effet, les grandes entreprises ont l'obligation aujourd'hui d'être exemplaires et d'assumer leur responsabilité à l'égard des salariés et des clients, comme de la société toute entière. Mais les TPE/PME peuvent, elles aussi, avoir intérêt à mettre en place une démarche RSE.

On doit analyser la RSE comme la façon dont les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques à leurs valeurs, à leurs prises de décisions et à leur stratégie, en vue de créer de la richesse et d'améliorer leurs performances. Sur tous ces volets, il y a place pour les compétences du professionnel comptable.

Un volet écologique

Du point de vue environnemental, le professionnel comptable peut aider l'entité dans sa démarche RSE : limiter les émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise, économiser les ressources comme le papier et l'eau, limiter la consommation d'énergie, qu'il s'agisse d'électricité ou de carburant, privilégier les locaux "durables", notamment ceux respectant les fameuses normes BBC (Bâtiment Basse Consommation) ou encore à prendre soin d'organiser le tri et le recyclage des déchets.

Un volet social

Du point de vue social, le professionnel comptable sait comment améliorer la sécurité au travail, contribuer au bien-être des salariés, développer leurs compétences, promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes, favoriser une plus grande diversité ethnique, sociale et culturelle au sein des équipes, consolider l'emploi des jeunes et des seniors ou encore développer les formules d'intéressement des salariés aux résultats de l'entreprise.

Un volet économique

Nombreuses sont encore les entreprises qui hésitent à se lancer dans l'aventure de la démarche RSE, inquiètes devant le temps à consacrer à ce chantier et surtout perplexes quant aux bénéfices qu'elles pourront en retirer. Pourtant, ces bénéfices sont nombreux, et de nature à lever les réticences.

Du point de vue économique, le professionnel comptable peut aider à promouvoir une politique d'achats responsables, à respecter l'éthique des affaires et la déontologie de la profession, à mesurer l'impact des actions RSE mises en place et à en organiser la communication.

Il convient de souligner que la RSE constitue aussi un formidable vivier d'économies dans des domaines bien connus du professionnel comptable, car ce dernier sait mener des audits notamment sur les consommations de l'entreprise : des sources d'optimisation financière sont alors systématiquement identifiées et les frais généraux de l'entreprise s'en trouvent, *de facto*, significativement allégés. Enfin, la RSE, parce qu'elle suppose d'auditer les conditions d'exercice de l'activité et les réglementations applicables, permet à l'entreprise de mieux anticiper et gérer les risques, qu'il s'agisse des risques sociaux, juridiques ou environnementaux.

4. Mettre en place une démarche RSE

Deux chantiers principaux ont été observés au sein de la profession comptable : la mise en place d'une collecte diversifiée d'éléments pour tenir compte de la dimension holistique de toute décision (usage interne à des fins de choix, d'allocations d'actifs) et la conception de rapports d'information, par souci de transparence vis-à-vis des parties prenantes.

L'entité (secteur privé et secteur public)

Tout commence généralement par un audit, mission pour laquelle un professionnel comptable peut assister l'entreprise. A cette occasion, il est important de communiquer sur le projet en interne et en externe, au premier chef avec les partenaires sociaux et les principaux clients et fournisseurs. Vient ensuite le moment de bâtir et d'écrire la stratégie, au regard des enjeux en matière sociale et environnementale.

Enfin, cette stratégie doit être déclinée en un plan d'actions RSE, et dans un budget qui dépendra de l'enveloppe allouée et qui déterminera le rythme de déploiement de la démarche RSE et le nombre d'actions qui pourront être menées.

Il peut s'agir parfois de préoccupations spécifiques, tant dans le secteur privé que dans le secteur public (par exemple l'accompagnement pour rédiger des chartes pour l'environnement dans les collectivités).

Un exemple : le bruit

Pour lutter efficacement contre les nuisances sonores, il est nécessaire d'en faire une évaluation précise. C'est le travail des professionnels comptables, comme nous allons le montrer.

Le point de départ de toute action reste le même : connaître bien pour maîtriser mieux. Dans cette "quête du savoir" utile à la décision, il est fréquent de s'appuyer sur les vertus reconnues d'un audit. L'auditeur, ainsi consulté dans les phases d'audit diagnostic préalables à l'élaboration des chartes sait adapter sa méthodologie à la spécificité locale.

Face à la question du bruit, par exemple, le premier travail du professionnel comptable est de rassembler l'information permettant de diagnostiquer la situation de la collectivité face au bruit. Dans la majorité des cas, une information souvent importante est détenue par les services de la collectivité et/ou les organismes locaux responsables (CETUR, DEE, Bruitparif,…). L'auditeur s'appuiera aussi sur le POS qui contient des règles d'isolement pour toute nouvelle construction et les études d'impact qui désignent les mesures à prendre lorsqu'une infrastructure bruyante est prévue. Dans tous les cas, interviews et entretiens des acteurs concernés viennent efficacement compléter ce travail de collecte dont la synthèse prend la forme d'une carte du bruit actualisable dans le temps.

Le professionnel comptable trouve sa place dans l'évaluation des objectifs prioritaires des collectivités puis dans la mise en place de leur réalisation dans le temps. La définition et la hiérarchisation de leurs implications financières puis l'aide à la décision finale (axes à engager dans la charte) résultent de son expérience à dérouler les divers scénarios en fonction des valeurs attendues de ces paramètres variables.

L'efficacité de l'action environnementale n'est pas totale sans la mise en place d'un outil d'évaluation et de suivi des actions décidées et formalisées dans la charte. Les tableaux de bord de suivi fournissent à tous les niveaux hiérarchiques une information périodique adaptée, fondée sur une batterie d'indicateurs sélectionnés par l'auditeur, et permettant le pilotage et la révision des plans d'actions décidés. L'auditeur retrouve ainsi sa vocation

naturelle qui est de valider l'information servant de base aux plans d'action de façon indépendante et en appliquant une méthodologie reconnue et éprouvée.

La question politique

Quand on parle de développement durable, il faut d'abord se demander si c'est une affaire de théoricien ou bien une réalité sociale, donc politique. Aujourd'hui tous les indicateurs montrent que ce mouvement dépasse les microcosmes des seuls militants de l'univers dits "verts" au sein du monde politique.

La société est de plus en plus empreinte de ces concepts. Elle les globalise autour du développement durable montrant qu'elle a dépassé le seul stade du patrimoine écologique, de la biodiversité. Elle l'élargit à des questions d'éthique ce qui induit très rapidement des effets dans l'univers politique autour des concepts de transparence, de proximité, de respect des règles du jeu, etc.

De la même façon, les forces diverses qui entourent l'entreprise se transforment, se structurent et amènent les parties prenantes à dire leur mot, notamment dans les pays ouverts aux concepts de démocratie économique. On constate que le mouvement, réservé précédemment à quelques initiés, est devenu un mouvement de fond.

Parallèlement, on observe que les marchés, quand ils existent, et quand ils sont bien développés, réagissent assez vite. C'est la raison pour laquelle on voit apparaître, lors de colloques purement financiers, le concept de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. On voit également, dans tous les pays, une certaine accélération dans la création de fonds consacrés à l'investissement socialement responsable.

D'un point de vue plus institutionnel, la convention d'Aarhus [5] *« sur l'accès à l'information, la participation du public au processus décisionnel et l'accès à la justice en matière d'environnement »*, signée en juin 1998 par 39 Etats, permet d'encadrer ce mouvement à la fois sociétal et réactif du monde de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle ce qui est apparu, en 2001, comme une démarche isolée du Président de la République (Jacques Chirac) pour inscrire dans la constitution française des droits environnementaux, est en réalité un mouvement général.

Incontestablement vont s'accélérer les vérifications liées aux informations extra financières tant elles seront intégrées aux systèmes de management.

Deux types de vérifications sont à distinguer : la validation des systèmes de management et les audits thématiques (sociaux, environnementaux…). Cela pourra poser des problèmes délicats d'accréditation, dans la mesure où certains éléments (tels les éléments environnementaux) requièrent des compétences techniques spécifiques. Il n'est pas aisé en effet de vérifier la conformité à un référentiel normatif sans en maîtriser les aspects scientifiques et techniques.

Conclusion

Disposant de deux ressources, le capital intellectuel – compétences des individus, savoir et savoir-faire- et le capital organisationnel – travail en équipe, partage… – les professionnels comptables ont cherché, dans la mesure de leurs moyens, à :

- recruter des profils spécialisés dans les questions RSE, avec une forte proportion

5. Du nom de la ville danoise où a été signée la convention.

d'ingénieurs aptes à traiter avec des techniciens les questions environnementales, mais aussi des analystes rompus aux questions sociales et / ou de gouvernance ;

• former l'ensemble des collaborateurs à ces questions nouvelles, à partir notamment d'un *corpus* élaboré par l'Ordre des experts-comptables dès 1996.

Ainsi se sont développés chez les professionnels comptables des départements spécialisés dont l'essentiel de l'activité est venu rencontrer celle de cabinets d'ingénieurs sur bien des sujets.

Aujourd'hui l'ensemble de ces questions fait partie des points-clés de la gouvernance des entreprises. Beaucoup de réflexions spécifiques se sont articulées autour des thèmes émergents : développer l'emploi responsable, travailler sur les conditions pour donner du sens au travail et réinvestir sur les vraies valeurs, faire du développement durable un catalyseur pour la performance, encourager la création de valeur(s) à long terme pour l'actionnaire, développer l'entrepreneuriat social, définir, mesurer et valoriser l'empreinte sociale de l'entreprise. Autant de thèmes qui requièrent l'attention des professionnels comptables dans leur rôle d'éclairage et d'accompagnement des entreprises.

De même on observe que la RSE est promue auprès des institutions financières internationales, européennes et françaises.

Au moment où apparaît le concept de *rapport intégré* [6] cette politique s'avère fructueuse pour la profession. Il convient en effet pour bien des directions d'entreprises, de rendre cohérentes les informations financière et extra financière et de mettre en exergue leurs interconnections et interdépendances, mettant fin ainsi à l'enfermement dans lequel la RSE a été jusqu'à présent cantonnée, sans intégration dans la prise de décision trop souvent exclusivement financière ou dans l'information synthétique donnée aux dirigeants et au marché.

Le commissaire aux comptes est depuis longtemps concerné par les questions environnementales car ses diligences impliquent :

• qu'il s'intéresse au contrôle interne et à la maîtrise des risques ;

• qu'il veille aux correctes évaluations des actifs et passifs en vérifiant particulièrement les aspects pouvant avoir un impact significatif sur les comptes (exemple : évaluation d'une provision environnementale pour dépollution du sol).

En outre, le commissaire aux comptes peut établir, à la demande des dirigeants de l'entité auditée, des attestations, des consultations et des constats liés aux informations RSE (NEP 9090 du 27 décembre 2013) ; enfin le commissaire aux comptes peut être le tiers indépendant chargé de vérifier les informations RSE figurant dans le rapport de gestion des sociétés cotées et des grandes sociétés (article L. 225-102-1 du code de commerce).

La légitimité du commissaire aux comptes s'étend également aux diligences directement liées en matière d'environnement ou de développement durable car l'on retrouve les mêmes exigences et les mêmes attentes du marché :

• crédibilité d'abord pour bien valider tout ce qui a un impact sur les états financiers (par exemple les émissions de CO_2) ;

• rigueur ensuite, car l'apport de la profession comptable est essentiel pour garantir la cohérence avec les systèmes d'information comptable.

6. Développé par *The International Integrated Reporting Committee* (www.theiirc.org) depuis 2010.

Bibliographie

- Antheaume N., (2003), Le rapport environnement / développement durable, pourquoi publier et que publier ? *Revue Française de Comptabilité*, n° 356, juin, pp. 27-31.
- Antheaume N. et Marcenac P., (1999), Les rapports environnement. *Revue Française de Comptabilité*, n° 313, juillet, pp. 11-22.
- Buhr N. et Freedman M., (2001), Culture, institutional factors and differences in environmental disclosure between Canada and the United States, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 12, n° 3, June 1, pp. 293-322.
- Depoers F., (2000), L'offre volontaire d'information des sociétés cotées : concept et mesure, *Comptabilité, contrôle, audit*, t. 6, vol. 2, septembre, pp. 115-131.
- Eccles Bob G. et Krzus Michael P. (2010), *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*. John Wiley & Sons (N.Y.)
- Ordre des experts-comptables : quatre ouvrages en collaboration avec l'ADEME (www.ademe.fr), de 128 pages chacun :
  - *Information financière et environnement* (1996)
  - *Les systèmes de management environnementaux* (1996)
  - *Le diagnostic des risques environnementaux* (1997)
  - *Le rapport environnement* (1997).
- Ordre des experts-comptables (2012) : *L'expert-comptable et la RSE (responsabilité sociétale des entreprises)*, octobre, 35 pages[7].
- Pelle-Culpin I., (1998), *Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes*, Thèse Université Paris Dauphine (Directeur de recherche : Bernard Colasse), 803 pages.
- Quairel F., (2003), La notation sociétale, *Revue Française de Comptabilité*, n° 356, juin, p. 25.

7. Le club "développement durable" de l"OEC a complété ce texte par un outil d'autodiagnostic RSE qui a été présenté au 69e congrès de l'OEC à Lyon (octobre 2014).

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

Le renforcement des exigences informationnelles permet-il une meilleure maîtrise des risques bancaires ?

Béatrice BON-MICHEL [1] **& Alexis COLLOMB** [2]

La récente crise financière illustre les problématiques d'asymétrie d'information qui se posent au sein du secteur financier. Certains établissements financiers se trouvent bien souvent en conflit d'intérêt avec les objectifs de leur clientèle et ces conflits, bien qu'identifiés, sont jugés non prioritaires par rapport aux enjeux financiers de l'établissement. L'information est un élément central pour les parties prenantes de la banque. Cependant, elle n'est pas forcément exploitée comme élément d'évaluation des risques par ceux-là même qui y auraient un intérêt : les actionnaires ne s'y intéressent qu'au regard de son influence sur la rentabilité de leurs investissements et les déposants n'ont pas forcément les compétences pour l'apprécier. Depuis quelques années, et plus récemment depuis 2009, le régulateur renforce ainsi son positionnement au sein de la gouvernance de la banque en incitant les banques à révéler davantage d'informations et en intensifiant ses contrôles afin de s'assurer que les banques sont correctement capitalisées par rapport à leur prise de risque.

La qualité de l'information est essentielle à la prise de décision. La direction générale a besoin d'informations fiables sur les risques estimés et la qualité du dispositif de maîtrise des risques pour confirmer ou non sa stratégie. L'information s'évalue également à l'aune de son accessibilité, de sa fiabilité et de son exhaustivité (Swanson, 1999), à la fois de manière intrinsèque et contextuelle. Cette évaluation est intrinsèque au regard de son contenu même, et contextuelle par rapport à l'utilité qu'on en a. Trop d'informations sur les risques mineurs peuvent perturber la vision du risque potentiel majeur.

Alors même que la finance moderne fait de la gestion des risques un enjeu désormais incontournable (Shiller, 2003 ; Miller, 2009), la question se pose de l'apport réel de ces informations sur l'appréciation du risque par les acteurs tant internes qu'externes à l'organisation bancaire. Si la logique de stabilité des banques repose sur la confiance des partenaires externes dans une volonté de transparence de l'institution, trop d'informations ne risquent-elles pas de perturber la vision du risque potentiel majeur ?

1. Les spécificités de la gouvernance bancaire

Les banques ont un positionnement spécifique au sein de l'économie qui justifie une attention du régulateur : risque systémique et asymétrie d'information en faveur des banques ont positionné le régulateur comme acteur essentiel du dispositif de contrôle des banques (Santos, 2000 ; Goodhart *et al*, 1998).

1. Professeur associé au Cnam.

2. Professeur titulaire de chaire du Cnam en Finance de marché et directeur du département Economie Finance Assurance Banque (EFAB).

1.1. Le positionnement du régulateur dans la gouvernance des risques de la banque

Un système bancaire en bonne santé est essentiel au développement économique. Régulateur et superviseur constituent ainsi une force externe, indépendante du marché qui concerne à la fois les propriétaires et les gestionnaires (Ciancanelli et Reyes-Gonzalez, 2000). L'internationalisation et l'interconnexion croissante des marchés, la complexité des opérations et l'accroissement des montants en jeu rendent ce rôle de superviseur à la fois fondamental pour l'économie et plus complexe et difficile à assumer pleinement.

De plus, afin d'être rentable dans son rôle de prêteur, la banque doit prendre des risques tout en essayant de trouver l'équilibre entre la confiance qu'elle doit inspirer afin d'attirer les dépôts et cette prise de risque nécessaire à sa stabilité financière. La gestion des risques est ainsi constitutive du métier de banquier (Spindler, 1998).

Les théories liées à l'intermédiation financière qui se sont développées dans les années 1980-1990, ont mis en évidence la problématique d'asymétrie d'information entre banque et apporteurs de fonds. La structure capitalistique des banques reflète leur rôle en tant qu'intermédiaire financier : les propriétaires détiennent rarement plus de 10 % des fonds prêtés. Les détenteurs d'obligations et les déposants détiennent le reste. Le passif de la banque est composé en grande majorité de dettes. Ces dettes, à la différence de l'entreprise, sont réparties sur un nombre important de déposants qui sont les principaux apporteurs de fonds mais qui ne disposent pas, individuellement, des moyens nécessaires pour contrôler l'utilisation qui est faite de leurs dépôts. Les capacités informationnelles et les compétences des déposants limitent la pertinence de leur rôle de contrôle (Couppey et Madiès, 1997). Selon ces mêmes auteurs, en réalité les déposants n'ont ni les compétences, ni les incitations, pour exercer une surveillance efficace.

Les banques ont tendance par ailleurs à présenter une certaine opacité vis-à-vis du marché. Si les banques étaient totalement transparentes pour les acteurs du marché (Morgan, 2000), la pression du régulateur pourrait être réduite. Or le régulateur considère qu'il est difficile pour le marché de contrôler ce que fait réellement une banque, en partie du fait de la difficulté d'évaluation des actifs de la banque, sujets à des variations et changements constants.

La nécessité de réguler les banques vient notamment de problèmes de gouvernance résultant entre autre de la séparation entre propriétaires et gestionnaires (Dewatripont et Tirole, 1993). Les récentes évolutions règlementaires illustrent le retour de l'"Etat régulateur", selon l'expression de Hoarau (2013), qui cherche à remédier aux déficiences d'un marché qui peine à contrôler la stabilité du système financier dans son ensemble. La banque se trouve devoir prendre en compte des exigences règlementaires de plus en plus fortes, pas forcément en lien avec les attentes des actionnaires (Laven and Levien, 2008 ; Adams, 2009).

1.2. Le renforcement des structures de gouvernance pour traiter le risque

Si le comité de Bâle a depuis longtemps œuvré pour une gouvernance efficace des établissements bancaires [3], les évolutions liées à Bâle III (via la CRD4 [4]) cherchent à aller

3. Comité de Bâle, Banque des Règlements Internationaux (BRI), Renforcement de la gouvernance d'entreprise dans les établissements bancaires, février 2006.

4. L'ensemble des *Capital Requirements Directives IV* (CRD IV encours de mise à jour avec le document consultatif d'octobre 2014), appliquées depuis juillet 2013 aux institutions financières de l'Union européenne, régit au sein de l'UE la mise en application des principes prudentiels et des exigences capitalistiques décrits dans Bâle II et Bâle III. CRD IV est l'appellation commune donnée aux deux directives européennes 2013/36/EU et 575/2013.

encore plus loin en influençant à nouveau l'organisation de la gouvernance. Les conseils d'administration et de surveillance ont vu leurs responsabilités mieux définies quant aux informations dont ils disposent (arrêté du 14 janvier 2009) : ils sont tenus notamment de consacrer le temps nécessaire à l'évaluation des risques de l'établissement. Ces conseils doivent participer à l'approbation des stratégies et politiques régissant la prise, la gestion, le suivi et la réduction des risques (définition et suivi des limites notamment) auxquels l'entité est ou pourrait être exposée, en n'omettant pas la prise en compte de facteurs de risque externes (ce qui implique une veille non seulement règlementaire mais également économique).

Le document consultatif de Bâle d'octobre 2014 préconise la mise en oeuvre d'un Risk Appetite Statement (RAS) par le conseil pour piloter le dispositif de maîtrise des risques (http://www.bis.org). Par ailleurs, sauf exception (liée par exemple à la nature des activités ou à la taille de l'établissement), le cumul des fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général n'est désormais plus possible [5].

Les responsabilités et les pouvoirs du responsable de la filière risque [6] se trouvent renforcés par l'ordonnance de février 2014. En effet, d'une part il convient de créer pour les entités de taille significative un comité des risques [7] ; d'autre part le responsable de la filière risque se doit d'interagir désormais avec le conseil d'administration, le conseil de surveillance ou tout autre organe exerçant des fonctions de surveillance équivalentes.

Les personnes qui exercent la direction effective de l'entreprise (organe exécutif) sont tenues de s'engager activement dans la gestion de l'ensemble des risques significatifs encourus par l'entité ainsi que dans l'évaluation des actifs et l'utilisation des notations de crédit externes et des modèles internes liés à ces risques. Elles s'assurent que des ressources adéquates y sont consacrées. Il ne faut pas sous-estimer également l'apport de la *compliance* depuis quelques années au sein de la gouvernance des risques par l'entremise d'un directeur de la conformité [8] qui occupe une place prépondérante comme garant de la conformité des processus aux lois et règlements, code de conduite, etc. Il cherche notamment à préserver la banque contre les risques de réputation qui pourraient découler d'autres risques, tels que le risque opérationnel, de marché ou de crédit. Dans ce contexte, le directeur des risques et des contrôles permanents se trouve presque être une émanation de ces exigences de conformité. Ainsi, en matière d'information sur les risques, l'intérêt même de cette production informationnelle repose tout d'abord sur une volonté de raffermissement de l'image de la banque : la banque se doit de disposer des moyens nécessaires à la production dans les temps des informations demandées par le régulateur (national puis européen). Mais, en plus des coûts inhérents au développement de l'information (disponibilité et coût de traitement), la recherche de conformité des informations (exhaustivité, fiabilité, disponibilité) tend à réduire la portée même de ces informations au respect d'une obligation de moyen plus que de résultat : l'enjeu devient règlementaire avant de servir les décisions opérationnelles. Le risque est alors de développer chez le banquier un faire-savoir plus qu'un savoir-faire, et de substituer à une véritable analyse des risques majeurs du moment une production quasi-mécanique d'informations.

5. Ordonnance n° 2014-158 du 20 février 2014.

6. Désigné par l'arrêté de janvier 2010, arrêté intégré au CRBF 97-02.

7. Un comité des nominations doit également être mis en place.

8. La nomination d'un directeur de la conformité est obligatoire depuis l'arrêté du CRBF de mars 2005.

1.3 L'évolution de la transparence sur les actifs

Le mécanisme de supervision unique, mis en œuvre en novembre 2013 [9], est une des réponses à la volonté des régulateurs de restaurer la confiance dans les systèmes financiers. Il s'agit alors de fournir des informations pour servir le mécanisme de supervision unique au niveau européen. En effet, l'objectif est de mieux comprendre les activités et les profits des banques, et de s'assurer que l'activité ne se fait pas au détriment de la stabilité.

Le nouveau rôle de superviseur attribué à la BCE a incité cette dernière à demander aux banques un exercice d'évaluation complète de leur bilan préalablement à l'exercice de son rôle de superviseur unique, le *comprehensive assessment*. L'objectif est ainsi de rassurer les parties prenantes sur la qualité des bilans des banques et de restaurer la confiance. En effet, l'exercice de cette fonction suppose la collecte d'informations structurées de la part des banques permettant d'évaluer la présence de risques systémiques. L'enjeu est d'inciter les banques à améliorer la transparence de leur bilan, les banques étant encore soupçonnées de sous-estimer des zones de risque qui pourraient être issues des conséquences de la crise financière. L'exercice s'appuie sur une logique informationnelle en renforçant l'information disponible sur le bilan des banques. A partir de ces informations, des mesures d'assainissement ainsi que des mesures correctrices seront éventuellement mises en œuvre [10].

L'exercice de supervision des bilans des banques se décompose en trois types de travaux :

• L'analyse des risques de la banque qui identifie de manière quantitative et qualitative les principaux risques de la banque (*Supervisory Risk Assessment*, SRA).

• L'analyse des actifs de la banque (*Asset Quality Review*, AQR) dont le 1er exercice s'est terminé fin octobre 2013 qui porte sur la valorisation des actifs et des collatéraux, la pertinence de l'évaluation des actifs non-performants et les règles de provisionnement. L'Autorité bancaire européenne fournit les normes de *reporting* afin d'harmoniser les informations reçues et faciliter la comparabilité. L'AQR est complétée par des contrôles sur site [11] en vue de permettre le contrôle de la valorisation des actifs, des collatéraux et le recalcul des provisions et des actifs pondérés [12]. Il est ainsi prévu de contrôler un montant total des actifs pondérés dans les portefeuilles sélectionnés pour un montant de 3 720 milliards d'euros, soit 58 % du total des *Risk Weighted Assets* (RWA [13]) des banques.

• La réalisation de tests de résistance *(stress tests) pour tester la résilience du bilan des banques*.

Cet exercice concerne les banques dites "systémiques" au niveau européen, c'est-à-dire 85 % des actifs bancaires détenus par 128 banques. L'information collectée vise à parfaire la connaissance du régulateur sur les zones à risque de la banque, cette connaissance conditionnant l'adéquation des exigences prudentielles, jusque-là imparfaite, pour réduire le risque (Bebchuk et Spamann, 2010).

9. Règlement (UE) No 1024/2013 du Conseil du 15 octobre 2013.

10. Les résultats de cette évaluation ont été publiés le 26 octobre 2014. Les banques françaises, en tenant compte des deux impacts (évaluation des bilans et stress adverse), affichent un ratio CET1 agrégé de 9 % à fin 2016, soit un niveau très supérieur au seuil de 5,5 % retenu pour exiger des plans de recapitalisation.

11. 11 mars 2014 - La BCE publie un manuel relatif à l'examen de la qualité des actifs qui présente la méthodologie applicable à dix blocs de travail spécifiques au cours de la "phase 2" (inspections sur place) de l'examen de la qualité des actifs (*Asset Quality Review*, AQR).

12. Ceci servant au calcul des fonds propres au titre du risque de crédit.

13. Le RWA correspond au calcul de l'encours pondéré en fonction du risque sur une contrepartie donnée pour une ligne de crédit. Ainsi, plus une contrepartie est mal notée, plus l'encours pondéré sera proche voire supérieure au montant du crédit.

1.4 L'évolution de la transparence sur les marchés financiers

En matière de marchés financiers, la crise a montré qu'une amélioration de la réglementation des dérivés et des marchés OTC, assortie d'une plus grande transparence des marchés, serait nécessaire pour éviter une prise de risques excessive et opaque [14]. A l'instar des évolutions contenues dans la loi Dodd Franck aux Etats Unis, le régulateur européen, par l'intermédiaire de l'ESMA [15], a mis en place le règlement EMIR [16] qui vise à renforcer la transparence sur les marchés des dérivés et sécuriser les transactions. En effet, les chefs d'État et de gouvernement des pays du G20 ont convenu lors du Sommet de Pittsburgh en septembre 2009, en réponse à la crise financière, que « *tous les contrats de produits dérivés de gré à gré normalisés devront être échangés sur des plates-formes d'échanges ou via des plates-formes de négociation électronique selon le cas et compensés par des contreparties centrales (CCP) d'ici la fin 2012 au plus tard. Les contrats de produits dérivés de gré à gré doivent faire l'objet d'une notification aux référentiels centraux. Les contrats n'ayant pas fait l'objet de compensation centrale devront être soumis à des exigences en capital plus strictes* » [17]. Le marché des dérivés se sécurise ainsi en obligeant l'ensemble des transactions portant sur des dérivés standards (soit 85% du marché des dérivés actuels) à passer par une chambre de compensation et à exécuter les transactions via des plates-formes électroniques organisées. Enfin les opérations non standardisées se voient attribuer des contraintes supplémentaires tant opérationnelles que financières (avec notamment l'obligation de disposer de collatéraux de qualité).

La logique informationnelle se trouve confortée là encore avec la volonté d'instaurer la transparence, en imposant le *reporting* de l'ensemble des opérations aux régulateurs à travers des registres centraux de transactions (*trade repositories* – TR). Ainsi, comme le précise C. Noyer [18] (avril 2013), le renforcement de la transparence, grâce à l'enregistrement de toutes les transactions au sein de registres centraux de données et à la mise en place de l'identifiant unique international (*legal entity identifyer* – LEI), est un des axes de la réforme demandée par les dirigeants du G20.

1.5 La structuration de l'information sur les contrôles

A côté de l'accroissement des informations sur les positions des banques, révélatrices de risques potentiels, le régulateur a renforcé la visibilité sur la qualité des contrôles permanents. Depuis l'arrêté de mars 2005, le régulateur, en France, a renforcé les exigences de contrôle interne en imposant une structuration des niveaux de contrôle, de l'auto-contrôle au contrôle périodique *(inspection bancaire)* en passant par le contrôle permanent. La principale évolution a porté sur la mise en œuvre du dispositif de contrôle permanent et la formalisation de ses travaux. Le contrôle permanent devient ainsi le rouage essentiel du contrôle au fil de l'eau, en complémentarité avec le contrôle périodique dont le formalisme suit généralement les normes

14. Propos de Stefan Ingves, gouverneur, Banque royale de Suède et président, Comité de Bâle sur le contrôle bancaire (extrait de l'article "Réforme de la réglementation des produits dérivés de gré à gré : passé, présent et futur").

15. *European Securities and Markets Authority* (ESMA).

16. *European Market and Infrastructure Regulation* (EMIR).

17. www.g20.utoronto.ca/2009/2009communique0925-fr.html

18. Gouverneur de la Banque de France et de la Banque des règlements internationaux.

internationales d'audit interne. L'arrêté du 19 janvier 2009, suite à l'affaire Kerviel, précise que les systèmes d'analyse et de mesure des risques *« doivent prévoir les critères et seuils permettant d'identifier comme significatifs les incidents révélés par les procédures de contrôle interne (…) »* (art. 17 ter). Le régulateur insiste sur l'importance d'un dispositif réactif entre les anomalies identifiées et leurs résolutions. Ainsi des procédures doivent être mises en œuvre pour *« vérifier l'exécution dans des délais raisonnables des mesures correctrices qui ont été décidées par les personnes compétentes dans le cadre du dispositif de contrôle interne »*. Les instances de gouvernance doivent disposer *« des informations pertinentes sur l'évolution des risques encourus par l'entreprise assujettie »* (art. 38), les incidents significatifs devant notamment être portés sans délai à sa connaissance, ce qui suppose un dispositif qui facilite rapidement leur identification. Ces éléments ont contribué à institutionnaliser la fonction de contrôle interne et à développer des dispositifs de management actif du risque (Cappelletti, 2006). Cette perspective s'inscrit dans une tendance à la normalisation du contrôle interne (Cappelletti, 2009), et surtout à la normalisation des informations véhiculées (Pigé, 2001).

Les principales évolutions règlementaires dans le domaine du contrôle interne portent ainsi à la fois sur la structure des dispositifs de contrôle et les procédures permettant d'agencer l'information essentielle au regard des risques majeurs.

2. L'identification des facteurs de risque et la structuration des informations du contrôle des risques

La complexité des grandes institutions financières modernes (par exemple les banques universelles internationales), qui sont généralement transfrontalières et qui se livrent à une multitude d'activités, les oblige à être de plus en plus vigilantes et sophistiquées dans leur contrôle des risques, surtout après la violence de la crise de 2008. De plus la multiplication récente des nouvelles réglementations, et les contraintes de *reporting* qu'elles imposent, obligent les directions des risques des institutions financières à repenser constamment l'organisation de la collecte des métriques de risque qui leur sont nécessaires. Ces établissements se doivent d'avoir à la fois une vision de détail et un suivi global des risques multiples auxquels ils sont exposés, et cela ne peut se faire que par une structuration active et intelligente des informations du contrôle des risques (par filiale ou au niveau du groupe).

2.1. La multiplicité des facteurs de risque et l'établissement de priorités

Si l'on regarde l'histoire des crises financières et des faillites bancaires, on pourra observer au-delà de leurs apparences idiosyncratiques les similitudes qu'elles partagent (Reinhart & Rogoff, 2009). Même si les contextes des crises sont à chaque fois uniques, les racines de celles-ci peuvent être le plus souvent répertoriées au sein de grandes catégories : bulle spéculative, crise de surendettement, etc. Cela suggère un optimisme raisonné pour le contrôleur de risques puisque celui-ci, d'après cette taxonomie, n'aurait qu'à suivre quelques grandes catégories de risques et des heuristiques assez simples afin d'assurer la santé et la pérennité de l'établissement bancaire concerné.

Par exemple, et selon cette logique de contrôle de grandes catégories de risques, l'un des premiers risques à suivre pour la direction des risques est la formation d'une bulle

sur une classe d'actifs à laquelle l'établissement bancaire est largement exposé. Cela peut être d'autant plus délicat à gérer que l'établissement bancaire peut lui-même avoir contribué à la formation de cette bulle par une activité jusque-là très rémunératrice et florissante pour la banque [19]. Cet exercice de suivi de la taille des différentes classes d'actifs et des risques de formation de bulles n'incombe pas qu'à l'établissement bancaire mais également au régulateur bien sûr, plus à même d'avoir une vision transversale de l'évolution et de la qualité d'une classe d'actifs. Il est à noter que ce risque de bulle, et de développement inhabituel de la taille d'une classe d'actifs, peut par exemple être mitigé par des exigences dynamiques de capital comme cela a été pratiqué par la Reserve Bank of India (Sinha, 2011).

Mais les risques d'un établissement bancaire sont bien sûr multiples : actes terroristes ; risques opérationnels en tout genre, du *"fat finger"* d'un *trader* à des actes de falsification des pertes, en passant par les risques informatiques ; risques géopolitiques ou souverains, etc.

Tous ces risques doivent être mis en perspective et ordonnés de manière dynamique par le contrôleur des risques. Il y a les "incertains certains" (les k*nown unknowns*) et les "incertains imprévisibles" (les *unknown unknowns*), ces derniers ne pouvant, par définition, être appréhendés par des rapports de routine qui auront tendance à se focaliser sur des risques et des métriques connus. C'est ce travail de consolidation et de hiérarchisation des risques suivant le contexte du moment qui demande un travail de va-et-vient intelligent et adapté entre la direction des risques et les différentes unités opérationnelles de la banque. Bien entendu ces dernières doivent faire remonter de manière périodique leurs métriques habituelles (et obligatoires, dans un souci de conformité) de suivi des risques telles que, la *value-at-risk* (VAR) estimée d'un portefeuille ou l'état de liquidité du marché concerné. Les équipes opérationnelles doivent également avertir leur direction des risques non anticipés, et inversement, la direction des risques doit avertir les différentes unités opérationnelles de risques émergents dont ces dernières (dépourvues de vision transversale) n'ont pas forcément conscience.

Là encore les exigences de normalisation du contrôle interne évoquées plus haut, tant sur la structure des dispositifs de contrôle que sur les procédures permettant d'agencer l'information essentielle, ne doivent pas constituer un refuge où l'implémentation méticuleuse de procédures se substitue aux jugements et aux initiatives hors des sentiers battus qu'un contrôle des risques perspicace et efficace peut parfois requérir.

2.2. La structuration des informations du contrôle des risques

Ainsi, la structuration de l'information portant sur le contrôle des risques doit non seulement se conformer à des catégories réglementaires connues et exigées par la conformité, mais également comporter une partie flexible et réservée à un dialogue qualitatif entre la direction des risques et les différentes unités du groupe.

Il paraît assez évident que les informations utilisées pour le contrôle des risques doivent coller au plus près des risques concernés. Par exemple, s'il s'agit d'un établissement

19. Ainsi, il aurait été délicat pour les banques ayant fortement contribué au développement du marché *subprime*, via la titrisation, de tout à coup se retirer de ce marché. Il peut y avoir des asymétries d'information et des conflits d'intérêt entre la banque et ses clients, comme par exemple les poursuites intentées à l'encontre de certaines grandes banques (Goldman Sachs) l'ont illustré.

bancaire qui a accordé de nombreux prêts à des PME concentrés dans quelques secteurs industriels, il est nécessaire que l'information transmise à la direction des risques, et de manière plus large aux structures de direction, comprenne un ensemble d'informations relatives à l'état de ces secteurs industriels, avec des données aussi précises que possible sur l'évolution des principales sociétés auxquelles la banque a accordé des crédits. De même, si l'établissement bancaire est détenteur d'un parc immobilier important (résidentiel ou commercial), la direction de l'établissement bancaire voudra bien évidemment suivre au plus près l'évolution du marché immobilier et faire un point périodique sur la qualité de ses actifs ainsi qu'une évaluation de *stress test* face à différents scénarios de retournement de la conjoncture.

Il est clair que les informations du contrôle des risques doivent répondre à la fois à des impératifs qualitatifs, afin de comprendre le contexte du risque, et quantitatifs, afin de cerner l'échelle possible du risque en termes d'impact et de fréquence.

Une étape cruciale dans cette structuration des informations du contrôle au sein d'un établissement bancaire complexe (tel une banque universelle) est la consolidation de ces rapports sur les différents risques encourus par chaque activité. Ce que la crise récente a clairement souligné est qu'il faut absolument éviter une logique de silo où les risques sont évalués indépendamment les uns des autres, sans même que leurs combinaisons et les scénarii de contagion les plus probables ne soient saisis. En effet, la difficulté n'est pas tant de bien identifier un risque mais d'analyser ses causes, qui peuvent être le fruit de combinaisons multiples. Le dispositif de maîtrise des risques doit donc recueillir l'information individuelle de chaque unité opérationnelle pour l'analyser dans son ensemble à l'aune de ces effets de contagion potentiels.

Dans l'élaboration des différents scénarios susceptibles de refléter les évolutions possibles d'un contexte économique, il est indispensable de regarder les cas de figure les plus pessimistes où les valeurs de classes d'actifs chutent ensemble, ou de manière très corrélée. Les corrélations entre classes d'actifs sont à la fois difficiles à estimer précisément et doivent être manipulées avec beaucoup de prudence dans la consolidation globale des risques [20].

Ainsi, la structuration des informations du contrôle des risques doit anticiper les analyses conjoncturelles et autres *stress tests* que la direction des risques devra régulièrement mener.

2.3. Les biais d'interprétation et le partage de l'information

Comme cela a été évoqué par de nombreux chercheurs depuis des décennies, tous les opérateurs humains ont une rationalité limitée (Simon, 1997). Comme tout rapport, le *reporting* sur les risques doit comporter un résumé de ses points essentiels pour être rapidement intelligible et assimilé par tous. Ce travail de consolidation et de synthèse comporte forcément une part d'arbitraire et peut être un art autant qu'une science.

20. La crise récente a montré une parfaite illustration de ce phénomène dans le domaine du crédit immobilier : la valeur de certains produits titrisés (CDOs, etc.) avait été calculée à partir d'hypothèses de faibles corrélations entre les marchés *subprime* de différents Etats (par exemple : Floride et Californie). En réalité ces marchés se sont affaissés simultanément et beaucoup plus rapidement que les modèles de valorisation – avec des hypothèses de corrélation irréalistes – ne le supposaient.

Avec les possibilités informatiques actuelles et l'existence d'*intranets* regorgeant d'informations en temps réel sur le déroulement des opérations, les directions des risques peuvent aujourd'hui coupler une approche quasi-automatique de détection des risques (qui consiste à suivre au fil du temps différentes métriques) avec une approche plus qualitative qui ne peut à ce jour être automatisée.

Le traitement de l'information par un opérateur humain est bien sûr sujet à différents biais : l'accoutumance (on finit par ne plus faire attention), la sur-confiance (on accorde une confiance aveugle aux métriques fournies sans interroger leur pertinence ou leur calcul), la lassitude face à une surcharge d'informations parfois trop complexe (on finira par ne plus réellement lire des rapports trop denses ou contenant trop d'informations), les contraintes hiérarchiques (on préfère ne pas tirer la sonnette d'alarme de peur de froisser un supérieur hiérarchique), etc.

A ces biais cognitifs ou comportementaux vient s'ajouter un autre problème, essentiel, qui est la gouvernance de l'information. En effet, la direction du contrôle des risques est en possession d'informations souvent très sensibles qui, diffusées sur le marché, pourraient nuire à l'établissement bancaire concerné. Ici, l'opacité comme la transparence peuvent aller contre les intérêts d'une institution financière comme différentes crises l'ont montré, telle que la crise de *Long Term Capital Management* (LTCM) ou celle des *crédits subprime*. En effet, à partir du moment où une méfiance généralisée s'installe autour d'une classe d'actifs, comme ce fut le cas avec les produits titrisés *subprime* à partir de 2007, l'asymétrie d'information entre un établissement bancaire et ses contreparties peut vite engendrer un cercle vicieux de méfiance et d'effondrement des prix. Ce fut clairement le cas à partir d'août 2007 avec la détérioration inattendue des taux des prêts interbancaires qui reflétaient les doutes des établissements financiers les uns vis-à-vis des autres, et sur la solvabilité de chacun [21]. La question du moment était : quel établissement est le plus exposé aux actifs *subprime* ? Pour le contrôleur des risques, d'un seul coup, la plus grande discrétion s'imposait. On en arriva même à certaines situations paradoxales où une institution financière pouvait refuser de se refinancer auprès d'une banque centrale pour éviter que cette opération (rendue publique) soit interprétée par les autres acteurs de marché comme un aveu de faiblesse.

3. Le sens du *reporting* pour la gouvernance bancaire

L'asymétrie d'information est inhérente à l'activité du banquier : la complexité des opérations, leur immédiateté nécessitent de décentraliser le processus opérationnel au plus près du client et de la transaction. La rapidité de la transaction, la volumétrie et la technicité accrue de certains produits accroissent la difficulté à appréhender, au sein des instances dirigeantes, l'intégralité des risques portés par les opérations. Ainsi l'efficience de la gouvernance repose sur une logique informationnelle qui favorise la transparence des acteurs de la firme vis-à-vis des différentes parties prenantes. Cependant, dans les affaires récentes, la question est elle exclusivement informationnelle ? L'enjeu n'est il pas également comportemental, incluant ainsi l'éthique et la responsabilité individuelle ?

21. Comme l'évolution du *spread* LIBOR-OIS l'a montré durant la crise.

3.1. L'éthique au service de l'interprétation de l'information

La détention d'actifs spécifiques génère, dans les situations d'échange, une situation de faiblesse et de dépendance (Williamson, 1996). En général plus l'actif est rare et rentable, plus il est spécifique. Cela accroît la dépendance au détriment du détenteur de l'actif (l'organisation bancaire, dans notre cas). Les politiques de rémunération mises en place par certains établissements illustrent la nécessité de conserver le personnel à forte compétence.

Dans un premier temps, la formalisation des informations permettant d'évaluer le risque, a été portée dans sa dimension rationnelle, imposant une structure formelle. Cette formalisation s'accompagne généralement d'une centralisation des informations à chaque échelon, des filtres se mettant en place progressivement pour que seule l'information significative parvienne aux instances de gouvernance.

Si le formalisme de l'information sur le risque cherche à accroître la prédictibilité des comportements à venir, il introduit de nouvelles règles du jeu qui peuvent modifier l'équilibre des rapports de force existants. Cela suppose de repenser l'organisation pour tenir compte des rapports de pouvoir qui s'exercent. En effet, la zone d'incertitude n'est pas uniquement constituée d'asymétrie d'information ou de lacune dans le dispositif de communication. Comme le précise Crozier (1971), l'individu est une liberté, c'est-à-dire que son action ne saurait être réduite à une stricte obéissance. Elle résulte d'un choix en fonction des opportunités et des contraintes qui lui sont offertes. Elle est donc difficilement prévisible car « *jamais déterminée mais, au contraire, toujours contingente* » (Crozier et Friedberg, 1977).

L'information, si elle facilite le discernement au sein de certaines zones de risque qui étaient sous-évaluées, n'influe pas forcément sur la volonté qui se traduit dans la prise de décision. Volonté et jugement sont bien distincts. Tant que l'augmentation de l'information sur les risques et les contrôles est perçue comme une contrainte règlementaire, l'esprit même de la règlementation n'est pas perçu.

L'éthique a alors une place dans la gestion de cette zone de liberté propre à ceux qui détiennent le pouvoir décisionnel, de l'opérateur au dirigeant. Mais l'éthique ne doit pas se limiter à préserver l'intérêt de la banque, ce qui est souvent la justification avancée pour ne pas respecter entièrement la règlementation. L'éthique doit tenir compte de l'ensemble des parties prenantes, notamment pour les acteurs au sein de la banque dont les actions peuvent avoir un impact sur l'économie dans son ensemble.

3.2. Les enjeux de responsabilité

La banque peut donner l'impression d'être soumise à deux logiques très fortes qui conditionnent l'exercice de son activité : d'une part la règlementation dont la pression s'accroît avec le risque de non-conformité et l'une de ses conséquences, l'atteinte à la réputation ; d'autre part la politique d'incitation dont on a pu voir les excès sur le périmètre des activités de marché. La politique de rémunération a d'ailleurs fait l'objet d'évolutions règlementaires pour limiter les sources de conflits d'intérêt entre un opérationnel et son client ou le marché [22].

22. Se reporter notamment aux évolutions du CRBF 97-02 en janvier 2009 et décembre 2010.

Dans ce contexte, l'espace de liberté des instances dirigeantes et du management se trouve de plus en plus contraint par la règlementation qui se renforce, la concurrence qui augmente, et les fonds propres qui viennent diminuer la rentabilité. Il reste néanmoins une part de liberté qui résulte bien souvent d'un arbitrage entre le coût de la sanction et la rentabilité opérationnelle (certaines affaires récentes témoignent de cet ajustement précaire entre la volonté de servir une offre commerciale et celle de respecter des règles de plus en plus strictes). D'un point de vue moral, les dérogations à la règlementation se trouvent toujours justifiées par des raisons supérieures : servir le client, servir la banque, se convaincre qu'au fond la règlementation n'est pas adaptée, etc. Toutes ces raisons, parfois très spécieuses, peuvent convaincre un dirigeant qu'il est au fond en son bon droit d'adapter la réglementation aux circonstances.

3.3. Des dispositifs incitant à l'évolution des comportements

La prise de conscience de la responsabilité et l'incitation à respecter la règlementation (action sur la volonté) sont supportées par deux éléments significatifs : un renforcement des dispositifs d'observation des comportements et une augmentation des sanctions (se reporter notamment aux derniers montants de sanctions aux Etats Unis).

Pour qu'un système de gouvernance soit applicable, il faut que le comportement soit observable (Grandori, 1997). Jusqu'à présent, l'observabilité reposait principalement sur la visualisation de critères financiers, par exemple le résultat du centre de profit, pour permettre à l'organisation de s'assurer que l'individu agit conformément aux objectifs de l'entreprise. Or les nouvelles règles du jeu qui structurent l'action opérationnelle et la production informationnelle, supposent d'intégrer des critères d'observation des comportements et donc des moyens utilisés pour s'assurer que les individus ne sont pas susceptibles de générer des risques de non-conformité, préjudiciables à l'organisation. Ces critères vont permettre d'identifier tout écart potentiel par rapport à la norme établie.

Le dispositif d'observation facilite ainsi la prise en compte de nouveaux critères d'incitation à bonne conduite. Si la logique financière prévalait jusqu'à un passé récent, c'est-à-dire des incitations basées sur un dispositif d'évaluation et de mesure de la performance financière, de nouvelles incitations plus comportementales se développent : calcul de la rémunération variable incluant la qualité des contrôles internes d'un périmètre donné, qualité des dossiers client, sensibilisation des équipes en place, nombre d'erreurs opérationnelles, etc. Les incitations étaient jusque là orientées principalement vers la modification du comportement de l'opérationnel dans l'intérêt de la performance financière. Dorénavant, les incitations ont vocation à modifier le comportement par l'intégration d'exigences de conformité et d'éthique, certes en se souciant toujours de la performance financière.

Les dispositifs mis en place dans le cadre des évolutions réglementaires semblent pouvoir faire autorité, d'une part par l'exercice permanent des contrôles qu'ils exercent (par exemple pour la détection des anomalies ou l'automatisation des transactions atypiques), et d'autre part par les sanctions qui s'appliquent en cas de non respect des normes de comportement. La volonté d'agir de l'individu sera influencée par la pertinence et l'efficacité du dispositif de sanction. Il faut que l'observation soit renforcée par le pouvoir de l'institution et du régulateur, c'est-à-dire que le résultat des surveillances exercées soit suivi d'effets. Que vaut un contrôle du respect des embargos si des entités peuvent se permettre de ne pas les respecter sans réaction

particulière ou, en tout cas, sans réaction qui modifierait les enjeux lors de la prise de décision par l'individu ? Le montant des sanctions ou les incitations récemment distribuées aux donneurs d'alerte (les *whistle blowers*), notamment aux Etats Unis, les règles d'extra territorialité, et bien d'autres mesures, modifient le rapport coût-bénéfice d'une entorse à la règlementation. Cette dernière est désormais explicite sur les conséquences d'un non-respect des règles et le régulateur s'est donné les moyens d'exercer ses vérifications et contrôles et d'appliquer des sanctions à la hauteur des enjeux. Ne négligeons pas également le risque de réputation qui naîtrait d'un non respect de la règlementation au détriment des clients, voire de la société dans son ensemble : si la banque a encore les moyens de payer des amendes d'un montant significatif, il est souvent difficile de se remettre d'une atteinte durable à la réputation.

3.4. Les enjeux d'efficience dans un contexte d'incertitude

Deux éléments sont venus altérer l'efficacité financière des établissements financiers, c'est-à-dire l'obtention d'un résultat au moindre coût : le renforcement des fonds propres qui a un impact de plus en plus significatif et l'augmentation de la composante informationnelle dans le dispositif de contrôle interne. Les contraintes de collecte informationnelle et de *reporting* sont bien souvent perçues par les banques comme des contrainte supplémentaires, un *add-on* greffé aux opérations qui représente plus un poids qu'un atout pour l'efficience opérationnelle.

Certes, la visibilité apportée à certaines opérations et les informations récurrentes sur les risques significatifs apportent de la visibilité aux cadres dirigeants et au management de manière beaucoup plus formelle et systématique que par le passé. Cependant, tant que la production d'informations, pour lesquelles des moyens importants sont déployés, est perçue comme une fin en soi où l'essentiel est de répondre aux injonctions règlementaires, la dissociation entre l'information et l'efficience perdurera, les arbitrages tendant alors à se faire au profit de la création de valeur, quel que soit le contenu de l'information véhiculée.

Or la production d'informations devrait être considérée comme un nouvel élément qui facilite la prise de décision. L'information devient alors un outil au service de l'efficacité dans la mesure où elle va renseigner sur l'environnement interne et externe de la transaction et permettre de s'y adapter. Elle fournit des indications, via la mise en place d'indicateurs, sur la qualité des comportements. Cependant, cela suppose une disponibilité et une volonté d'exploiter les signaux issus de l'information. Il arrive que les informations transmises par le contrôle permanent ne soient pas toujours analysées au regard des risques : bien souvent l'anomalie majeure est celle qui empêche de produire l'information dans les temps (interruption de système par exemple). Le risque est alors de se focaliser sur l'obligation de moyen en oubliant la finalité des contrôles.

Et si l'information ne réduit pas forcément l'incertitude qui reste inhérente à l'environnement bancaire, elle doit néanmoins aider la banque à identifier sa situation par rapport à ses objectifs. Ainsi, par exemple, les résultats de l'évaluation des actifs ne servent pas uniquement les travaux de la BCE : ils peuvent et doivent être corrélés en interne, et évalués par rapport aux objectifs définis. Les résultats des contrôles permanents prennent tout leur sens lorsqu'ils sont appréciés à l'aune des risques et des opportunités de l'environnement. La gouvernance des informations devient ainsi un enjeu de gouvernance de la banque, celle-ci devant repenser l'intégration de l'ensemble de ces *reportings* au sein de la chaîne de valeur de ses activités.

La gouvernance de la banque peut donc penser et utiliser ces nouveaux processus informationnels non comme des lourdeurs administratives mais comme des armes pour affiner sa stratégie ; elle peut se servir de tous ces nouveaux indicateurs pour obtenir des avantages comparatifs et améliorer ainsi sa performance.

Conclusion

La tentation est grande de sous-traiter les exigences règlementaires de *reporting* à la *compliance* alors même que l'esprit des textes et l'éthique supposent l'instauration d'une culture qui part du plus haut niveau de l'organisation. Au-delà du respect formel des différentes directives et de la meilleure maîtrise des risques que le renforcement des exigences informationnelles doit amener, les exigences accrues de *reporting* devraient également permettre aux salariés des institutions financières de s'approprier les valeurs inhérentes à un code d'éthique responsable et soucieux de son impact sur l'environnement le plus large. C'est un enjeu de responsabilité et de transparence, non pas informationnelle mais comportementale. L'information doit alors faciliter la fiabilité du jugement et l'éthique orienter l'action, et ce dans un contexte où les individus sont de plus en plus responsabilisés dans leurs prises de décision. Le foisonnement d'information doit aboutir à une synthèse qui permette aux uns et aux autres d'accéder à une responsabilité économique et sociale qui va bien au-delà des seuls critères de profitabilité. Le respect des enjeux règlementaires ne doit pas alors être perçu comme une intrusion dans l'espace de liberté mais au contraire comme une opportunité de prouver que les décisions prises correspondent bien aux meilleures exigences de maîtrise des risques, tant pour la banque que pour l'ensemble de ses parties prenantes, ses *stakeholders*.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams R. (2009), Governance and the Financial Crisis, *Finance Working Paper,* n° 248/2009.
- Bebchuk L., Spamann H. (2010), Regulating Bankers' Pay, *Georgetown Law Journal*, vol. 98, n° 2, pp. 247-287.
- Cappelletti L. (2006), Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne ?, *Comptabilité – Contrôle – Audit.*, vol. 12, pp. 27-43.
- Cappelletti L. (2009), Performing an Internal Control Function to Sustain SOX 404 and Improve Risk Management: Evidence from Europe, *Management Accounting Quaterly*, n° 10, pp.17-27
- Cliancanelli P., Reyes-Gonzalez J.A. (2000), "Corporate governance in banking: a conceptual framework", *Working Paper* SSRN.
- Couppey J., Madies A. P. (1997), « L'efficacité de la règlementation prudentielle des banques à la lumière des approches théoriques », *Revue d'Économie Financière*, n° 39, pp. 95-124.
- Crozier M. (1971), *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Seuil, 82 p.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- Dewatripont M., Tirole J. (1993), *La réglementation prudentielle des banques*, Lausanne : Ed. Payot.
- Goodhart C., Hartmann P., Llewellyn D., Rojas-Suarez L., Weisbrod E. S. (1998), *Financial Regulation : Why, how and where now*, London, Routledge.

- Grandori A. (1997), An organizational assessment of interfirm coordination modes, *Organization Studies*, 18(6), pp. 897-927.
- Laeven L., Levine R. (2008), Corporate Governance, Regulation, and Bank Risk Taking', forthcoming, *Journal of Financial Economics*.
- Miller, K. D. (2009), Organizational risk after modernism, *Organization Studies*, vol. 30, n°2 /3, pp.157-180.
- Morgan D. P. (2000), Rating banks: Risk and uncertainty in an opaque industry, Federal Reserve Bank of New York, *Working paper*, avril.
- Reinhart C. & K. Rogoff (2009), *This time is different – Eight centuries of financial folly*, Princeton University Press.
- Santos J. (2000), Bank Capital regulation in Contemporary Banking theory: a Review of the Litterature , *BCBS Working paper*, n° 70, septembre, http://www.bis.org/publ/work90.pdf.
- Shiller R. (2003), *The New Financial Order: Risk in the Twenty-First Century*, Princeton University Press.
- Simon, H. (1997), *Models of bounded rationality: Empirically grounded economic reason* (Vol. 3), Cambridge, MA: The MIT Press.
- Sinha A. (2011), *Address by the Deputy Governor of the Bank Reserve of India*.
- Spindler J., (1998), *Contrôle des activités bancaires et risques financiers*, Paris, Economica.
- Swanson, D. L. (1999), Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, n° 24, pp. 506-521.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

Information comptable, rationalité et décision

Christophe TORSET [1] **& Larry BENSIMHON** [1]

Introduction

L'information comptable est souvent présentée comme un des éléments de base de toute décision ayant pour objet une organisation et pour enjeu un résultat, notamment en introduction de tous les manuels de comptabilité (Burchell, 1980 ; Burlaud, 1995). L'ancienne présidente du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (CSOEC) propose même que : *« le plan de comptes, applicable à toutes les entreprises pour enregistrer les opérations comptables, ne doit plus être appréhendé comme un outil statique mais comme un outil de veille intelligent, un outil d'alerte, de pilotage, autrement dit comme un outil décisionnel »* (Bricard, 2010). Si cette posture peut sembler légitime de la part de la représentante de la profession comptable libérale en France, qu'en est-il dans les entreprises, et de manière plus générale, dans les organisations ? Quels sont réellement la place et le(s) rôle(s) de l'information comptable dans la prise de décision ? Quels concepts peuvent être mobilisés par les normalisateurs et les chercheurs pour en assurer la pertinence pour les décideurs ?

Ce chapitre propose de traiter du lien entre information comptable et décision, en montrant que l'hypothèse de pertinence et légitimité de l'information comptable est remise en cause par la construction des cadres normatifs, mais aussi par les apports des sciences comportementales à la recherche comptable. La notion de rationalité, développée et popularisée notamment par Simon (1955, 1976), semble, avec les travaux issus de la théorie des perspectives, particulièrement utile pour enrichir et approfondir ce lien.

1. Information comptable et prise de décision

Comptabilité et décision, information comptable et prise de décision sont des termes presque indissociables. Pourtant, la légitimité de l'information comptable pour la décision peut être questionnée, au regard des rôles qui lui sont assignés, mais aussi de sa diversité et des contextes dans lesquels elle est produite et utilisée. Nous limitons ici notre acception de l'information comptable à la seule comptabilité financière, la comptabilité de gestion ayant par ailleurs fait l'objet déjà de discussions sur ces thématiques (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011).

1. Maîtres de conférences, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action, Conservatoire national des Arts et Métiers.

Deux questions fondamentales émergent de la littérature à ce propos : celle de la qualité de l'information comptable et celle de la contingence de cette information, au regard notamment du cadre normatif dans lequel elle est produite.

1.1. Information comptable, de la légitimité à la qualité pour la décision

La légitimité et la pertinence de l'information comptable pour la prise de décisions sont curieusement peu questionnées dans la littérature. Le lien entre complétude et pertinence de l'information comptable mobilisée et qualité de la décision est davantage présumé ou revendiqué (Davidson et Trueblood, 1961) qu'il n'est montré empiriquement (Hall, 2010). Alors que de nombreux auteurs se sont intéressés aux différents rôles de l'information comptable (Burchell *et al.,* 1980 ; Anderson, 2008 ; Hall, 2010), peu de chercheurs ont traité de la place de l'information comptable dans la "mosaïque d'informations" que les dirigeants et managers utilisent pour prendre des décisions : *« Il y a beaucoup à apprendre sur la façon dont les managers utilisent l'information comptable parce qu'il y a remarquablement peu d'études sur les informations que les managers utilisent ou devraient utiliser »* (Hall, 2010, p. 302)[2].

Les recherches sur l'utilisation de l'information comptable dans la prise de décision sont hétérogènes, mais les apports de la psychologie ont permis de mettre en lumière le rôle prépondérant des interactions, au détriment même du contenu informationnel, dans certains contextes (Chambost, 2007). Le lien entre information comptable et décision est le plus souvent présupposé, la comptabilité étant considérée comme un système d'information à destination de parties prenantes diverses, internes et externes à l'organisation : *« les systèmes d'information, tels que la comptabilité, sont vus comme une partie d'un système d'aide à la décision pour les managers, les analystes financiers, les actionnaires ou ceux qui ont un intérêt dans l'organisation »* (March, 1987, p. 154).

Si la légitimité de l'information comptable pour la prise de décision n'est pas ou peu discutée depuis les années 1970 malgré la mise en évidence de l'effet "*bottom line*" (les analystes se concentrent sur le seul résultat comptable car ils ont recueilli d'autres informations avant la publication des comptes) (Casta, 2000), sa pertinence est en revanche régulièrement l'objet de publications, discussions et débats. Ce sont les caractéristiques de l'information comptable et notamment sa (ses) qualité(s) qui nourrissent le plus les débats académiques (Colasse, 2007 ; Casta et Stolowy, 2012). La comptabilité est un système destiné à produire une information. Cette information doit être fidèle à la réalité économique de l'entreprise, utile à ses destinataires internes ou externes à l'entreprise. La comptabilité *« est, ou du moins sommes-nous amenés à le croire, essentiellement concernée par la fourniture d'une "information pertinente pour la prise de décision" »* (Burchell *et al.,* 1980, p. 9-10). Chambost rappelle que « *l'exploitation de l'information va dépendre, par ailleurs, de sa qualité. Le degré de qualité, considéré comme requis, est également fonction de l'individu qui utilise l'information. […] [Le processus d'interprétation] suppose d'analyser la qualité des informations utilisés en recherchant les méta-informations renseignant sur cette qualité »* (2007, p. 80).

La qualité de l'information comptable est abordée différemment dans le système comptable français et dans le système comptable américain (Michaïlesco, 2009). Le document

2. Traduction des auteurs pour toutes les citation issues d'un texte en anglais dans ce chapitre.

de référence publié par l'Autorité des normes comptables (ANC)[3] en juillet 2014 retient cinq "principes de la comptabilité"[4] (ANC, 2014, p. 20) qui ne constituent pas à proprement parler des critères d'évaluation de la qualité de l'information comptable, mais plutôt des recommandations procédurales relatives à la façon dont l'information comptable devrait être constituée. De son côté, l'organisme de normalisation américain propose en 2010 une liste des caractéristiques assurant la qualité de l'information comptable, en les hiérarchisant[5] (FASB, 2010, p. 16-21). Si les recommandations de l'ANC et du FASB sont similaires sur certaines caractéristiques importantes de l'information comptable (image fidèle et comparabilité notamment), elles n'ont pas le même statut et ne permettent pas de dégager un véritable consensus sur la définition de la qualité de l'information comptable (Michaïlesco, 2009 ; Casta et Stolowy, 2012).

L'analyse des travaux de recherche sur cette notion de qualité comptable et/ou de qualité de l'information comptable menée par Casta et Stolowy (2012) montre la grande diversité des approches, les ambiguïtés entre contenu de l'information comptable et processus de production de cette information, les différences de périmètre de l'information comptable selon les normes et leurs auteurs et pourtant, l'intérêt croissant que génère cette question. Les chercheurs soulèvent en conclusion l'importance d'une réflexion approfondie sur ce thème, en le liant notamment à la question des objectifs et des utilisateurs et donc de la prise de décision : *« En posant le problème de l'identification des besoins relatifs à la satisfaction des utilisateurs, les travaux sur la qualité comptable éclairent d'un jour nouveau les réflexions en cours sur les objectifs des états financiers et sur l'utilité de l'information comptable »* (Casta et Stolowy, 2012, p. 107).

Si l'utilité de l'information comptable pour la prise de décision est présumée, la question de sa pertinence et des qualités qui en sont attendues reste ouverte. La qualité de l'information comptable fait référence de manière récurrente à la notion d'image fidèle (Michaïlesco, 2009).

1.2. Information comptable, de la norme à la contingence

Le développement de normes comptables internationales a profondément modifié la nature de l'information comptable fournie par les organisations. Cette évolution a-t-elle favorisé le développement d'une information comptable pertinente, décontingentée et davantage utile à la prise de décision ? Les débats ouverts sur ces thèmes mettent au contraire en lumière le caractère toujours, voire davantage, contingent de l'information comptable et les limites de ces évolutions pour les utilisateurs.

Les évolutions de la normalisation comptable dans les deux dernières décennies ont profondément modifié la nature même de l'information comptable, mais elles ont également mis en lumière le caractère contingent, politiquement et socialement construit de la

3. Christian Hoarau est membre de l'Autorité des normes comptables (ANC) depuis sa création en 2009, après avoir été membre du Conseil national de la comptabilité (1983-2009).

4. Les cinq principes retenus par l'ANC sont : image fidèle, comparabilité et continuité d'exploitation, régularité et sincérité, prudence, permanence des méthodes (ANC, 2014 : p.20).

5. Les caractéristiques de qualité retenues par le *Financial Accounting Standards Board* (FASB) sont hiérarchisées de la manière suivante :
- Deux qualités "fondamentales" : pertinence ("*relevance*") et représentation fidèle ("*faithful representation*").
- Quatre caractéristiques améliorant la qualité : comparabilité ("*comparability*"), vérifiabilité ("***verifiability***"), rapidité de mise à disposition ("*timeliness*") et compréhensibilité ("*understandability*").

comptabilité et de l'information qu'elle produit. : *« L'outil comptable n'est pas neutre, il est au contraire le produit d'un jeu complexe de forces de nature diverse et le fruit d'enjeux sociaux voire sociétaux »* (Hoarau et Teller, 2007, p. 3). Au cours du vingtième siècle, les évolutions du "capitalisme comptable" ont été relativement lentes, essentiellement liées aux évolutions de la structure financière et de la gouvernance des sociétés, mais elles se sont accélérées depuis les années 2000. Richard (2005a) distingue trois stades dans cette évolution : la comptabilité statique (1800-1900), la comptabilité dynamique (1900-2000) et la comptabilité actuarielle (depuis 2000), ces trois stades étant assez fortement corrélés avec les trois "esprits du capitalisme" : familial, managérial et mondialisé ou financiarisé. On retrouve dans les deux dernières phases de cette rétrospective l'opposition assez classique dans la littérature entre la comptabilité rétrospective et la comptabilité prospective (Birnberg, 1980 ; Sunder, 1980 ; Michaïlesco, 2009), qui renvoie à la distinction entre une conception contractuelle et une conception prédictive de la comptabilité. La première a pour principal objectif le contrôle et la sécurisation des contrats internes et externes de l'organisation, tandis que la seconde doit permettre aux investisseurs de formuler leurs anticipations sur l'avenir de l'entreprise.

Ces deux conceptions sont largement mobilisées dans le débat sur l'adoption, en France notamment, des normes IFRS. Elles reposent sur des concepts différents (coûts historiques versus flux financiers futurs) et des logiques différentes. Hoarau met en lumière, depuis de nombreuses années, les enjeux de l'évolution de la normalisation comptable et la fausse neutralité qui guide l'adoption des normes IFRS (Hoarau, 1992, 1995a, 1995b, 2009 ; Hoarau et Teller, 2006a, 2007, 2008). Parce que la normalisation comptable est une construction politique, l'information comptable qu'elle induit ne peut pas être neutre ou objective (Burlaud et Colasse, 2010, Hoarau et Teller, 2006a).

Le cadre conceptuel des normes IFRS devient dès lors un sujet très important pour discuter du lien entre information comptable et prise de décision : dans quelle mesure les normes comptables utilisées biaisent-elles la nature de l'information produite et donc potentiellement les décisions qui la mobiliseront ? En revenant sur le processus de construction de l'organisme international de normalisation comptable, l'IASB, Burlaud et Colasse (2010) mettent en lumière l'absence de légitimité politique, procédurale et substantielle de ses fondements. Cette dernière nous intéresse plus particulièrement ici, puisqu'elle contribue à la définition du contenu de l'information produite. En avançant que le cadre conceptuel de l'IASC est fondé sur deux théories contestées, la théorie de l'agence et la théorie de l'efficience des marchés, Burlaud et Colasse (2010) montrent que leur mobilisation sous-jacente définit *de facto* le destinataire privilégié de l'information comptable, le "client-roi" (Michaïlesco, 2009), ce que Hoarau et Teller rapprochent d'une forme de domination idéologique nord-américaine : *« les IFRS sont sous-tendues par le même cadre conceptuel que celui des normes américaines. Elles induisent également les mêmes 'raisonnements' basés sur l'économie financière néo-classique : prépondérance de l'investisseur boursier comme destinataire privilégié de l'information […] »* (2006a, p. 4). Cette orientation de la normalisation internationale vers l'actionnaire-investisseur est soulignée par de nombreux observateurs (Richard, 2005b ; Burlaud et Colasse, 2010 ; Hoarau *et al.*, 2011) et ses conséquences sur la nature de l'information produite sont importantes : *« Cette financiarisation de la norme comptable fournit une représentation réductrice de l'entreprise, reflet du développement d'un capitalisme financier dominé par les objectifs de rentabilité à court terme et de liquidité »* (Hoarau et Teller, 2006a, p. 4). Dès lors, l'information comptable ne peut plus être considérée comme a-contingente, neutre et objective puisque les principes qui président à sa construction sont eux-mêmes déterminés par une logique politique, voire idéologique (Tinker, 1991 ; McKernan, 2007 ; Burlaud et Colasse, 2010).

Le caractère contingent de l'information comptable ne se limite pourtant pas au cadre conceptuel et aux normes qui président à son élaboration. Les utilisateurs participent également à la complexité du lien entre information comptable et décision. Chambost (2007) a par exemple montré que les analystes financiers *sell-side* sont plus influencés par les informations non publiques, leurs propres heuristiques cognitives et les interactions avec leurs confrères que par l'information comptable diffusée par les entreprises. Casta (1997) liste les multiples utilisateurs de l'information comptable et leurs besoins différents, Wouters et Verdaasdonk (2002) montrent que la pertinence de l'information comptable pour les managers dépend du type de décision et de la complexité de son objet, Hall (2010) met en lumière les "détournements" de l'information comptable qui sert davantage aux managers à mieux comprendre leur contexte organisationnel, à évaluer la pertinence d'autres sources d'information ou à disposer d'un langage commun avec les autres décideurs. Ces recherches, parmi de nombreuses autres, montrent que le questionnement sur le lien entre information comptable et décision ne saurait être analysé à l'aune seulement de la légitimité, de la qualité ou de la contingence de cette information. L'intégration des travaux sur la prise de décision, mais aussi sur les processus et dimensions cognitives qui la sous-tendent (rationalité), est indispensable pour une meilleure compréhension de l'utilisation de l'information comptable dans les choix organisationnels.

2. Information comptable et rationalité

Comment peut-on appréhender la place de l'information comptable dans la prise de décision, compte tenu des perspectives que la recherche en économie, gestion et psychologie a développées autour des notions de décision et de rationalité ? L'information comptable est-elle utilisée de manière spécifique, existe-t-il alors une "rationalité comptable" (Richard, 2010) pour la décision ?

La littérature de recherche sur les notions de décision et rationalité est abondante mais elle est construite à partir de perspectives théoriques différentes qui rendent complexe la question du lien entre information comptable, décision et rationalité.

2.1. Décision et rationalité, de l'organisation à l'individu

Décision et rationalité sont deux concepts inter-reliés (Laoukili, 2014) depuis notamment les travaux de Herbert Simon qui, cherchant à modéliser la décision, a contribué à la formalisation de la notion de rationalité (Simon, 1955, 1979).

La décision est un concept majeur des sciences de gestion, depuis les travaux fondateurs de Barnard (1938) qui en faisait un objet central du rôle des managers. Le concept de décision a beaucoup évolué et a fait l'objet de nombreuses controverses dans la littérature. Deux perspectives principales se dégagent et se nourrissent mutuellement : l'une organisationnelle, l'autre issue de la psychologie comportementale.

La perspective organisationnelle de la décision, développée à partir des années 1970 et très active dans les années 1990, a mobilisé la notion de décision pour comprendre et modéliser les processus organisationnels (Pettigrew, 1992), notamment la construction des choix stratégiques. Cette partie de la littérature, dont l'origine remonte notamment aux travaux de Allison (1971) et Mintzberg *et al.,* (1976) a montré les limites de la notion de décision dans les organisations : « *de plus en plus de théoriciens sont réticents à utiliser les concepts de décision et prise de décision ou ne leur accordent qu'un rôle mineur dans*

leurs propositions sur les organisations » (Laroche, 1995, p. 262). Le concept de décision tel qu'il était mobilisé par la littérature normative en management est par exemple accusé d'être irréaliste car centré sur l'étude d'événements discrets non représentatifs de la vie organisationnelle (Chakravarthy et White, 2002), d'être trompeur car il postule l'existence systématique d'un espace-temps de choix (la décision) qui bien souvent n'existe pas (Brunsson, 1982 ; March, 1991), d'être une reconstruction rationnelle d'événements et d'actions non séquentiels (Langley *et al.,* 1995), ou encore de glorifier la figure du décideur solitaire parfaitement rationnel (March, 1994 ; Torset, 2006). Les développements récents de cette perspective organisationnelle de la décision mettent l'accent sur une conception située de la décision, construite par un moment, un contenu et un processus et ayant pour produit notamment la construction permanente d'interactions entre les membres de l'organisation (Laroche, 2014). Ce faisant, ils établissent un lien entre approche organisationnelle et approche comportementale de la décision.

Parallèlement, les premiers travaux de la perspective comportementale des organisations (Simon, 1955, 1959 ; March et Simon, 1958 ; Cyert et March, 1963) ont contribué à ouvrir la boîte noire de la décision, en montrant qu'elle ne consistait pas uniquement en l'exercice d'un choix, généralement présumé rationnel, mais qu'elle intégrait de nombreuses dimensions cognitives, notamment des attentes et projections, en fonction d'un contexte qui n'est pas neutre. Ces auteurs ont montré les limites d'une conception rationaliste de la décision, construite sur le fantasme de l'homo economicus capable de rassembler et d'analyser toutes les informations disponibles sur un problème donné pour arriver à un choix optimal : *« la théorie économique traditionnelle postule un "homme économique" qui, en étant "économique" est également "rationnel". Cet homme est supposé avoir une connaissance des aspects pertinents de son environnement qui, si elle n'est pas absolument complète, est au moins impressionnante de clarté et de consistance. Il est également présumé avoir un système stable de préférences, et une capacité de calcul qui lui permet d'évaluer, pour les différentes actions qui s'offrent à lui, celles qui lui permettront d'atteindre le point le plus élevé possible de son échelle de préférence »* (Simon, 1955, p. 99). Dans cette représentation classique du décideur, l'individu est capable d'identifier un problème, des solutions alternatives et leur rapport coût/bénéfice ou risque/rentabilité et de faire un choix en fonction de son objectif prioritaire. Il est perçu comme un acteur isolé ou dont les relations sociales n'ont que peu d'influence sur le processus de décision (Huard, 1980).

Cette rationalité parfaite s'oppose à la rationalité limitée telle que Simon (1955) la formalise et qui sera reprise par de nombreuses recherches (Kahneman et Tversky, 1979 ; Williamson, 1994 ; Kahneman, 2003). Ce concept largement débattu et diffusé est parfois utilisé de manière abusive ou simplificatrice (Béjean *et al.,* 2001) : la rationalité limitée est la remise en cause d'une forme de rationalité -dite parfaite- qui sous-tend la figure de l'*homo œconomicus* ; elle s'applique lorsque le problème à traiter est complexe et doit être circonscrit, que les différentes solutions envisageables ne sont pas facilement accessibles au décideur et que celui-ci ne dispose pas de toute l'information, ni des capacités cognitives, nécessaires à une visualisation immédiate de la meilleurs solution possible compte tenu de son système de référence (Simon, 1979).

Beaucoup d'auteurs assimilent d'une part, la rationalité parfaite à la rationalité substantielle ou substantive (Simon, 1976) et, d'autre part, la rationalité procédurale aux différentes formes de rationalité limitée (Béjean *et al.,* 2001). Pourtant, Simon distingue les deux formes de rationalité selon une logique différente. Il propose ainsi que « *le comportement est substantivement rationnel lorsqu'il est en mesure d'atteindre les buts donnés à l'intérieur des limites imposées par les conditions et les contraintes données* » (Simon, 1976, p. 131). La rationalité substantive correspond selon Simon à l'acception

économique de la rationalité. La rationalité procédurale renvoie au processus qui permet de construire un choix : *« le comportement est rationnel de manière procédurale quand il est le résultat d'une réflexion appropriée. Sa rationalité dépend du processus qui l'a généré »* (Simon, 1976, p. 132). Simon propose également que *« nous devons prendre en compte non seulement la rationalité substantive – dans quelle mesure des actions appropriées sont choisies- mais également la rationalité procédurale – l'efficacité, à la lumière des capacités et limitations cognitives humaines, des procédures utilisées pour choisir les actions. »* (Simon, 1978, p. 9). March évoque l'ambiguïté du concept de rationalité dans le langage courant et confirme cette distinction en considérant que la rationalité procédurale a trait aux processus, indépendamment de la qualité des résultats qu'ils permettent d'obtenir, tandis que la rationalité substantive renvoie à l'intelligence des produits du processus de choix (1994). La rationalité parfaite doit alors être comprise comme l'anti-modèle que les travaux de Simon ont contribué à déconstruire. La plupart des travaux mobilisant le concept de rationalité limitée (Simon, 1955) s'inscrivent dans la perspective de la rationalité procédurale (Simon, 1976) puisqu'ils s'intéressent majoritairement aux processus de construction des choix d'acteurs individuels ou d'organisations.

C'est notamment le cas des travaux fondateurs de l'économie comportementale qui reprennent la dimension séquentielle des processus de décision et mettent l'accent sur deux notions : les attentes et prédictions d'une part, les interactions d'autre part. La théorie des perspectives développée par Kahneman et Tversky (1979) reprend ainsi le modèle classique de Simon et montre que, lors d'un processus de décision, les acteurs utilisent des heuristiques leur permettant de faire face à la complexité du problème et à la limitation des informations accessibles. Tversky et Kahneman (1974) analysent les processus de décision en situation d'incertitude selon deux séquences : une phase de perception, qui regroupe l'identification du problème et la recherche de solutions et une phase d'évaluation subjective qui consiste en la mesure par le décideur des avantages et risques des différentes solutions. Les auteurs montrent que les décideurs utilisent des heuristiques leur permettant de réduire la complexité du processus de décision : l'heuristique de représentativité amène à s'affranchir de l'analyse des probabilités de réalisation en adoptant un raisonnement par analogie avec une situation déjà vécue, l'heuristique de disponibilité vise à limiter la recherche d'informations pour la prise de décision et à opérer un choix à partir des informations facilement et immédiatement accessibles, l'heuristique d'ajustement et d'ancrage mobilise un repère cognitif à partir duquel le décideur va réaliser des ajustements pour évaluer les solutions qui s'offrent à lui. Ces heuristiques engendrent des biais quasi-systématiques dans le processus de décision : *« Ces heuristiques sont hautement économiques et habituellement efficaces, mais elles mènent à des erreurs systématiques et prévisibles. Une meilleure compréhension de ces heuristiques et des biais auxquelles elles mènent pourrait améliorer les jugements et les décisions en situation d'incertitude »* (Tversky et Kahneman, 1974, p. 1131).

Les travaux de Kahneman et Tversky, construits sur la notion de rationalité limitée de Simon, ont servi de base au développement de l'économie comportementale et plus particulièrement de la finance comportementale (Bensimhon, 2006). Ils ouvrent également des perspectives fondamentales pour la compréhension du lien entre information comptable et décision.

2.2. Comptabilité et décision, de la norme au comportement

Les travaux de Kahneman et Tversky ont très rapidement été intégrés par les chercheurs en comptabilité, pour reconstruire le paradigme de la recherche comptable. A partir des

années 1960, la recherche en comptabilité a connu une évolution considérable, menant au développement de nouvelles approches théoriques rassemblées sous l'appellation ombrelle de "théories positives de la comptabilité" (Jeanjean et Ramirez, 2008). L'étude de ce renouvellement de la recherche académique en comptabilité est importante pour comprendre le lien entre décision et rationalité puisqu'il contribue au déplacement de la question centrale de recherche (Casta, 2009). Les tenants des approches positives de la recherche en comptabilité affichent en effet leur volonté de comprendre les mécanismes et les pratiques qui conduisent aux choix comptables, ainsi que les utilisations qui sont faites de l'information comptable (Watts et Zimmerman, 1990). Ils s'inscrivent en opposition à l'approche normative dominante jusque dans les années 1960 qui s'intéresse essentiellement au contenu de l'information produite par la comptabilité en cherchant à développer un cadre conceptuel a priori. En adoptant ce positionnement, les auteurs de l'approche positive cherchent à comprendre "ce qui est" et non à déterminer "ce qui devrait être" (Casta, 2009).

Bien que couramment associée aux travaux fondateurs de Watts et Zimmerman (1978, 1986), la théorie positive de la comptabilité n'est pas uniforme et il est plus pertinent d'évoquer les théories positives de la comptabilité ou approches empiriques de la comptabilité (Jeanjean et Ramirez, 2008), qui partagent la volonté de mieux comprendre, au travers d'études empiriques, la construction et l'utilisation de l'information comptable : *« Trois courants majeurs coexistent au sein de l'approche empirique considérée en un sens large. Un premier courant étudie l'impact des informations comptables sur les marchés financiers (capital market research) […]. L'approche comportementale (behavioral accounting research) analyse les relations entre informations comptables et comportement humain. Ce courant fait largement appel aux travaux de psychologues […]. Enfin, la théorie politico-contractuelle étudie les déterminants organisationnels, économiques et politiques des choix effectués par les préparateurs des comptes en matière de politique comptable […]. »* (Jeanjean et Ramirez, 2008, p. 7-8).

C'est particulièrement l'approche comportementale de la comptabilité qui nous intéresse pour une meilleure compréhension du lien entre information comptable, décision et rationalité. La comptabilité comportementale est devenue, en quelques décennies, un courant majeur, sinon dominant, de la recherche en comptabilité, disposant de sa propre section au sein de l'Association américaine de comptabilité, d'une revue dédiée [6] et d'une influence non négligeable dans les revues les plus reconnues du champ (Lefrancq, 2004). Ce courant de recherche prolifique vise à rapprocher la comptabilité des sciences comportementales – et des sciences humaines plus largement –, en mobilisant notamment les apports de la psychologie, pour étudier la façon dont des individus ou des groupes d'individus vont construire et utiliser l'information comptable. L'objectif affiché initialement est le dépassement du paradigme normatif des recherches antérieures en comptabilité et la constitution d'un champ qui donne à la comptabilité ses lettres de noblesse académique, en l'affranchissant de son ancrage technique et de ses praticiens (Hopwood, 1989). Le courant de la comptabilité comportementale rassemble des travaux assez hétérogènes, s'intéressant aussi bien à la comptabilité financière qu'à la comptabilité de gestion, l'audit, la comptabilité environnementale ou encore les systèmes d'information comptable (Tremblay *et al.,* 2011). Pour en proposer une synthèse, dessiner un programme de recherche et en montrer la cohérence, Birnberg (2011) analyse la recherche en comptabilité comportementale au travers d'un cadre d'analyse com-

6. *Behavioral Accounting Research*, créée en 1989, est une revue éditée par la section *"Accounting, Behavior and Organizations"* de *l'"American Accounting Association"*.

posé de quatre catégories : les individus, les petits groupes, les organisations et les conditions environnementales. Bien que l'auteur montre les apports de la perspective comportementale de manière détaillée pour chacune de ces catégories, le cadre retenu et la classification en elle-même montrent la difficulté à maintenir une cohérence forte entre ces recherches, empruntant leur cadre théorique et leur méthodologie aux autres sciences sociales (Jeanjean et Ramirez, 2008).

Malgré son hétérogénéité, la littérature sur la comptabilité comportementale présente plusieurs avancées significatives pour discuter le lien entre information comptable, rationalité et décision.

En premier lieu, ce courant de recherche a pour ambition, dès son origine, de replacer l'information comptable dans un contexte décisionnel, en se centrant sur l'individu et ses dimensions cognitives, contrairement à l'approche positive politico-contractuelle qui s'intéresse aux comportements agrégés, par l'étude des réactions des marchés aux publications comptables, avec un cadre conceptuel très fort (théories de l'agence et des transactions). En mobilisant les travaux et modèles issus de la psychologie, la comptabilité comportementale montre que l'information comptable peut être appréhendée, du point de vue des utilisateurs, comme n'importe quelle information, notamment sous l'angle des deux principaux modèles cognitifs sous-tendant la décision : la perception et le raisonnement (Kahneman, 2003). En montrant par exemple l'importance de l'intuition sur l'analyse de l'information comptable, le rôle de l'image que les utilisateurs, normalisateurs et producteurs ont de cette information (Davis et al., 1982), la place du langage dans l'analyse comptable (Riley *et al.,* 2014), l'existence de stratégies d'interprétation de l'information comptable (Moser *et al.,* 1994), voire les apports possibles de la neuroéconomie à la recherche comptable (Birnberg et Ganguly, 2012), la perspective comportementale de la comptabilité ouvre la boîte noire de l'utilisateur et permet de questionner sous un angle plus pratique et empiriquement la question de la qualité et de l'utilité de l'information comptable.

En second lieu, la comptabilité comportementale, même si elle s'est essentiellement construite à partir des travaux sur la cognition et la psychologie, ne traite pas l'utilisation de l'information comptable de manière décontextualisée. Ainsi, l'étude du contexte d'utilisation de l'information comptable, notamment au sein des organisations, permet de mettre en lumière les rôles connexes à la décision de la comptabilité et la façon dont elle est "détournée" par les utilisateurs. L'information comptable est ainsi davantage utilisée par les managers comme un moyen de situer leur propre action dans un contexte organisationnel complexe que comme une base fondamentale de leurs décisions (Hall, 2010). Elle ne constitue alors qu'une partie de l'information mobilisée par la prise de décision et permet aux décideurs d'évaluer la nature et l'intensité des forces en présence dans leur environnement. Parfois mobilisée avec un objectif de rationalisation *ex-post* des décisions (Burchell *et al.,* 1980 ; Wouters et Verdaasdonk, 2002), l'information comptable sert de langage commun et son utilisation effective dans la prise de décision dépend du mode de communication dominant dans l'organisation (Hall, 2010).

Ces quelques repères empiriques, parmi de nombreux autres, mettent en lumière la complexité du lien entre information comptable et prise de décision. D'une perspective normative simplificatrice à une perspective comportementale hétérogène, il semble que la

recherche en comptabilité, et de manière plus large en gestion, peut utilement poursuivre son œuvre de compréhension des fondements et modes d'utilisation de l'information que les systèmes qu'elle contribue à créer produisent.

Conclusion

Le lien entre décision et information comptable est abondamment discuté dans la littérature, mais il semble avoir presque autant servi de prétexte à une rupture du paradigme comptable (Jeanjean et Ramirez, 2008) qu'à la construction d'un programme structuré de construction de connaissance.

Les évolutions de la normalisation comptable ont contribué à remettre au cœur des travaux de recherche la question de l'utilisation et des utilisateurs de l'information produite par la comptabilité, mais la nature politique et/ou idéologique des débats semble avoir occulté les apports des recherches empiriques qui, trop hétérogènes et essentiellement construites par une volonté de rupture avec l'approche normative, manquent d'un cadre conceptuel intégrateur.

Les travaux fondateurs de Kaheman et Tversky, comme ceux de Simon, sont régulièrement cités par la recherche comptable, mais leurs constructions conceptuelles sont insuffisamment mobilisées. La théorie des perspectives et les heuristiques qui y sont associées semblent pourtant un cadre conceptuel pertinent, pour mieux appréhender les rôles, la qualité et la légitimité de l'information comptable dans la prise de décision. Ce cadre ne saurait être repris sans repenser également le lien entre information comptable et rationalité. La distinction fondamentale opérée par Simon entre rationalité substantive et procédurale peut ainsi éclairer la nature de l'information comptable et de la comptabilité. Trop longtemps enseignée et présentée comme relevant d'une rationalité purement substantive (au sens du contenu, pas comme synonyme de rationalité parfaite), la comptabilité gagnerait à reconnaître que sa force réside dans sa rationalité procédurale, seule capable d'assurer la comparabilité et donc la pertinence de l'information qu'elle produit. Comme le soulignent Hoarau et Teller (2008) ou Burlaud et Colasse (2010), la comptabilité est politique, contingente, elle n'est pas neutre, et la meilleure compréhension de la rationalité des utilisateurs pourrait contribuer à l'argumentation pour une construction moins idéologique des normes comptables. Cette ambition permettrait également de limiter le découplage entre théoriciens et praticiens (Jeanjean et Ramirez, 2008) tout en alimentant le débat sur l'identité de la recherche comptable en contribuant à *« une réflexion critique et distanciée sur la portée et les enjeux de ces pratiques comptables qui méritent sans doute des interprétations complexes et contingentes pour mieux éclairer leur légitimité sociale »* (Hoarau et Teller, 2006b, p. 7).

Bibliographie

- Allison G.T. (1971), *The essence of decision : Explaining the Cuban missile crisis*, Boston, MA : Little Brown.
- Anderson M.H. (2008), Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities : a study of managers' information gathering behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, n° 1, pp. 51-78.
- Autorité des Normes Comptables (2014), *Recueil des normes comptables françaises – comptes annuels, Réglement n° 2014-03 relatif au Plan général comptable*, juillet, www.anc.gouv.fr
- Barnard C.I. (1938), *The functions of the executive*, Boston, MA : Harvard University Press.
- Béjean S., Midy F., Peyron C.,(2001), La rationalité simonienne : lectures et enjeux, *Economies et Sociétés, Série Œconomia*, PE, n° 31, pp. 1703-1733.
- Bensimhon L. (2006), *Excès de confiance et mimétisme informationnel sur les marchés d'actions*, Doctorat en sciences de gestion, Paris : Université Paris 1.
- Birnberg J.G. (1980), The role of accounting in financial disclosure, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n° 1, pp. 71-80.
- Birnberg J.G., Turopolec L., Young S.M. (1983), The organizational context of accounting, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, n° 2/3, pp. 111-129.
- Birnberg J.G. (2011), A proposed framework for behavioral accounting research, *Behavioral Research in Accounting*, vol. 23, n° 1, pp. 1-43.
- Birnberg J.G., Ganguly A.R. (2012), Is neuroaccounting waiting in the wings ? An essay, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 37, n° 1, p. 1-13.
- Bricard A. (2010), Intelligence comptable et financière : alertes professionnelles, un nouvel outil d'aide à la décision, *SIC – Science, Indépendance, Conscience*, n° 210, novembre, pp. 33-34 .
- Brunsson N. (1982), The irrationality of action and action rationality : decisions, ideologies and organizational action, *Journal of Management Studies*, vol. 19, pp. 29-44.
- Burchell S., Clubb C., Hopwood A., Hugues J., Nahapiet J. (1980), The roles of accounting in organizations and society, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n° 1, pp. 5-27.
- Burlaud A., Colasse B. (2010), Normalisation comptable internationale : le retour du politique ?, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 16, vol. 3, décembre, pp. 153-176.
- Casta J.-F. (1997), La comptabilité et ses utilisateurs*, in Encyclopédie de gestion*, (Ed. Simon Y., Joffre P.), Paris : Economica, 2ème édition, vol. 1, pp. 528-551.
- Casta J.-F. (2009), Théorie positive de la comptabilité, in *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, (Ed. Colasse B.), Paris : Economica, 2ème édition, pp. 1393-1402.
- Casta J.-F., Stolowy H. (2012), De la qualité comptable : mesure et enjeux, in *Comptabilité, Société, Politique – mélanges en l'honneur du Professeur Bernard Colasse*, (Ed. Richard C., Nikintin M.), Paris : Economica, pp. 97-111.
- Chambost I. (2007), *Contribution à l'analyse de la formation du jugement des analystes financiers sell-side*, Doctorat en sciences de gestion, Paris : Conservatoire national des arts et métiers, 365 p.
- Chatelain-Ponroy S., Sponem S. (2011), Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Etude sur la fabrique d'un mythe rationnel, *in Comptabilité, contrôle et société - Mélanges en l'honneur du professeur Alain Burlaud*, (Ed. Hoarau C., Malo J.-L., Simon C.), Paris : Foucher, pp. 191-202.
- Colasse B. (2007), *Les fondements de la comptabilité*, Paris : La Découverte, coll. Repères n°485, 128 p.

- Cyert R.M., March J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Davidson H.J., Trueblood, R.M. (1961), Accounting for decision-making, *The Accounting Review*, octobre, vol. 36, n° 4, pp. 577-582.
- Davis S.W., Menon K., Morgan G. (1982), The images that have shaped accounting theory, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 7, n° 4, pp 307-318.
- FASB (2010), *Statement of financial accounting concepts n° 8,* Financial Accounting Standards Board, Norwalk, CT, Septembre, 42 p.
- Hall M. (2010), Accounting information and managerial work, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, n° 3, pp. 301-315.
- Hoarau C. (1992), La France doit-elle se doter d'un cadre conceptuel comptable ?, *Revue Française de Comptabilité*, n° 213, février, pp. 58-62.
- Hoarau C. (1995a), L'harmonisation comptable internationale. Vers la reconnaissance mutuelle normative ?, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome 1, vol. 2, pp. 75-88.
- Hoarau C. (1995b), International accounting harmonization – American hegemony or mutual recognition with benchmarks ?, *The European Accounting Review*, vol. 4, n° 2, pp. 217-233.
- Hoarau C. (2009), The reform of the French standard-setting : its peculiarities, limits and political context, *Accounting in Europe*, vol. 6, n° 1-2, pp. 127-148.
- Hoarau C., Teller R. (2006a), Intégration et convergence, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 12, vol. 1, mai, pp. 3-5.
- Hoarau C., Teller R. (2006b), Identités et dilemmes, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 12, vol. 2, décembre, pp. 3-7.
- Hoarau C., Teller R. (2007), L'évolution du rôle des outils comptables – Visions d'hier et d'aujourd'hui, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 13, vol. 2, décembre, pp. 3-4.
- Hoarau C., Teller R. (2008), IFRS : les normes comptables du nouvel ordre économique comptable ?, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Numéro thématique, janvier, pp. 3-20.
- Hoarau C., Teller R., Walliser E. (2011), Globalisation financière et révision des cadres comptables conceptuels : a-t-on tiré les leçons de la crise ?, in *Comptabilité, contrôle et société - Mélanges en l'honneur du professeur Alain Burlaud*, (Ed. Hoarau C., Malo J.-L., Simon C.), Paris : Foucher, pp. 87-99.
- Hopwood A.G. (1989), Behavioral accounting in retrospect and prospect, *Behavioral Research in Accounting*, vol.1, pp. 1-22.
- Huard P. (1980), Rationalité et identité : vers une alternative à la théorie de la décision dans les organisations, *Revue Economique*, vol. 31, n° 3, pp. 540-572.
- Jeanjean T., Ramirez C. (2008), Aux sources des théories positives : contribution à une analyse des changements de paradigme dans la recherche en comptabilité, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 14, vol. 2, décembre, pp. 5-28.
- Kahneman D., Tversky A. (1979), Prospect theory : an analysis of decision under risk, *Econometrica*, n° 47, pp. 263-291.
- Kahneman D. (2003), Maps of bounded rationality : Psychology for behavioral economics, *The American Economic Review*, vol. 93, n° 5, pp. 1449-1475.
- Laoukili A. (Coord.), (2014), Processus de décision entre rationalité et rationalisation, (Ed.), *Connexions*, n° 101, Editions Eres.
- Laroche H.,(1995), From decision to action in organizations : decision-making as a social representation, *Organization Science*, vol. 6, n° 1, pp. 62-75.

- Laroche H. (2014), La décision comme production d'ordre dans les organisations, *Connexions*, n° 101, Editions Eres, pp. 11-18.
- Lefrancq S. (2004), Recherche et action : la comptabilité dans son contexte : une étude de la politique éditoriale d'Accounting, Organizations and Society», *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 10, vol. 3, numéro thématique, juin, pp. 297-315.
- March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations, New York : Wiley*, traduit en français : *Les organisations*, Paris : Dunod, 1965.
- March J.G. (1987), Ambiguity and accounting : the elusive link between information and decision making, *Accounting*, *Organizations and Society*, vol. 12, n° 2, pp. 153-168.
- March J.G. (1991), How decisions happen in organizations, *Human-Computer Interaction*, vol. 6, pp. 95-117
- March J.G., *A primer on decision making – How decisions happen*, New York : The Free Press
- McKernan J.F.,(2007), Objectivity in accounting, *Accounting*, *Organizations and Society*, vol. 32, n° 1/2, pp. 155-180.
- Michaïlesco C. (2009), Qualité de l'information comptable, in *Encyclopédie de Comptabilité, contrôle de gestion et audit*, (Ed. Colasse B.), Paris : Economica, pp. 1023-1033.
- Mintzberg H., Raisinghani D., Théorêt A. (1976), The structure of 'unstructured' decision process, *Administrative Science Quaterly*, vol. 21, n° 2, juin, pp. 246-275.
- Moser D.V., Birnberg J.G., Do S. (1994), A similarity strategy for decisions involving sequential events, *Accounting*, *Organizations and Society*, vol. 19, n° 4/5, pp. 439-458.
- Pettigrew A.M. (1992), The character and significance of strategy process research, *Strategic Management Journal*, vol. 3, special issue, pp. 5-16.
- Richard J. (2005a), Les trois stades du capitalisme comptable français, in *Normes comptables internationales, instrument du capitalisme financier,* (Ed. Capron M.), Paris : La Découverte, pp. 89-119.
- Richard J. (2005b), Une comptabilité sur-mesure pour les actionnaires, *Le Monde Diplomatique*, novembre, pp. 26-27.
- Richard J. (2010), Des normes comptables au profit des actionnaires, Entretien au journal *L'Expansion*, 21 décembre 2010, http://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/jacques-richard-des-normes-comptables-au-profit-des-actionnaires_1366266.html
- Riley T.J., Semin G.R., Yen A.C. (2014), Patterns of language use in accounting narratives and their impact on investment-related judgments and decisions, *Behavioral Research in Accounting*, vol. 26, n° 1, pp. 59-84.
- Simon H.A. (1955), A behavioral model of rational choice, *Quaterly Journal of Economics*, vol. 69, pp. 99-118.
- Simon H.A. (1959), Theories of decision-making in economics and behavioral science, T*he American Economic Review*, vol. 49, n° 3, pp. 253-283.
- Simon H.A. (1976), From substantive to procedural rationality, in *Method and appraisal in economics* (Ed. Latsis S.J.), Cambridge University Press, pp. 129-148.
- Simon H.A. (1978), Rationality as process and as product of thought, *The American Economic Review*, vol. 68, n° 2, pp. 1-16.
- Simon H.A. (1979), Rational decision making in business organizations, *The American Economic Review*, vol. 69, n° 4, pp. 493-513.
- Sunder S. (1980), Discussion of the role of accounting in financial disclosure, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, n° 1, pp. 81-86

- Tinker A. (1991), The accountant as partisan, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 16, n° 3, pp. 297-310.
- Torset C. (2006), La gestion des initiatives stratégiques décentralisées, in *Recherches en management et organisation*, (Ed. Kalika M., Romealer P.), Paris : Economica, pp. 58-74.
- Tremblay D., Cormier D., Magnan M. (2011), *Théories et modèles comptables : Développements et perspectives*, 2ème édition, Presses Universitaires du Québec.
- Tversky A., Kahneman D. (1974), Judgment under uncertainty : Heuristics and biases, *Science*, vol. 185, n° 4157, pp. 1124-1131.
- Watts R.L., Zimmerman J.L. (1978), Towards a positive theory of the determination of accounting standards, *The Accounting Review*, vol. 53, janvier, pp. 112-134.
- Watts R.L., Zimmerman J.L. (1986), *Positive Accounting Theory*, New York : Prentice-Hall.
- Watts R.L., Zimmerman J.L. (1990), Positive accounting theory : a ten-year perspective, *The Accounting Review*, vol. 65, janvier, pp. 131-156.
- Williamson O.E. (1994) : *Les institutions de l'économie*, Paris : Intereditions.
- Wouters M., Verdaasdonk P. (2002), Supporting management decisions with ex ante accounting information, *European Management Journal*, vol. 20, n° 1, pp. 82-94.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

Reporting intégré : état des lieux et perspectives

Le cas d'Orange

Dominique LEDOUBLE [1], Pascal STORDEUR [2] & Olivier CRETTÉ [3]

L'information intégrée, promue entre autres par la *Global Reporting Initiative* (GRI [4]), organisation non gouvernementale (ONG), la Fédération des experts-comptables européens (FEE) ou le programme du Prince de Galles (A4S) [5], et dont le maître d'œuvre est l'*International Integrated Reporting Committee* (IIRC [6]), s'apparente à un concept novateur d'information des investisseurs et des tiers, systématisant le lien entre les informations financières et extra-financières [7].

Cette dynamique autour du *reporting* intégré (RI) est le signe actuel d'une tendance au regroupement des informations financières et extra-financières fournies au public, en particulier aux investisseurs. L'émergence du RI, qui procède d'un mouvement de fusion entre le *reporting* financier et le *reporting* sociétal, et dont nous ne pouvons préjuger à ce stade de l'évolution de façon précise, montre cependant que les intentions initiales de simple transparence en matière de communication tendent à rejoindre des considérations financières et économiques et induisent, par des facteurs de contingence, des changements organisationnels. Le concept de RI, qui manifeste le réveil de la profession comptable sur des sujets non financiers, mais qui ont ou auront une incidence financière (Ledouble, 2012) peut permettre une meilleure articulation entre les risques supportés par l'entreprise et son *reporting*, le RI faisant référence tant au process qu'au résultat de celui-ci.

1. Expert-comptable et commissaire aux comptes.

2. Credit manager du Groupe Orange.

3. Expert-comptable et commissaire aux comptes.

4. La GRI est une organisation en réseau qui a développé une norme d'application mondiale pour l'établissement des rapports de développement durable ; la quatrième version (G4) de la GRI, lancée le 23 mai 2013, met encore plus que la précédente version (G 3.1) l'accent sur la notion de matérialité (GRI, 2013, p. 3 ; Ben Rhouma, 2010, p. 3-4), afin d'inciter les utilisateurs à rendre compte dans leur *reporting* des sujets les plus pertinents pour leur secteur d'activité et de leurs impacts.

5. Créé en 2004, *The Prince's Accounting for Sustainability Project* vise à promouvoir une information intégrant les conséquences sociales et environnementales des activités des entreprises, afin que les meilleures décisions soient prises face aux enjeux du développement durable (Mikol, 2011, p. 20).

6. L'IIRC, créé en 2010, a été présidé par Sir Michael Peat, secrétaire privé du prince de Galles ; Paul Druckman, qui en assure actuellement la présidence, a également dirigé l'A4S et le groupe de développement durable de la FEE.

7. Au sens "sociétal" (regroupant le social, l'environnemental et la gouvernance d'entreprise).

Après une rétrospective en première partie sur le mouvement réglementaire dans lequel s'inscrit le cadre conceptuel du RI et les propositions de l'IIRC sur son format et sa structure, nous nous référerons à la contextualisation de la normalisation comptable prônée par le Professeur Christian Hoarau auquel nous rendons hommage, normalisation que lui-même a élargie aux problématiques environnementales et sociales ; nous dégagerons en synthèse les enjeux communicationnels du RI. La seconde partie nous permettra d'établir un état des lieux sur l'avancement du RI par référence au cadre conceptuel de l'IIRC au travers des démarches des groupes cités en exemples sur son site d'information, et de situer le *reporting* financier et sociétal du groupe Orange – parmi d'autres groupes du CAC 40 – par rapport au concept de RI. Nous tenterons de répondre en conclusion à la question de savoir dans quelle mesure la quête du RI relève ou non de l'utopie.

1. Le *reporting* intégré révolutionne-t-il le *reporting* financier ?

Le RI s'appuie sur le référentiel international proposé par l'IIRC le 5 décembre 2013 [8], dans le prolongement d'un mouvement réglementaire pour la diffusion d'une information plus riche sur la responsabilité sociale [9] des entreprises (RSE), qui s'est traduit en France par les obligations de *reporting* environnemental, social et sociétal dans le rapport de gestion des entreprises cotées et non cotées [10] en vigueur depuis 2012, dans le cadre des dispositions de "Grenelle 2" [11], ou en Europe par la directive comptable européenne votée par le Parlement européen le 15 avril 2014 [12] rendant obligatoire, pour les entreprises cotées, les banques et les compagnies d'assurance de taille importante [13], la publication des informations relatives à leurs impacts environnementaux, sociaux, au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption [14].

Pour autant le RI n'a pas encore trouvé de réalité concrète, tout du moins en France ; l'Autorité des marchés financiers (AMF), dans son dernier rapport sur l'information sociale, sociétale et environnementale publiée par 60 sociétés cotées, relève en effet qu'« *aucune société ne présente dans son document de référence l'information sous la*

8. Afin de recueillir les retours d'expérience des sociétés utilisatrices, le programme pilote, qui est l'aboutissement du *due-process* de l'IIRC, a été prolongé jusqu'en septembre 2014.

9. Ou plus largement sociétale.

10. Au-delà d'une certaine taille exprimée en termes de total bilan, montant du chiffre d'affaires et effectif. Le décret du 24/4/2012 "relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale" fixe les seuils à 100 millions d'euros pour le bilan ou le chiffre d'affaires et à 500 pour l'effectif employé.

11. La loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010, avec plus de dix ans de décalage, est venue compléter le dispositif instauré par la loi du 15 mai 2001 sur les Nouvelles régulations économiques (NRE), en y ajoutant la normalisation des modalités de présentation des informations requises et l'obligation de vérification de leur contenu par un organisme tiers indépendant (OTI) accrédité par le Comité français d'accréditation (COFRAC).

12. Cette directive, avec approximativement le même décalage qu'entre les lois NRE et Grenelle 2, prolonge les dispositions du livre vert de l'Union européenne qui définissait la RSE comme la contribution apportée par les entreprises sur une base volontaire pour « améliorer la société et rendre plus propre l'environnement » (*Livre vert*, COM(2001) 366 final, p.4).

13. Effectif de plus de 500 salariés.

14. Les entreprises concernées doivent également rendre compte de leur politique de diversité au sein de la gouvernance (âge, genre, informations géographiques, parcours professionnel et académique).

forme d'un rapport intégré qui exposerait, de manière concise et cohérente, la stratégie, la gouvernance, la performance actuelle et future de l'entreprise », mais que « *néanmoins quelques sociétés intègrent la notion de "rapport intégré", en des termes généraux, dans leur documentation* » (AMF, 2013, p. 5 et p. 50) ; de même l'IIRC ne cite qu'un groupe français [15] dans ses exemples de bonnes pratiques. Nous allons néanmoins parcourir le terrain balisé par l'IIRC et la normalisation comptable et financière susceptible de favoriser l'avènement du RI dans l'hexagone et en rechercher l'intérêt.

1.1. Un *process* et un document

Le RI se conçoit à la fois comme :

• une vision intégrée de la gestion des entreprises (normalement celle de la direction générale), où les directions et services partagent mieux l'information que dans les organisations dites "en silo" ; cette conception met en jeu la "connectivité" entre les données financières et extra-financières et les interdépendances entre les différents facteurs ayant un effet significatif sur la capacité de l'entreprise à générer de la valeur au fil du temps ;

• un rapport reflétant la façon dont les dirigeants pilotent l'entreprise, à partir d'informations concises et utiles à la prise de décision d'un investisseur ;

• un rapport court explicitant non seulement la stratégie de la société, mais également ses résultats, sous un angle à la fois financier et extra-financier.

C'est ainsi que les sept premiers éléments constitutifs du RI relient (A) l'**organisation** de l'entreprise (resituée dans son environnement externe ou "écosystème"), (B) sa structure de **gouvernance** (de quelle manière favorise-t-elle la création de valeur à court, moyen et long termes et quelle est sa politique de rémunération en relation avec la création de valeur ?), (C) son ***business model*** (à quel point est-il résilient ?), (D) les **risques** et les **opportunités** dans le contexte de l'exploitation (influant positivement ou négativement sur la capacité de création de valeur), (E) les **objectifs** et **moyens stratégiques** (adéquation entre la stratégie et les allocations de ressources), (F) la mesure de la **performance** (impact sur les capitaux [16]) et (G) les **perspectives** d'avenir (face aux défis futurs) ; par cette globalisation, le RI a vocation à supplanter le *reporting* classiquement dissocié (financier et extra-financier) et à devenir le "principal *reporting* de l'organisation" (IIRC, 2013, p. 27-36 ; Stordeur, 2013, p. 127-128). Le huitième et dernier élément constitutif du RI porte sur (H) les modalités de **préparation** et de **présentation** (critères de sélectivité, périmètre de *reporting*, méthodes et référentiels utilisés, périodicité et degré d'agrégation de l'information) en vue d'une architecture commune aux "rapports intégrés".

Au regard de ces principes et des illustrations figurant dans notre deuxième partie, le rapport intégré peut se comprendre comme la structuration d'un ensemble de données financières et non financières dont certaines sont déjà présentes dans des documents existants (rapport annuel, document de référence, rapport de développement durable, rapport RSE), et s'avère, du moins en partie, réalisable à partir de l'information réglementée, en respectant l'objectif de fournir une information exacte, précise et sincère.

15. Danone.

16. Tels que définis au chapitre suivant.

1.2. Comment structurer le *reporting* intégré ?

En privilégiant un axe de communication dirigé vers l'investisseur sans toutefois exclure les autres parties prenantes concernées par la création de valeur, l'IIRC a retenu une approche *"top down"*, visant la communication financière plutôt que le *design* des systèmes d'information, même si le *reporting* sociétal comporte nécessairement un volet procédural (sur lequel les commissaires aux comptes en France sont amenés à se prononcer, comme évoqué dans le cas d'Orange en seconde partie).

Les concepts fondamentaux de l'IIRC sont axés sur plusieurs natures de capitaux (financier, manufacturier, environnemental, humain, intellectuel, social et sociétal) interagissant et contribuant à la performance globale de l'entreprise, laquelle peut départager en fonction de son secteur d'activité et de ses caractéristiques intrinsèques les capitaux devant être mis en avant et ceux à reléguer au second rang, voire à ignorer. L'interdépendance des capitaux et les arbitrages entre ces derniers sont un élément important de compréhension de l'entreprise et de sa capacité à générer de la valeur sur le long terme ; ainsi privilégier durablement le rendement financier au détriment du capital humain serait de nature à altérer la création de valeur (IIRC, 2013, p. 12-15). Les principes directeurs de l'IIRC formulent parallèlement des recommandations sur le contenu et la présentation des informations autour de cette thématique de création de valeur : a) **priorités stratégiques et orientations futures** (dans l'optique de la création de valeur à court, moyen et long terme et en évitant les stéréotypes), b) **connectivité** (présentation exhaustive des interconnections entre les facteurs impactant la capacité à créer de la valeur), c) **relations avec les principales parties prenantes** (qualité des relations et réactivité par la prise en compte de leurs besoins et intérêts légitimes), d) **sélectivité** (ou matérialité sur les éléments prépondérants source de création de valeur), e) **concision** (par un effort de contextualisation), f) **fiabilité et complétude** (équilibre de l'information – positive ou négative – et absence d'erreur significative), g) **cohérence dans le temps** et **comparabilité des données**, dans une logique de création de valeur en continu (IIRC, 2013, p. 18-26).

Nous croiserons en seconde partie ces principes et les éléments constitutifs du RI évoqués dans le précédent chapitre à partir des exemples de sociétés adhérant aux bonnes pratiques promues par l'IIRC ; au préalable, il nous paraît essentiel, pour vérifier la faisabilité du RI au double échelon national et supranational, d'apprécier quelle peut en être l'incidence sur la normalisation comptable et financière, qui constitue l'un des champs de recherche et de publication de Christian Hoarau.

1.3. Les implications du *reporting* intégré sur le référentiel comptable et financier

Si certaines normes IAS/IFRS et normes interprétatives IFRIC permettent de relier les *reporting* financier et extra-financier au moins sur l'aspect environnemental (Barbu *et al.,* 2011), il n'est pas à exclure, au regard de la diversité des capitaux mobilisés par l'IIRC, recensés dans le précédent chapitre, que le RI puisse à terme faire évoluer l'appréhension du risque dans les domaines comptable, par exemple *via* des provisions complémentaires (provisions dynamiques, provisions pour risque croissant) ou la capitalisation de dépenses comptables valorisant les éléments incorporels et financier (Ledouble, 2013).

Les nombreux travaux que Christian Hoarau a menés au cours des vingt dernières années sur l'harmonisation comptable à l'échelle internationale, militent en faveur de la prise en compte du contexte économique, social et culturel des divers modèles comptables nationaux (Hoarau, 1995, p. 79), face à la culture comptable anglo-saxonne (Hoarau, 2003, p.

45-46) ; ils trouvent un écho dans l'adaptation observable de ce référentiel international au contexte socio-économique régional ou national [17] (Hoarau, 2008, p. 22). Constatant, avec ce recul de deux décennies, que *« dominées par les préoccupations des marchés financiers les normes internationales ne prennent quasiment pas en compte les préoccupations environnementales et sociales »*, Christian Hoarau préconise *« la constitution d'un véritable organisme de normalisation comptable européen […] susceptible de faire évoluer les IFRS vers une plus grande prise en compte des préoccupations environnementales et sociales et des spécificités des économies européennes »*, conditions pour que les IFRS puissent rester le référentiel utilisé dans l'Union européenne (Hoarau, 2013).

Si l'IIRC a répliqué la pratique anglo-saxonne de *due-process* (jusqu'au programme pilote auquel ont participé une centaine d'entreprises) pour les besoins de l'élaboration jusqu'à la mise en place de son cadre conceptuel, celui-ci, par sa souplesse d'utilisation et son ouverture aux parties prenantes (au-delà des investisseurs auxquels il s'adresse prioritairement), nous paraît compatible avec la *« pluralité des finalités de l'information comptable »* que Christian Hoarau appelle depuis toujours de ses vœux (Hoarau, 1995, p. 80) et doté des *« caractéristiques qualitatives, en particulier la pertinence, la fidélité et la fiabilité, la comparabilité et l'intelligibilité »* conditionnant l'utilité de cette information (Hoarau, 2006, p. 47). L'IASB et l'IIRC ont du reste annoncé début 2013 la conclusion d'un accord visant à renforcer leur coopération sur les travaux de l'IIRC, gage de leur intérêt commun pour l'amélioration de la qualité et de la cohérence du *reporting* au sein des entreprises.

1.4. Un peu d'air frais dans l'univers de la communication financière

En synthèse, le projet de l'IIRC propose une vision à long terme de l'entreprise, dans une conception holistique de ses composantes, devant permettre :

• aux dirigeants de prendre leurs responsabilités sur un horizon long terme (contrastant avec la réputation "court-termiste" des marchés financiers) ;

• aux investisseurs de prendre des décisions éclairées par une approche globale des risques et cette perspective temporelle élargie, nécessaire à l'appréciation de la création de valeur ("*integrated thinking*") ; c'est un outil précieux pour les investisseurs "ISR [18]" ;

• aux analystes financiers de disposer des moyens d'exploiter au mieux l'information financière et extra-financière, et de mesurer cette création de valeur ;

• aux autres parties prenantes de bénéficier de l'information la plus complète sur la création de valeur à laquelle elles sont naturellement intéressées.

Loin d'être une récupération du "mouvement vert" par le "grand capital" (boutade parfois entendue et critique sous-jacente aux objectifs du RI), ou pour paraphraser les *maximes* de La Rochefoucault, un *« hommage du vice à la vertu »* (que pourraient suspecter les sensibilités éloignées des aspirations des investisseurs), ce long cheminement vers le RI apparaît plus sérieusement et plus modestement comme le signe d'une prise de conscience des limites des outils de mesure purement financiers, ainsi que d'une évolution (et non d'une révolution) du *reporting* vers une meilleure compréhension de la création de valeur par l'entreprise, restituée au travers d'une communication plus synthétique.

17. La perméabilité du *reporting* sociétal aux facteurs socioculturels est également perceptible (Cretté, 2012, p. 22-25).

18. Investissement socialement responsable.

2. Quelques exemples du potentiel de convergence des entreprises vers le *reporting* intégré

Nous exposons dans cette seconde partie notre synthèse de l'exploitation de la base documentaire de l'IIRC et de la documentation publique d'Orange, illustrant successivement le mouvement vers le RI perceptible au niveau international et la capacité d'une entreprise française, à partir de l'information réglementée disponible, à construire la maquette d'un rapport intégré.

2.1. L'état des lieux

Dans le panel constitué à ce jour de 89 rapports mis en ligne par l'IIRC au titre des bonnes pratiques inspirées par les principes du RI[19], sur la période 2011 à 2013, nous n'avons recensé aucun "rapport intégré" strictement conforme au cadre conceptuel officialisé récemment par l'IRCC, mais selon les cas, soit un document supplémentaire autonome par fusion du rapport annuel et du rapport de développement durable / RSE, soit un document remplaçant le rapport annuel et le rapport de développement durable / RSE par fusion ou enrichissement des informations qui y figuraient. La base de données de l'IIRC inclut ainsi des éléments de contenu démontrant la mise en œuvre progressive d'un processus de RI. En parallèle, l'obligation faite aux sociétés cotées sud-africaines de publier un rapport intégré[20] au sens du code sud-africain pour la gouvernance d'entreprise, permet de disposer d'une quinzaine de cas concrets de déploiement de cette démarche ; depuis plusieurs années le RI prend également forme en Australie (KPMG, 2011, p. 6-9) ; le continent américain (Etats-Unis, Canada, Brésil) n'échappe pas non plus à ce mouvement. Parmi les entreprises européennes, celles présentes au Royaume-Uni[21], probablement en raison du rôle de ce pays dans la genèse du RI évoqué en préambule, aux Pays-Bas[22] et en Italie[23] figurent en bonne place ; bien que non primées par l'IIRC, certaines sociétés allemandes comme BASF, précurseur en matière de RI (UBS, 2012, p. 55-56), Puma[24], qui a innové par l'utilisation d'un "compte de résultat environnemental" assignant une valeur monétaire à l'impact environnemental (UBS, 2012, p. 50-53 ; Zeitz, 2012, p. 37-39) ou encore Solarworld (PwC 2012, p. 16, 20-21, 44-45, 70-71) ont également contribué à la conceptualisation d'une forme de RI[25].

19. [En ligne], http://examples.theiirc.org/home

20. La troisième et dernière version en date du code sud-africain pour la gouvernance d'entreprise, publiée en 2009 sous le nom "King III", encourage toutes les organisations (publiques, privées ou associatives) à publier un rapport descriptif de leur stratégie, leur gouvernance et leur politique de développement durable ; il définit le rapport intégré comme « *une représentation holistique et intégrée de la performance de l'entreprise, à la fois en termes financiers et de développement durable* » (Baheux Guez, 2013, p. 35). Bien qu'à l'origine ce code n'ait valeur que de recommandation, il est suivi par les entreprises sud-africaines (Rivals, 2013, p. 19) ; l'obligation de s'y conformer s'impose en outre depuis le 1er mars 2010 à toutes les entreprises cotées du *Johannesburg Stock Exchange* (JSE), dont le contenu des rapports intégrés est dans l'ensemble de bonne qualité à l'aune des critères mêmes de l'IIRC, qui complètent les principes de "King III" en apportant les modalités de leur application (EY, 2014, p. 21-26).

21. Anglo American, BAE Systems, BHP Billiton, Diageo, Fresnillo, Go-Ahead, HSBC, J Sainsbury, Kingfisher, Marks & Spencer, National Grid, Rio Tinto, Tullow Oil, Vodafone, Xstrata.

22. Aegon, Royal DSM, Schiphol, Unilever.

23. Atlantia, Enel, Eni.

24. Filiale du groupe français Kering (ex-PPR), et portant la marque allemande de "Sport & Lifestyle" du groupe.

25. Les prescriptions du Code de développement durable allemand (*Nachhaltigkeitsrat*), dont le conseil allemand pour le développement durable est l'instigateur, offrent depuis 2011 un terrain fertile à ces initiatives ; contrairement à la législation française, elles reposent sur le principe du volontariat à y adhérer.

Nous avons recensé dans le tableau ci-dessous, sur les 89 rapports cités par l'IIRC [26], la fréquence des critères de sélection de l'IIRC en lien avec les éléments constitutifs du RI tels que définis et lettrés (en majuscules) en première partie. Cette fréquence se décompose en trois strates, reléguant les critères (B), (G) et (H) au dernier rang, par rapport aux critères (A) et (E) et dans une moindre mesure (C), (D) et (F) ; aux deux extrêmes de cet intervalle, la gouvernance et les perspectives sont ainsi clairement sous-documentées dans les rapports sélectionnés par l'IIRC, tandis que l'organisation et les lignes stratégiques y apparaissent de manière plus saillante.

Tableau 1 : Fréquence des critères de sélection de l'IIRC (en nombre de rapports)

Eléments constitutifs du RI	Organisation Ecosystème (A)	Gouvernance (B)	Business model (C)	Risques Opportunités (D)	Stratégie Ressources (E)	Mesure performance (F)	Perspectives (G)	Préparation Présentation (H)
Total en nombre de rapports	37	7	23	18	33	18	6	1
Total en % sur 89 rapports	**42 %**	8 %	26 %	20 %	**37 %**	20 %	7 %	1 %

Dans le tableau suivant, nous avons couplé, sur cette même population, les éléments constitutifs du RI et, en en mesurant l'occurrence, les principes directeurs de l'IIRC tels que définis et lettrés (en minuscules) en première partie, énumérés par l'IIRC pour chaque rapport sélectionné ; les trois strates susmentionnées sur lesquelles se répartissent les éléments constitutifs du RI réapparaissent, tandis que la seconde entrée de la matrice met en évidence le poids prépondérant des principes directeurs (a), (b) et (e), par rapport à (c) et (d) et *a fortiori* (f) et (g) ; aux deux extrêmes de cet intervalle, la fiabilité et la complétude de l'information, ainsi que la cohérence et la comparabilité des données doivent être nettement améliorées par rapport à la présentation des priorités stratégiques et orientations futures, la connectivité de l'information et le principe de concision, qui ressortent plus couramment.

Tableau 2 : Croisement entre les éléments constitutifs du RI et les principes directeurs de l'IIRC (en % d'occurrences sur l'ensemble des rapports sélectionnés par l'IIRC)

Eléments constitutifs du RI	Organisation Ecosystème (A)	Gouvernance (B)	Business model (C)	Risques Opportunités (D)	Stratégie Ressources (E)	Mesure performance (F)	Perspectives (G)	Préparation Présentation (H)	Total occurences	Total en %
Principes directeurs de l'IIRC										
a Présentation des priorités stratégiques et orientations futures	26	3	15	10	35	13	4		**106**	26 %
b Connectivité de l'information	28	3	16	13	27	14	3	1	**105**	25 %
c Relations avec les parties prenantes	25	2	3	6	8	5		1	**50**	12 %
d Sélectivité	10		2	10	8	3		1	**34**	8 %
e Concision	25	4	17	13	21	12	4	1	**97**	23 %
f Fiabilité et complétude de l'information	3			1	2		1		**7**	2 %
g Cohérence et comparabilité des données	3	2			1	10			**16**	4 %
Total en nombre d'occurences	**120**	**14**	**53**	**53**	**102**	**57**	**12**	**4**	**415**	100 %
Total en %	**29 %**	3 %	13 %	13 %	**25 %**	14 %	3 %	1 %	100 %	

26. Certaines sociétés sont citées au titre de rapports se rapportant à plusieurs années successives.

2.2. Le cas d'Orange

La qualité de la communication d'Orange dans le domaine du développement durable et de de sa traduction au sein du groupe sous le vocable RSE a entre autres été saluée, au travers du rapport RSE 2011, par la remise du Trophée de la qualité des informations environnementales et sociales 2012 [27] dans la catégorie des sociétés du CAC 40. Le rapport RSE 2013 que nous avons comparé à celui distingué par le CSOEC prolonge la communication RSE d'Orange sur cinq axes : 1) démarche RSE, 2) salariés, 3) clients, 4) Société, 5) Environnement (Orange, 2013a, p. 1) ; ce document comporte en annexes le rapport d'un des commissaires aux comptes sur le "processus de *reporting* de responsabilité d'entreprise" concluant, selon la formule d'assurance modérée consacrée, à l'application des lignes directrices du GRI (G3) à son niveau le plus élevé (A+), ainsi que de nombreux indicateurs environnementaux et sociaux déclinés par zone d'implantation et par pays (Orange, 2013a, p. 104-119). Orange figure également parmi les entreprises les mieux notées [28] dans le classement RSE des entreprises du CAC 40 en date d'octobre 2014, élaboré par *Enjeux Les Echos*, son partenaire l'Institut RSE et un comité d'experts [29] à partir d'un questionnaire regroupant huit thèmes équipondérés dans la notation : transparence, gouvernance, modèle économique, *supply chain* [30], produits et relations clients, éthique et droits humains, environnement et relations sociales (Bauchard et Lupieri, 2014).

En marge de la communication institutionnelle, le groupe Orange va jusqu'à interagir avec les internautes [31] en leur permettant de découvrir les douze domaines d'actions RSE du groupe et de choisir les trois d'entre eux leur paraissant les plus importants.

Parallèlement, le document de référence très volumineux d'Orange, dans sa version 2013 (420 pages), relaye certaines des informations du rapport RSE au chapitre 2 : "environnement de l'activité, stratégie et facteurs de risque" et au chapitre 5 : "gouvernance et RSE" (Orange, 2013b, p. 11-44, 313-380). Le recoupement que nous avons opéré en annexe entre les objectifs constitutifs du RI et les thématiques traitées dans ces deux rapports distincts montre qu'un rapport intégré pourrait naître de leur hybridation.

Nous avons également relevé des esquisses de "connectivité" entre les données financières et extra-financières à l'examen des supports de présentation des résultats annuels aux investisseurs et aux analystes (*investors data book*, *roadshow* de la direction générale, *ISR presentation*,…) ; force est toutefois de constater que même si au sein des groupes du CAC 40, Orange se distingue, avec l'Oréal et Michelin, sur cette caractéristique fondamentale du RI (Baheux Guez, 2013, p. 53), le contenu de ces supports ne peut encore s'assimiler à la connectivité au sens de l'IIRC, qui la définit comme « *un récit exhaustif de génération de la valeur, les associations, corrélations et dépendances entre les éléments qui présentent un caractère important au regard de la capacité de l'organisation à générer de la valeur au fil du temps* » (IIRC, 2013, p. 18).

27. Manifestation organisée le 21 février 2013 par le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (CSOEC).

28. 82 points sur une note globale de 96.

29. Parmi lesquels Dominique Ledouble.

30. L'information sur la *supply chain* s'avère de plus en plus déterminante dans l'attractivité des groupes à l'égard d'investisseurs attentifs aux risques de perte d'image induits par des pratiques plus ou moins scrupuleuses tout au long de la chaîne des achats.

31. [En ligne], http://www.orange.com/fr/actualites/2013/decembre/la-RSE-d-Orange-s-exprime-autrement

2.3. Synthèse

Notre étude met en évidence à la fois la marge de progression des entreprises engagées dans le processus de rapport intégré quant à la documentation de certains éléments constitutifs du RI et le respect des principes directeurs de l'IIRC, et s'agissant d'Orange pris à titre d'exemple d'un groupe non encore engagé dans cette démarche, l'existence, parmi les supports publiés, des informations de base qui permettraient de l'initier.

3. Conclusion : le concept de *reporting* intégré peut devenir une réalité

L'évolution du RI, dont le concept est encore récent, doit être mise en perspective avec la longue phase de maturation qui a précédé l'instauration des normes IAS/IFRS, dont Christian Hoarau a montré qu'elles ne pouvaient être isolées de leur contexte d'utilisation ; les efforts de convergence déployés par les entreprises à l'échelle mondiale attestent que l'application de ce concept ne relève pas (ou plus) d'une utopie. A la condition que les entreprises qui ont déjà pris le virage du rapport intégré améliorent la documentation des éléments constitutifs du RI et poursuivent l'effort de suivi des principes directeurs de l'IIRC (entraînant celles désireuses de s'engager dans cette voie, dont le point d'entrée consiste en un reformatage de l'information réglementée pour structurer le rapport intégré), et à l'appui des normes comptables dont Christian Hoarau anticipe d'ores et déjà la dimension sociétale, le RI dans sa phase d'aboutissement devrait pleinement rendre compte de l'impact des décisions économiques, et constituer, notamment dans le domaine environnemental (Albertini, 2013, p. 320), un outil de mesure de performance pour les investisseurs et, au sens de la création de valeur qui est le *leitmotiv* de l'IIRC, une source d'intérêt pour les autres utilisateurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Albertini E. (2013), *Le management et la mesure de la performance environnementale*. Doctorat en sciences de gestion, Paris : Paris I - Panthéon Sorbonne.
- AMF (2013), *Rapport de l'AMF sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale*. Paris : AMF, 59 p.
- Baheux Guez E. (2013), *L'integrated Reporting (<IR>) Quelles opportunités pour les entreprises, les investisseurs et les professionnels de l'expertise comptable ?* Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable, novembre.
- Barbu E., Feleaga L., Feleaga N. (2011), Quelles normes IAS/IFRS utiliser pour le reporting environnemental ? *Revue Française de Comptabilité*, n° 440, février, pp. 24-27.
- Bauchard F., Lupieri S. (2014), Toutes responsables. *Enjeux les Echos*, octobre, pp. 56-59.
- Ben Rhouma A. (2010), Application du principe de matérialité au reporting développement durable : une convergence vers les indicateurs clés de performance de durabilité. *Cahiers de Recherche du CEDAG*, n° G 2010-13, 24 p.

- Commission des Communautés Européennes (2001), *Livre Vert, COM(2001) 366 final Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, 31 p.
- Cretté O. (2012), Reporting sociétal : quel rôle jouent les facteurs socioculturels. *Revue Française de Comptabilité*, n° 460, décembre, pp. 22-25.
- EY (2014), *EY's Excellence in Integrated Reporting Awards 2014. A survey of integrated reports from South Africas's top 100 JSE-listed companies and top 10 state-owned companies*, 29 p.
- GRI (2013), *Sustainability reporting guidelines. Reporting principles and standard disclosures, version 4*. Amsterdam : GRI, 94 p.
- Hoarau C. (1995), L'harmonisation comptable internationale. Vers la reconnaissance mutuelle normative ? *Comptabilité – Contrôle – Audit*, tome 1, volume 2, septembre, pp. 75-88.
- Hoarau C. (2003), Place et rôle de la normalisation comptable en France. *Revue française de gestion*, n° 147, novembre-décembre, pp. 33-47.
- Hoarau C. (2006), Convergence IFRS – US Gaap : vers une hybridation des modes de normalisation ? *Revue Sciences de Gestion*, n° 54, mai-juin, pp. 39-51.
- Hoarau C. (2008), La gestion des résultats comptables : IFRS vs US GAAP. *Revue Française de Comptabilité*, n° 406, janvier, pp. 20-22.
- Hoarau C. (2013), Changer les normes financières pour un capitalisme responsable. *Le Cercle Les Echos Economie & Société*, 7 octobre.
- IIRC (2013), *Cadre de référence international portant sur le reporting intégr*é, décembre, 40 p.
- KPMG (2011 et 2012), Integrated Reporting. Performance insight through Better Business Reporting, Issue 1, 21 p., Issue 2, 41 p.
- Ledouble D. (2012), Comment mieux rapprocher les informations financières et extra-financières, questions et propositions en débat. Conférence Institut RSE Management : *"Evolution du reporting RSE. Dialogue avec la GRI autour du projet de référentiel (G4)"*, Paris, 26 octobre.
- Ledouble D. (2013), Vers une évaluation financière tenant compte des facteurs RSE. *Intervention dans le cadre des quatrièmes états généraux de la recherche comptable de l'ANC*, Paris, 15 novembre.
- Mikol A. (2011), Enquête sur la communication d'informations non financières. *Revue Française de Comptabilité*, n° 446, septembre, p. 20.
- Orange (2013a), *Responsabilité Sociale d'Entreprise*. Rapport détaillé, 120 p.
- Orange (2013b), *Document de référence*, 420 p.
- PriceWaterhouseCoopers (PwC) (2012) : *Integrated reporting. The future of Corporate reporting*, 80 p.
- Rivals J. (2013), *Etablissement et vérification des informations relatives à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans le cadre des dispositions légales et réglementaires issues de l'article 225 de la loi "Grenelle 2". Proposition d'un guide pratique à l'attention de la profession comptable*. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'expertise comptable, mai.
- Stordeur P. (2013), Reporting et contrôle financier, Perspectives et prospectives in *Finance Contrôle au quotidien*. (Eds, Cappelletti, L. et Hoarau, C.), Paris : Dunod, pp. 127-128.
- UBS Investment Research (2012), Q-Series : What is Integrated Reporting ? New-York : UBS, 96 p.
- Zeitz J. (2012), Le compte de résultat environnemental. Un outil financier de demain. *Echanges*, n° 297, avril, pp. 37-39.

Annexe

Recoupement entre les objectifs constitutifs du RI et les thématiques traitées dans le rapport RSE 2013 et le document de référence 2013 d'Orange

Les points de recoupement sont matérialisés par une croix

Eléments constitutifs du RI Chapitres du Rapport RSE / Document de référence	Organisation Ecosystème (A)	Gouvernance (B)	Business model (C)	Risques Opportunités (D)	Stratégie Ressources (E)	Mesure performance (F)	Perspectives (G)	Préparation Présentation (H)
Rapport RSE								
1. Démarche RSE								
1.1 Priorités d'action 2014-2016					X		X	
1.2 Gouvernance responsable		X						
1.3 Démarche nourrie par le dialogue	X			X				
1.4 Politique d'achats responsables	X		X	X	X			
2. Salariés								
2.1 Concilier performance sociale et performance économique					X	X		
2.2 Préparer l'avenir du Groupe				X	X		X	
2.3 Promouvoir la diversité au travail	X			X	X			
3. Clients								
3.1 Gagner la préférence des clients	X			X	X			
3.2 Communiquer en toute sérénité				X	X			
3.3 Accompagner les familles vers des usages sûrs et responsables des nouvelles technologies				X	X		X	
4. Société								
4.1 Lutter contre les fractures numériques	X			X	X		X	
4.2 Soutenir le développement local	X			X	X		X	
4.3 Répondre aux interrogations sur les ondes radio	X			X	X			
5. Environnement								
5.1 Une politique environnementale ambitieuse	X		X	X	X		X	
5.2 Lutter contre le changement climatique	X		X	X	X		X	
5.3 Optimiser la durée et la fin de vie des équipements			X		X			
5.4 Préserver la biodiversité et les ressources rares	X			X	X		X	
Annexe								
A propos de ce rapport								X
Avis externe								X
Données environnementales						X		
Données sociales						X		
Document de référence								
2. Environnement de l'activité, stratégie et facteur de risque								
2.1 Le marché des technologies de l'information et de la communication	X			X			X	
2.2 La réglementation	X			X			X	
2.3 La stratégie du groupe Orange					X			
2.4 Facteurs de risque				X				
5. Gouvernance et RSE								
5.1 Composition des organes d'administration et de direction		X						
5.2 Gouvernance d'entreprise		X						
5.3 Rémunération et avantages versés aux mandataires sociaux et cadres dirigeants		X						
5.4 Gestion des risques				X				
5.5 Rapport des Commissaires aux comptes								X
5.6 Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	X	X	X	X	X	X	X	X

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

A propos des indicateurs de performances : comment mesurer la rentabilité ?

Application aux entreprises du CAC 40

Elisabeth WALLISER [1], Sophie MIGNON [2] & Roland PEREZ [3]

Introduction

Tout observateur de la vie économique, sans avoir besoin d'être spécialiste, a pu constater ce que l'on a pu appeler *"la tyrannie des 15 %"*, *i. e.* ce taux de rentabilité érigé comme une norme s'imposant à tout investisseur et, par là, aux opérations permises par l'investissement concerné. Il nous a même été donné d'entendre, dans la bouche d'un grand sociologue français, une mise en cause de l'appellation en anglais de ce taux de rentabilité des capitaux propres, dénommé *"Return on Equity"* (RoE), qu'il traduisait – à tort – par "rendement en équité" pour s'en offusquer…

Pour permettre à toutes les parties prenantes à ce type de débat d'y participer en toute connaissance de cause, tout en évitant des erreurs grossières comme celle rappelée ci-dessus, il est nécessaire que le monde académique et celui des praticiens fassent les efforts nécessaires pour adapter leurs langages de spécialité, afin que ceux-ci ne soient pas un obstacle dans le dialogue souhaitable entre "savoir" et "action" et, plus largement, l'opinion citoyenne.

Le champ de la gestion en général et plus précisément celui de la comptabilité et de la finance sont particulièrement concernés par cette exigence de clarté dans l'expression des spécialistes auprès des non spécialistes, sans dénaturer le fond même du sujet traité. Christian Hoarau en constitue un exemple exceptionnel, étant, sur plusieurs décennies, à la fois un chercheur actif, un professeur reconnu, un praticien de haute volée et un citoyen engagé. Ces différentes qualités ont été amenées à se croiser, comme en témoigne sa représentation au Conseil National de la Comptabilité (CNC) puis de l'Autorité des normes comptables (ANC), au titre d'une confédération syndicale nationale, ou encore ses ouvrages pédagogiques qui s'appuient à la fois sur ses connaissances scientifiques et son expérience de terrain (par exemples : Hoarau-Teller, 2001, Cappelletti et Hoarau, 2013)

La présente contribution se situe dans cette même perspective de présenter des éléments d'analyse, si possible dans un langage clair et compréhensif pour les non spécialistes.

1. Professeur à l'Université de Nice.

2. Professeur à l'Université de Montpellier.

3. Professeur (hon.) des universités.

Nous avons choisi de présenter quelques indicateurs de performances, utilisés dans le monde des entreprises, notamment pour mesurer la rentabilité.

Une première partie sera consacrée à un exposé général sur ces indicateurs, la plupart présentés sous la forme de ratios (1).Ensuite, nous appliquerons la grille proposée à un ensemble de grandes entreprises françaises, en prenant comme base celles qui composent le CAC 40 (2)

1. La performance analysée *via* des ratios significatifs

Après un rappel sur les indicateurs de performance financière (1.1) et sur les indicateurs non monétaires (1.2), on présentera successivement des ratios exprimant les performances économiques de l'entreprise et de ses composantes (1.3), puis financières (1.4) et, enfin, boursières (1.5). On complétera l'analyse par quelques commentaires concernant les différents ratios retenus (1.6) et leurs composantes en termes de flux et de stocks (1.7).

1.1. Quelques idées de base sur les ratios comme indicateurs de performances financières

A - un ratio est un rapport entre 2 items, du type X/Y ; il faut toujours se poser la question de la "dimension" de ces items, donc de celle de leur rapport. En pratique, comme ces items sont, en général, soit des "flux" pour une période donnée (ex : composantes d'un compte de résultats pour l'exercice N), soit des "stocks" à un instant donné (ex : composantes d'un bilan au 31.12.N), on a une typologie en 4 familles (Pérez R. 1990) :

• stock/stock exprime une structure patrimoniale au moment t.

Exemple : *Capitaux propres /Capitaux permanents* exprime l'indépendance financière. Son inverse Capitaux permanents/Capitaux propres représente le "levier financier" dû à la dette.

• flux/flux exprime une structure de flux pour une période donnée.

Exemple : *Valeur ajoutée /Chiffre d'affaires* (VA/CA) ou *Excédent brut d'exploitation / Valeur ajoutée* (EBE/VA) permettent d'exprimer la structure de l'activité pour l'année écoulée, soit globalement, soit détaillée par types d'activités ou par centres de profits.

• flux/stock correspond à un taux.

Exemple : *Résultat net/Capitaux propres* représente le classique taux de rentabilité des capitaux propres, le Return on Equity (RoE).

• stocks/flux introduit la dimension temporelle.

Exemple : *Dette nette/Capacité d'auto-financement* (D/CAF) permet d'apprécier en combien d'années on pourrait rembourser la dette.

B - un ratio n'a souvent pas une grande signification en valeur absolue. En revanche, il en a une en termes de comparaison, soit par rapport à un ratio de référence (*benchmark*) ou à une moyenne (du secteur d'appartenance), soit en termes d'évolution dans le temps.

C - On utilise souvent des combinaisons de ratios.

Exemple : la combinaison dite "Dupont de Nemours" : introduction d'un indicateur d'activité permettant d'exprimer deux composantes d'un ratio de rentabilité :

Taux de rentabilité = (revenu/chiffre d'affaires) x (chiffre d'affaires/capital) :

- le ratio *revenu/chiffre d'affaires*, de type flux/flux, est un taux de marge ;
- le ratio *chiffre d'affaires/capital*, de type flux/stock, est un taux de rotation.

Ces ratios se lisent dans le sens inverse : le "stock" de capitaux génère, durant la période considérée, un flux d'activité (chiffre d'affaires), lequel, après prise en compte des diverses imputations (achats, autres charges, produits divers…), conduit à un flux résiduel (revenu) permettant de rémunérer les capitaux engagés.

1.2. Sur quelques indicateurs non monétaires

De tels indicateurs "de terrain", liés aux types d'activités concernées, sont fréquents.

Ainsi, les rendements agricoles restent exprimés par rapport à la surface (ex : quintaux de blé à l'hectare) alors même que certaines productions sont devenues, pour l'essentiel, "hors sol" (endives, fleurs,…). De même, des professionnels de la pêche/de la forêt… exprimeront les performances en tonnage de poissons/de bois… par bateau/par équipe de coupe… et par période d'activité.

Le développement des industries manufacturières s'est accompagné de références à des indicateurs de performances liés, d'une part au travail, d'autre part aux moyens de production mis en œuvre. Par convention, on utilisera plutôt le terme de "productivité" pour les performances relatives au travail (production par salarié, par heure/jour/mois/année….) et le terme "rendement" pour les performances concernant des moyens techniques.

La nouvelle économie, générée par le développement du numérique, recourt aussi à des indicateurs spécifique de performances (ex : nombre de membres constituant un réseau internet, nombre de connections…), indicateurs non monétaires d'autant plus nécessaires que les activités concernées ne sont pas – ou sont mal – monétisées.

1.3. Sur la rentabilité économique *(Return on Capital invested*[4]*)*

On la définira par le ratio **Marge opérationnelle / Capitaux investis**

soit ***RoC = OI / K***

Return on Capital invested = Operating Income / Capital invested

Explicitons les deux termes :

A - les capitaux investis K sont constitués de deux composantes complémentaires :

• d'une part, les actifs "longs" *(fixed assets)* corporels ou incorporels mobilisés dans les activités concernés ;

• d'autre part, des actifs "courts" *(current assets)* liés à ces activités (ex : stocks, crédits clients) et diminués des financements courants qui leur correspondent (ex : crédits fournisseurs) ; le solde exprimant un "besoin en fonds de roulement" (BFR)[5].

4. D'autres sigles/expressions sont utilisées : ROI (*return on investment*), ROCE *(return on capital engaged/employed)*… à quelques nuances près, leur signification est comparable.

5. Si ces passifs d'exploitation sont supérieurs aux actifs d'exploitation (grande distribution par exemple), le BFR est négatif, et ne constitue pas un "besoin" mais une "ressource"… On sait que, si en France il est d'usage de relier les "actifs d'exploitation" au "passifs d'exploitation" pour calculer le BFR, cette notion n'est pas usuelle dans l'univers anglo-saxon.

Ce montant de capitaux investis s'apprécie, en général, en début de période[6].

B - la marge opérationnelle (OI) représente, pour un exercice donné, ce qui reste à l'entreprise après avoir réglé les différentes dépenses/charges qui ont concouru directement à l'activité et qui peuvent elles-mêmes être déclinées par nature (achats, frais, salaires et charges sociales...) ou par fonction (production, vente...), voire par centres d'activités (unités A, B, C…). Cet *Operating Income* (OI) est proche du concept français de résultat d'exploitation, lui-même correspondant, à quelques nuances près, à l'*EBIT (Earning before interest and taxes)*[7].

Ce ratio de rentabilité économique RoC peut se décomposer en deux éléments complémentaires, selon l'approche "à la Dupont de Nemours" évoquée *supra* :

RoC = (Operating Income/Sales) x (Sales/Capital invested), soit RoC = M X T

• le ratio M = *Operating Income*/*Sales*, de type flux/flux, exprime le taux de marge opérationnelle (*Margin*) ;

• le ratio T = *Sales*/*Capital invested* de type flux/stock représente le taux de rotation *(Turn over)* des capitaux investis.

Le "stock" de capitaux investis K génère, durant la période considérée, un flux d'affaires (Sales) lequel, après prise en compte des charges liées aux activités, conduit à un flux de revenu opérationnel *(Operating Income)* permettant de mesurer la rentabilité des capitaux investis. On peut donc augmenter sa rentabilité économique, soit en jouant sur les taux de marge, soit sur la rotation des capitaux investis, ou idéalement sur les deux composantes.

1.4. Sur la rentabilité financière *(Return on Equity RoE) : RoE = NI / E*

Les deux composantes de ce ratio classique sont bien connues :

• d'une part, le résultat net *(Net Income)*

• d'autre part, le montant des capitaux propres *(Equity)*

Lorsqu'il s'agit de comptes d'un groupe consolidant des intérêts minoritaires, il est souhaitable de ne considérer que la "part du groupe", tant au niveau du montant des capitaux propres que du résultat net. Par ailleurs, comme pour K, on prendra comme base de E, sauf cas particuliers, le montant en début de période[8].

■ Relation entre RoE et RoC

Ces deux ratios de rentabilité économique RoC et de rentabilité financière RoE s'articulent aisément :

RoE = NI/E = NI/OI x OI/K x K/E, soit **RoE = I x RoC x L**

6. Parfois c'est la moyenne entre début et fin de période qui est utilisée ; cela ne nous parait pas souhaitable, sauf en cas de changement important dans la structure de ces capitaux investis.

7. Notons que cet EBIT s'entend après dotations aux amortissements et dépréciations, afin de maintenir les valeurs des capitaux investis K. L'indicateur avant les dites dotations est l'EBITDA *(Earning before interest, taxes, depreciation and amortization)* correspondant à l'"excédent brut d'exploitation" (EBE) du Plan comptable français. On parle en général de "brut" ou "net" en référence à la prise en compte de ces dotations.

8. Soit, en termes d'états financiers, au bilan de clôture de l'exercice précédent (ex : le 31/12/n-1 pour l'exercice n).

où :

• **L = K/E** est le ***Leverage ratio = Capital invested /Equity***

• **I = NI/OI** est l'***Income ratio = Net Income / Operating Income***

• **RoC = OI/K** est le ***Return on Capital invested***

Le RoE, taux de rentabilité des capitaux propres (soit NI/E) est ainsi lié aux taux de rentabilité économique RoC (soit OI/K), via les deux ratios complémentaires, exprimant respectivement l'effet de levier (L = K/E) et la structure du revenu (I = NI/OI).

Expression du RoE en 4 ratios

Le RoC lui-même peut être décomposé en deux éléments complémentaires : taux de marge (M = OI/Sales) et *Turn-over* (T = Sales/K). Il vient alors une expression de RoE en 4 ratios

RoE = L x T X M x I

RoE = (Capital Invested/Equity) x (Sales/Capital Invested) x (Operating Income/Sales) x (Net Income/Operating Income)

Cette décomposition du RoE en 4 ratios se lit dans le sens : "des fonds propres au résultat net" :

• les capitaux propres *(Equity)* permettent de mobiliser une base plus large de capitaux investis K *(Capital Invested)*, via le levier L ;

• ces capitaux investis K génèrent un flux d'activité, exprimé par le chiffre d'affaires S *(Sales)*, soit un taux de rotation du capital investi K, exprimé par T *(Turn Over)* ;

• Ce flux d'activité procure une marge opérationnelle OI grâce au taux de marge M ;

• Cette marge opérationnelle se traduit, *in fine*, par un résultat net NI, via la structure du résultat I.

1.5. Sur la rentabilité boursière

La rentabilité boursière, pour une période donnée, comporte deux composantes :

• d'une part, les dividendes versés par l'entreprise au cours de la période, soit Div ;

• d'autre part, l'évolution de la valeur boursière entre le début et la fin de la période concernée, soit V* - V°.

Le taux de rentabilité globale pour l'actionnaire ***TSR (Total Shareholder Return)*** s'apprécie par rapport à la valeur boursière initiale, V° :

TSR = (Div/V°) + [(V*-V°)/V°]

Les ratios boursiers les plus couramment utilisés sont :

• le POR *(Pay-Out Ratio)* représentant le taux de distribution des bénéfices :

POR = Div/NI

• le MBR *(Market Value to Book Value Ratio)* représentant le rapport entre valeur boursière et valeur comptable :

MBR° = V° / E° et MBR* = V* / E*

• le PER *(Price Earning Ratio)* étant le "multiple" du résultat net de l'exercice représenté dans le cours boursier atteint en fin de période :

PER = V* / NI

Expression du TSR en termes de ratios

1° composante : d = dividendes/valeur boursière initiale

• d = Div / V°

• Div = NI x POR

• V° = E x MBR

On a donc d = (NI x POR)/(E x MBR)

Comme NI/E = RoE, il vient : **d = (RoE x POR)/MBR**

2° composante : g = taux d'évolution de la valeur boursière

g = (V* - V°) / V° ou V*/V° - 1

• Valeur boursière fin de période : V* = NI x PER

• Valeur boursière début de période : V° = E x MBR

On a donc g = NI x PER / E x MBR - 1

Comme NI/E = RoE, il vient: **g = (RoE x PER)/(MBR - 1)**

Synthèse : TSR = d + g

TSR = [(RoE x POR)/MBR] x [PER/(MBR - 1)]

TSR = [RoE(POR + PER)]/(MBR - 1)

La formule permet de relier la rentabilité financière, en termes boursiers pour les actionnaires (TSR) à celle de l'entreprise exprimée en termes comptables (RoE).Ces différentes expressions permettent des comparaisons inter-entreprises au-delà des dimensions, des monnaies de référence, des secteurs d'activité….

1.6. Commentaires sur les différents ratios

L : levier financier ***L = K/E***. Il exprime la relation entre E et D dans les capitaux investis K

En pratique, les esprits ont évolué par rapport à ce ratio :

• autrefois, la méfiance envers l'endettement, amenait à limiter D ; par exemple à ½ de E, soit 1/3 de K. On a alors le ratio K/E = 1,5 ;

• ensuite, avec la prise en compte du « coût du capital » (le "Wacc", *Weighted Average Cost of Capital*), on s'est rendu compte de l'avantage de la dette, notamment via le biais fiscal (déductibilité des charges d'intérêt).

Des leviers supérieurs à cette limite traditionnelle de 1,5 sont apparus.

• Dans un premier temps, une nouvelle limite a été posée pour D, soit le montant de E. Si D = E, on a K/E = 2 ;

• Ensuite, même cette nouvelle limite conventionnelle a été franchie, avec des leviers dépassant 2 ;

• En pratique, on a pu voir des leviers beaucoup plus importants, notamment dans le cas des LBO *(Leveraged Buy Out)*.

En pratique, il est clair qu'il faut contextualiser ce ratio ; comme les autres, il a surtout une valeur de comparaison dans le temps ou par rapport à une référence sectorielle. On peut cependant faire un commentaire *a minima* sur sa valeur intrinsèque :

• un K/E très bas ne permet pas de bénéficier de l'effet de levier, alors même que le coût du crédit est souvent bas ; il y a peut-être trop de fonds propres ?

• un K/E très élevé peut représenter un risque majeur lié à un endettement excessif ; les contraintes de la dette ne s'apprécient pas seulement au niveau des flux d'exploitation (charges d'intérêts) mais aussi – et surtout – au niveau des flux de trésorerie (intérêts + remboursements prévus).

Pour les groupes dont les bilans font apparaître des "intérêts minoritaires" au niveau de leurs fonds propres consolidés, il est souhaitable de considérer les "fonds propres-part du groupe".

Dans ce cas, ce ratio L = K/E où K représente les actifs investis et E les fonds propres-part du groupe, exprime un double levier financier :

• d'une part, le levier financier classique lié au recours à l'endettement, soit Ld = K/E* où E* représente l'ensemble des fonds propres

• d'autre part, un second levier financier, lié à la structure interne des fonds propres, soit Le = E/E* ; l'existence d'intérêts minoritaires augmentant l'assiette des fonds contrôlés par le groupe

Ce second levier, Le, dépend évidemment de la structure de contrôle du groupe, mais cela peut être important ; certains groupes, notamment familiaux, utilisant largement cet opérateur, via une cascade de holdings de contrôle, afin de garder le maximum de E* avec un minimum de E.

On a évidemment Ld x Le = K/E* x E*/E = K/E = L [9]

T : taux de rotation du capital investi ***T = Sales/K***

C'est un ratio qui permet d'apprécier l'efficacité de l'investissement. Son niveau dépend évidemment du type d'activités :

- certaines d'entre elles sont dite très "capitalistiques", *i.e.* demandent beaucoup d'investissements ; cas des industries dites "lourdes", de type sidérurgie ;

- d'autres, au contraire, requièrent peu de capitaux investis, tant en actifs productifs qu'en BFR. L'exemple typique est la grande distribution qui nécessite peu d'actifs immobilisés et présente un BFR souvent négatif.

L'appréciation du ratio doit donc forcément être contextualisée par rapport au secteur d'activité. Pour une même catégorie d'entreprises, on peut faire évoluer considérablement ce ratio, notamment par le recours à l'externalisation d'une partie du cycle d'activité. En pratique, cela se voit de plus en plus : stratégie dite du "*lean capital*" (capital allégé), le cas extrême étant le "*fabless*" (firme sans actifs de production) ; cas des entreprises qui vendent des équipements qu'elles ne fabriquent pas.

9 .Exemple : si un groupe dispose de 100 en capitaux propres *stricto sensu* E, et qu'il peut consolider 25 d'intérêts minoritaires, il contrôle en fait 125 de capitaux propres E*. S'il s'endette, par ailleurs, pour 75, il dispose au total de 200 comme capitaux investis K (abstraction faite des nuances concernant les différentes définitions de K dans les traditions française et anglo-saxonne).
On a L = K/E = 200/100 = 2
Ce levier financier qui comprend les 2 composantes :
• levier lié à la dette: K/E* = 200/125 = 1,6
• levier lié à la structure de contrôle E*/E = 125/100 = 1,25
E*/E x K/E* = 1,25 x 1,6 = 2

M - taux de marge opérationnelle ***M = OI/Sales***

C'est le ratio le plus simple à comprendre, car l'un des plus utilisés dans le langage commun. Sa structure flux/flux s'exprime en % : marge de x ou y %.

Il est clair que ce type de ratio est aussi à contextualiser :

• il y a des activités, dites « à forte marge » pouvant atteindre 20 %, 30 %, voire au-delà (industrie du luxe par exemple) ;

• en revanche, d'autres ont des marges réduites, voire très serrées, de quelques % le plus souvent (cas de firmes industrielles très concurrencées, subissant les lois des centrales d'achats de la grande distribution)

Les manœuvres stratégiques amènent parfois à abandonner les activités à plus faible marge, ce qui fait mécaniquement remonter le taux moyen. Cette sélection a une limite, celle de se concentrer sur une seule activité (être "*pure player*") ; cette situation peut être intéressante un temps, mais est risquée car, en cas de changement conjoncturel, on n'a plus de "marge" de manœuvre.

I : structure du résultat ***I = NI/OI***

Ce ratio n'est pas en lui-même explicatif ; il permet seulement de se raccorder au "résultat net" nécessaire pour exprimer le RoE. Il est construit à partir des informations concernant les charges d'intérêt et les taux d'imposition. Pour cela on part du résultat opérationnel OI (correspondant *peu ou prou* au EBIT anglo-saxon, *Earning before interest and taxes*) pour aller vers le NI, après avoir tenu compte des charges/produits financiers, des charges/produits divers ou exceptionnels et des impôts.

En revanche, on pourrait tirer plus d'informations pertinentes, avec d'autres indicateurs :

• partir en amont du OI en prenant l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) - correspondant à l'EBITDA anglo-saxon *(Earning before interest, taxes, depreciation and amortization)* - car cela permet de voir comment est réparti cet EBE, voire, remonter plus en amont encore, sur la valeur ajoutée et son partage.

• aller en aval vers les résultats distribués (dividendes) par rapport à ceux mis en réserves, ce qui permet de se raccorder à la politique de financement.

1.7. Commentaires sur les composantes (flux et stocks)

■ Les composantes en termes de flux

1 - le montant des ventes ou chiffre d'affaires *(Sales)* est l'indicateur le plus classique tant en France que dans le monde anglo-saxon.

Pour une entreprise industrielle, le concept de "production" serait plus précis :

Production = ventes + stock final (produits finis) – stock initial (produits finis) + travaux faits par l'entreprise pour elle-même.

Ce concept de "production" est utile pour la comptabilité nationale à la française, mais les financiers s'en méfient, car la variation des stocks et, encore plus, les travaux en interne n'ont pas été validés par le marché – d'où un risque d'erreur ou de fraude.

2 - le concept de "valeur ajoutée", important en France, n'est pas utilisé dans le monde anglo-saxon [10] :

Valeur Ajoutée = Production - charges externes consommées

10. Le concept d'EVA *"Economic Value Added"* a, comme on le sait, un tout autre sens (cf. Hoarau, Teller, 2001).

3 - le concept d'excédent brut d'exploitation (EBE) est représenté par l'*EBITDA (Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)*. Ce concept est central pour effectuer diverses analyses et comparaison inter-firmes.

4 - le concept de résultat d'exploitation (RE) est, pour l'essentiel, issu de l'EBE après déduction des dotations aux amortissements et dépréciations. De même l'EBIT *(Earning Before Interest, Taxes)* est dérivé de l'EBITDA après ces mêmes dotations. L'*Operating Income*, ici utilisé, est un concept très proche.

5 - le concept de résultat net *(Net Income)* est calculé, tant en France que dans les pays anglo-saxons, à partir du précédent *(Operating Income)* en tenant compte des éléments supplémentaires venant l'affecter dans un sens ou dans l'autre :

- en plus : produits financiers, produits divers ou exceptionnels ;
- en moins : frais financiers, impôts, charges diverses ou exceptionnelles.

6 – Les dividendes (Div) représentent la part du résultat distribué mais un problème pratique se pose : l'année N, l'assemblée générale se prononce (en général en mai) sur les dividendes à distribuer sur les résultats de l'année N-1. De même, les résultats de l'année N donneront lieu à dividendes en N+1 (sauf acomptes éventuels).

■ Les composantes en termes de "stocks"

Une remarque générale : les valeurs de ces "stocks" s'apprécient à une date donnée. Laquelle choisir quand on étudie une période : le début ? le milieu ? la fin ? une moyenne ? Pour les ratios de rentabilité, il est d'usage de prendre le montant en début de période (comme pour un placement financier classique).

Principales composantes en termes de "stocks" :

1 - Capitaux propres *(Equity)* : ils sont en général bien indiqués dans les bilans. Pour les comptes consolidés d'un groupe, on retranche les "intérêts minoritaires" pour faire ressortir la "part du groupe" ; c'est utile pour se raccorder aux données boursières (capitalisation).

2 - Capitalisation boursière *(Market Value)* : elles sont données, hors documents comptables, par la société ou les sites spécialisés. Prendre les dates utiles : ex : 31/12/N–1 ; puis 31/12/N.

3 - Capital "économique" ou "engagé" ou "investi" *(Capital invested/engaged)* : il y a de petites difficultés car les expressions, voire les conceptions, varient entre traditions françaises et anglo-saxonnes, voire à l'intérieur même de ces deux cultures [11].

La logique voudrait que l'on parte des actifs du bilan :

- actifs immobilisés *(fixed assets)* ;
- actifs circulants *(working capital)* [12].

La présentation anglo-saxonne, devenue dominante, distingue :

- pour l'actif : *non currents assets* et *currents assets* ;
- pour le passif : *equity, non current liabilities, current liabilities*.

11. Cf concepts de SBU *(Strategic Business Unit)*, d'UGT (Unité génératrice de trésorerie)...

12. Les travaux français menés sur le Fonds de roulement (FR/BFR) – ignorés aux USA – amènent à compléter les actifs productifs immobilisés par le seul BFR.

Par ailleurs, il conviendrait – pour mieux cerner le "capital économique" - de distinguer, dans ces différentes composantes de l'actif et du passif du bilan d'une entité, celles de ces composantes qui sont effectivement concernées par les activités (en les ventilant, si possible, par types d'activité) de celles que l'on ne peut pas affecter, sauf décision arbitraire.

En pratique, il semble possible de prendre, comme mesure de K, les actifs immobilisés ou *non current assets* augmentés de la différence – si elle est positive – entre *currents assets* et *current liabilities*. En contrepartie, le financement de ce K sera assuré :

• d'une part, par les fonds propres (part du groupe) ;

• d'autre part, par diverses autres ressources ; intérêts minoritaires, *non current liabilities* et par la différence – si elle est négative - entre *currents assets* et *current liabilities*.

2. Application aux sociétés du CAC 40

Pour illustrer la grille d'analyse proposée ci-dessus, nous prendrons comme terrain l'ensemble des grandes firmes françaises (ou multinationales liées à la France) cotées au CAC 40. Pour chacune de ces entreprises, les indicateurs présentés *supra* ont été calculés, sur la base des informations publiées en 2013 dans les documents de référence respectifs, correspondant à l'exercice 2012, en tenant compte des particularités de certaines d'entre elles (ainsi pour les sociétés financières).

Tableau : le RoE et ses composantes – CAC 40 – exercice 2012

Entreprise	**L**everage L = K/E	**T**urnover T = S/K	**M**argin M = OI/S	**I**ncome I = NI/OI	**RoE** NI/E
Safran	2	1,37	9,3 %	1,02	***26,2 %***
Publicis	1,78	0,95	15,8 %	0,70	***18,9 %***
Carrefour	4,33	2,7	2,8 %	0,58	***18,6 %***
Michelin	1,12 [13]	2,25	11,3 %	0,65	***18,5 %***
Alstom	1,63 [14]	2,88	7,2 %	0,35	***18,5 %***
Essilor	1,31	1,18	16,7 %	0,70	***18,1 %***
Legrand	1,65	0,92	19 %	0,60	***17,2 %***
Air Liquide	1,95	0,80	16,7 %	0,63	***16,5 %***
L'Oréal	1,12	1,14	16,5 %	0,77	***16,3 %***
Total	1,72	1,70	6,7 %	0,80	***15,7 %***
LVMH	1,67	0,75	21,0 %	0,58	***15,2 %***
Gémalto	1,10	1,18	13,6 %	0,85	***15,2 %***
Vinci	2,18	1,38	9,5 %	0,52	***14,9 %***
Technip	1,64	1,37	9,9 %	0,66	***14,8 %***

13. Le montant K a été estimé sur la base capitaux propres + endettement net ; il est un peu minoré par rapport au mode de calcul usuel (actifs immobilisés + BFR), ce qui donnerait un L supérieur et un T inférieur, avec L x T identique à 2,52.

14. Le montant des "capitaux engagés" K est donné dans le document de référence de la société ; même remarque que *supra*.

Airbus Ind.	5,14	1,24	3,9 %	0,58	***13,9 %***
Danone	1,85	0,92	14,1 %	0,57	***13,8 %***
Unibail	2,17	T x M = 9,7 % [15]		0,58	***12,5 %***
Pernod-Ricard	2,40	0,36	25,7 %	0,54	***12,1 %***
EDF	2,47	1,04	11,3 %	0,40	***11,6 %***
Schneider Electric	1,67	0,90	12,7 %	0,60	***11,6 %***
Kering (ex PPR)	1,6	0,56	18,4 %	0,58	***9,6 %***
Solvay	2,42	0,84	9,8 %	0,46	***9,5 %***
AXA	L.T = 1,91 [16]		6,5 %	0,71	***8,9 %***
Sanofi	1,55	0,40	18,1 %	0,78	***8,8 %***
BNP Paribas	L.T = 0,52 [17]		22,0 %	0,76	***8,7 %***
Cap Gémini	1,65	1,46	7,7 %	0,47	***8,7 %***
Bouygues	2,35	1,66	3,8 %	0,53	***8 %***
Renault	1,41	1,21	1,8 %	2,38	***7,2 %***
Veolia Environnement	4,35	0,96	3,7 %	0,36	***5,6 %***
Crédit agricole	L.T = 0,44 [18]		19,3 %	0,64	***5,4 %***
Vallourec	1,41	0,78	9,0 %	0,45	***4,5 %***
Saint-Gobain	1,85	1,31	4,6 %	0,39	***4,3 %***
Orange	2,26	0,73	8,9 %	0,20	***3 %***
Lafarge	2,09	0,47	15,4%	0,18	***2,7 %***
Société Générale	L.T = 0,49 [19]		11,8 %	0,28	***1,6 %***
Vivendi	2,2	0,84	9,9%	0,06	***0,8 %***
GDF-Suez	2,47	0,65	9,8 %	0,16	***2,6 %***
Arcelor-Mittal	1,34	0,87	0 %	n.s. [20]	***(8,7%)***
Accor	1,59	1,01	9,3 %	n.s. [21]	***(10,7 %)***
Alcatel-Lucent	4,1	0,91	(11,5 %)	0,83	***(35,6 %)***

15. Le chiffre d'affaires (loyers) ne constituant qu'une part des produits, les ratios T = 0,06 et M = 161 % ne sont pas significatifs ; en revanche T x M = OI/K = 9,7 % a un sens.

16. Les bilans des sociétés financières ne permettent pas le calcul usuel ; avec K estimé via le total du bilan, on a : L = 15 et T = O,12 non significatifs ; en revanche le produit L x T = S/E = 90 126 /46 217 = 1,91 a un sens.

17. Même remarque que ci-dessus (société financière) ; avec K estimé via le total du bilan, on a : L = 26 et T = O,02 non significatifs ; en revanche le produit L x T = S/E = 39 072 / 75 072 = 0,52 a un sens.

18. Même remarque (société financière) ; avec K estimé via le total du bilan, on a : L = 27 et T = 0,015 non significatifs, en revanche le produit L x T = S/E = 31 044 / 70 651 = 0,44 a un sens.

19. Même remarque (société financière) ; avec K estimé via le total du bilan, on a : L = 25 et T = 0,01 non significatifs ; en revanche le produit L.T = S / E = 23 110 / 47 067 = 0,49 a un sens.

20. Le groupe Arcelor-Mittal est en perte en 2012, avec un OI = (16) et un NI = (6 503) ; le ratio I n'a pas de signification ; en revanche M x I = NI / S = (6 503) / 84 900 = (7,66 %) en a un.

21. Idem : le ratio I n'a pas de signification ; en revanche MI = NI / S = (599) / 5 649 = (10,6 %) en a un.

Les principaux résultats sont les suivants :

Taux de marge opérationnelle M = OI/S

Ces taux sont très divers, dépassant les 20 % pour certains groupes emblématiques comme Pernod-Ricard (25,7 %), LVMH (21 %), devenant nuls, voir négatifs pour des groupes en crise, à cette époque ; ainsi Arcelor-Mittal (0%), Accor (- 9,3 %), Alcatel – Lucent (- 11,5 %). Le taux de marge médian, M*, était en 2012 autour de 10 %, ainsi Technip ou Vivendi (9,9 %).

Rentabilité économique RoC = M x T

Les taux de marge M sont à la base de la rentabilité économique, compte tenu des taux de rotation des actifs investis (T) ; ces derniers évoluant dans un rapport de 1 à 8 (entre 0,36 et 2,88), la hiérarchie des RoC en est modifiée, le groupe le plus performant étant Michelin (23,4 %). Le taux médian de rentabilité économique RoC* reste autour de 10 %, ainsi Kering ex-PPR (10,3 %). On notera la situation contrastée du groupe Pernod-Ricard qui combine le taux de marge le plus élevé et le taux de rotation le plus faible, ce qui, *in* fine, lui assure un taux de rentabilité plutôt moyen (9,25 %)

Rentabilité financière RoE = RoC x L x I

Les deux facteurs nouveaux intervenant sont :

• d'une part, le levier L qui varie de 1,1 pour l'Oréal (1,12) à plus de 5 pour Airbus (5,14) ; le levier médian L* se situant à 1,85 (cas de Danone et de Saint Gobain), ce qui signifie que les capitaux investis représentent un peu moins que deux fois les fonds propres (part du groupe) ;

• d'autre part, la structure du résultat I qui peut être faible, compte tenu des charges financières - ainsi pour Vivendi (0,06), mais qui, à l'inverse, peut refléter des résultats exceptionnels – ainsi pour Renault (2,38)[22] ou Safran (1,02).

La valeur médiane I* se situe à 0,58 ce qui signifie que les diverses sociétés concernées (Airbus, Carrefour, Danone, LVMH, Kering, Unibail) ont un résultat net NI représentant un peu plus de la moitié du résultat opérationnel OI.

Les taux de rentabilité financière RoE conjuguent ces différents effets (cf. tableau ci-dessous). On notera, qu'en 2012, seuls douze groupes du CAC 40 ont atteint la norme, souvent prônée, des RoE à 15 % ; même en comptant les deux groupes qui s'en approchent (Vinci 14,9 % et Technip 14,8 %) on atteint à peine le tiers des effectifs du CAC 40. En termes de rang, le 20ème Schneider est à 11,6 % et le 21ème Kering à 9,6 %) ; le taux médian RoE* se situe donc entre les deux.

On pourra s'étonner de constater, que du moins au niveau de leurs valeurs médianes, les différents taux (M*, RoC*, RoE*) n'expriment pas une évolution très marquée ; le RoC* et le RoE* restant proches du niveau du taux de marge médian M*, soit 10 %. Cette quasi stabilité s'explique par le niveau des valeurs médianes des indicateurs concernés :

• le *turnover* médian T* est 0,92 proche de 1 ; ce qui amène le RoC* à être proche de M* (légèrement en dessous) ;

• le levier médian L* à 1,85 et la structure médiane du résultat I à 0,58 ont des effets qui s'équilibrent. En effet, 1,85 x 0,58 = 1,073 ; ce qui amène le RoE* à être proche de RoC* (légèrement au dessus) ;

22. Renault bénéficie de sa participation dans Nissan qui lui apporte l'essentiel de sa rentabilité.

• cette complémentarité est encore plus nette en combinant les trois ratios médians T*, L*, I*. On a en effet 0,92 x 1,85 x 0,58 = 0,99 soit quasiment 1… ; ce qui amène la rentabilité financière médiane RoE* à refléter, pour l'essentiel, la marge opérationnelle médiane M*.

Ces observations relatives aux indicateurs médians ne peuvent évidemment pas être généralisées à tous les groupes concernés, chacun ayant un profil qui lui est propre, en relation avec son domaine d'activité, son milieu concurrentiel et ses options stratégiques.

Elles permettent cependant de mettre l'accent sur les relations fortes qui existent entre les trois principaux indicateurs de performances : la marge opérationnelle M, la rentabilité économique des capitaux investis RoC et la rentabilité financière des capitaux propres RoE ; les trois autres ratios T, L et I ne faisant qu'accompagner cette relation fondamentale.

Ainsi, un groupe comme Danone, dont ces trois ratios se situent à la valeur médiane (T = 0,92 ; L = 1,85 : I = 0,57) présente un RoE à 13,8 % et un RoC à 13 %, l'un et l'autre au-dessus de la médiane, grâce à un taux de marge initial à 14,1 lui-même supérieur à M*.

Conclusion

L'excès en tout est un défaut ; cela vaut particulièrement pour l'utilisation des ratios comme indicateurs de la performance, car elle porte en germe ce "pilotage par les instruments" qui menace tout système bureaucratisé dans lequel la "forme" l'emporte sur la "substance". Comme le rappelle Christian Hoarau lui-même, *« l'analyse financière… doit sortir d'un cadre strictement financier qui semble trop étroit pour comprendre la stratégie de l'entreprise, son comportement financier n'en étant qu'un corollaire »* (Cappelletti et Hoarau, 2013, p. 4). Invitons tous les financiers – qu'ils soient en position de décideurs ou simples observateurs – sans oublier les chercheurs – à suivre ce conseil inspiré par la sagesse et l'expérience.

Annexe : rappel du lexique utilisé [23]

BFR		Besoin en fonds de roulement
D	*Debt*	Dette
E	*Equity*	Capitaux propres
EBIT	*Earning before interest and taxes*	Résultat d'exploitation
EBITDA	*Earning before interest and taxes, depreciation and amortization*	Excédent brut d'exploitation (EBE)
I	*Income ratio*	Ratio de structure du résultat
K	*Capital invested*	Capitaux investis

23. Sauf cas particuliers (ex : BFR), les termes et symboles utilisés le sont dans la langue des affaires – l'anglais – avec, chaque fois que cela est possible, la définition en français lui correspondant.

L	*Leverage ratio*	Levier financier
M	*Margin*	Taux de marge opérationnelle
MBR	*Market value to Book value Ratio*	Rapport entre valeur boursière et valeur comptable
NI	*Net Income*	Résultat net
OI	*Operating Income*	Marge opérationnelle
PER	*Price Earning Ratio*	Rapport entre cours boursier et résultat net
POR	*Pay-Out Ratio*	Taux de distribution des bénéfices (dividendes & *al.*)
RoC	*Return on Capital*	Taux de rentabilité économique (capitaux investis)
RoE	*Return on Equity*	Taux de rentabilité financière (capitaux propres)
S	*Sales*	Chiffre d'affaires
T	*Turn-Over Ratio*	Taux de rotation
TSR	*Total Shareholder Return*	Taux de rentabilité globale pour l'actionnaire
V	*Market Value*	Valeur boursière

Bibliographie

- Cappelletti L., Hoarau C. (coord.) (2013), *Finance, Contrôle au quotidien*, Dunod, Paris, 683 p.
- Cohen E., Pérez R. (1999), "Vingt ans d'analyse financière en France", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, mai, pp. 61-76
- Hoarau Ch. (1996), *Diagnostic financier et dynamique de l'entreprise*, P.U.F., Paris
- Hoarau Ch. (2001), *Maîtriser le diagnostic financier. Guide de gestion*, Editions Revue fiduciaire, Paris, 192 p.
- Hoarau Ch., Teller R. (2001), *Création de valeur et management de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 216 p.
- Hoarau Ch., Teller R., Walliser E. (2011), "Globalisation financière et révision des cadres comptables conceptuels: a-t-on tiré les leçons de la crise du capitalisme" », *in* Hoarau Ch. & al., (coord.), *Comptabilité, contrôle et société (Mélanges en l'honneur du Pr Alain Burlaud)*, Foucher, Paris, pp. 87-89
- Mignon S. (coord.) (2013), *Pilotage de la pérennité organisationnelle – Normes, représentations et contrôle*, E.M.S., Cormelles, 229 p.
- Mignon S., Teller R. (2009), *Le contrôle de gestion - Pour un pilotage intégrant stratégie, cognition et finance*, E.M.S., Cormelles, 254 p
- Pérez R. (1991), "Dimension des ratios et analyse financière" in Burlaud A. & *al.*, (coord.), *Identités de la gestion (Mélanges en l'honneur du Pr Pierre Lassègue)*, Vuibert, Paris, p. 179-193
- Walliser E., Bessieux-Ollier C. (coord.) (2011), *Le capital immatériel de l'entreprise – Un défi pour les comptables et les managers*, E.M.S., Cormelles, 174 p.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR
D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

La recherche sur les tableaux de flux : panorama, analyse et recherches futures

Bernard COLASSE [1], Jean-Yves EGLEM [2] & Hervé STOLOWY [3]

Introduction

En 1993, Christian Hoarau soutient sa thèse, préparée sous la direction d'Alain Burlaud, intitulée "La pertinence des tableaux de financement dans le diagnostic financier" (Hoarau 1993b). Il en tire un ouvrage de référence publié en 1996 aux PUF et intitulé "Diagnostic financier et dynamique de l'entreprise" (Hoarau 1996). Cette thèse et cet ouvrage font de lui l'un des grands spécialistes français des tableaux de financement et de flux [4].

Dans la première partie de son ouvrage, intitulée "L'analyse unidimensionnelle de la dynamique financière : les tableaux de financement et de flux", il passe en revue les différents modèles de tableaux de financement et de flux qui ont vu le jour en France dans les années 1970 et 1980 et en propose une classification sur laquelle nous reviendrons.

Dans la deuxième partie, "L'analyse multidimensionnelle de la dynamique financière", Christian Hoarau fait deux propositions, l'une théorique, l'autre méthodologique. Au plan théorique, sans nier l'utilité des différents tableaux qu'il a passés en revue dans la première partie de l'ouvrage, il propose d'articuler l'analyse des flux avec l'analyse stratégique, de mettre l'une au service de l'autre. Au plan méthodologique, plutôt que de multiplier les tableaux, reprenant une idée émise dans un rapport (CNC 1989, p. 69) et un document de travail (Colasse et Mériaux 1985) qu'il développe, il propose de créer une base de données de flux à partir de laquelle l'analyste pourrait élaborer les différents indicateurs que l'on trouve dans ces tableaux et se livrer ainsi à une analyse "plurale et multidimensionnelle" de la dynamique financière de l'entreprise. Ces deux propositions sont illustrées à l'aide d'un cas.

C'est la première partie de cet ouvrage qui nous a suggéré cette contribution. En effet, elle est, dans son exhaustivité, révélatrice de l'extraordinaire travail de réflexion et de proposition suscité en France par les tableaux de flux dans les années 1970 et 1980. Comment expliquer cet "engouement" français pour les tableaux de flux et ce foisonnement de propositions de toutes sortes ? En a-t-il été de même hors de France ? Comment la recherche a-t-elle évolué dans les années qui ont suivi les travaux de Christian Hoarau, en France et à l'étranger, notamment aux Etats-Unis ?

1. Université Paris Dauphine.

2. ESCP Europe.

3. HEC Paris.

4. D'un point de vue terminologique, les différents tableaux étudiés ont été dénommés de plusieurs manières : tableau de financement, tableau de flux, tableau des flux de trésorerie, tableau d'emplois-ressources, tableau de flux de fonds. Par souci de simplification, nous utiliserons le terme "tableau de flux" dans la suite de cette contribution lorsque nous souhaiterons désigner l'ensemble des modèles.

Nous tentons dans cette contribution de faire une synthèse de la littérature académique et professionnelle [5] concernant les tableaux de flux au cours de la période allant des années 1950 jusqu'à nos jours.

Il nous a semblé pertinent de distinguer quatre catégories de travaux :

- les travaux sur le modèle de tableau de flux ;
- les travaux sur son contenu et sa construction ;
- les travaux sur son utilité ;
- les travaux sur son enseignement.

1. Les travaux sur le modèle de tableau de flux

A l'appui d'un article consacré à l'évolution en France des tableaux de financement et de flux sur une période allant des années 1950 à la fin des années 1980, Boussard et Colasse (1992) fournissent une bibliographie comprenant plus de cent références, universitaires et professionnelles. C'est dire l'intérêt suscité par le sujet et, plus spécifiquement, par le thème du modèle du tableau de flux, intérêt d'autant plus remarquable que la réflexion doctrinale et la recherche comptable étaient encore peu développées en France pendant cette période.

Après avoir fait un historique succinct de ces travaux en France, en nous focalisant sur les plus marquants, nous tenterons d'expliquer leur foisonnement. Nous examinerons ensuite les travaux réalisés à l'étranger pendant la même période.

1.1. Un historique succinct

C'est à la fin des années 1950 et au début des années 1960 que certaines banques et certaines grandes entreprises françaises commencèrent, en s'inspirant des pratiques américaines, à élaborer des tableaux de financement ; mais il fallut attendre 1969 pour que le document reçoive une première consécration officielle. C'est en effet cette année-là que l'ordre des experts-comptables (alors appelé ordre des experts-comptables et des comptables agréés) propose un modèle de tableau de flux (Collectif 1969). Ce modèle, proposé à une époque où le fonds de roulement était le principal instrument utilisé par les analystes financiers pour juger de l'équilibre financier d'une entreprise, a pour objet d'expliquer la variation de celui-ci au cours de l'exercice.

Au début des années 1970, la Centrale de bilans de la Banque de France (aujourd'hui disparue) propose son propre modèle, différent de celui de l'Ordre et inspiré des travaux de trois banquiers (Meunier *et al.* 1970). Ce modèle met en exergue la notion alors nouvelle de besoin en fonds de roulement. Il ne s'agit plus d'apprécier l'évolution de l'équilibre financier de l'entreprise à l'aune de la seule variation de son fonds de roulement mais en comparant cette variation à celle du besoin en fonds de roulement ; par différence entre les deux, on obtient la variation de la trésorerie et c'est le signe et l'amplitude de cette variation qui permettent de juger de l'évolution de l'équilibre financier au cours de la période considérée. Ce modèle met en évidence l'impact des opérations de l'entreprise sur le fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et la trésorerie ; celles-ci sont

5. Rappelons que plusieurs auteurs académiques ont déjà réalisé des présentations détaillées du tableau de flux (Hoarau 1993c ; Verdier 1995 ; Lavoyer 1999).

classées, par référence à la typologie de la comptabilité nationale, en quatre catégories : exploitation, répartition, investissement et financement.

En 1977, un analyste financier externe, Geoffroy de Murard, publie un tableau, intitulé tableau pluriannuel des flux financiers ou TPFF (Murard (de) 1977) qui fait grand bruit dans le petit monde de l'analyse financière (Hoarau 1989) parce qu'il est sous-tendu par une conception du financement de l'entreprise qui est loin de faire l'unanimité. Il s'agit pour son auteur de donner au dirigeant d'entreprise un outil qui lui permette de gérer de façon "optimale" la croissance de son entreprise grâce au surplus monétaire dégagé par son exploitation (voir également Borjeix 1979 ; Brault et Cohen 1984). Ce tableau peut en particulier être utilisé à des fins stratégiques en complément de la matrice du Boston Consulting Group, un instrument d'analyse stratégique alors très en vogue. Christian Hoarau approfondit d'ailleurs ce lien entre analyse des flux financiers et analyse stratégique dans la deuxième partie de son ouvrage (Hoarau 1996).

En 1982, le Conseil national de la comptabilité (CNC), l'organisme national de normalisation comptable de l'époque, présente dans sa nouvelle édition du Plan comptable général (CNC 1982) un tableau, dont une première version avait été présentée en 1979 (Colasse et Conso 1979) et qui était inspiré du tableau de la Centrale de bilans de la Banque de France mais sans que les variations respectives du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie soient ventilées par catégorie d'opérations (Mériaux 1982). Ce tableau est surtout marquant parce qu'il s'agit du premier tableau de financement normalisé. Mais cette normalisation est relative car son utilisation n'est que facultative, ce qui laisse la porte ouverte à l'élaboration d'autres tableaux. En outre, ce tableau n'est pas exempt de critiques (Assouline 1985 ; Degos 1985).

En 1984, un universitaire, Gérard Charreaux, présente un nouveau tableau (Charreaux 1984a, 1984b, 1984c) qui, à la différence des précédents, et conformément à la théorie financière, ne postule aucune affectation des ressources aux emplois : les ressources couvrent globalement les emplois. Alors que les trois tableaux précédents véhiculent des normes d'équilibre financier et peuvent être, pour cette raison, qualifiés de normatifs, le tableau de Gérard Charreaux est purement analytique (voir aussi Ternisien 1991a). Dans le même esprit de non affectation des emplois et des ressources, Jacques Richard (1985) propose un modèle intitulé "tableau des flux du cycle".

En 1987, la Centrale de bilans de la Banque de France (Centrale de bilans 1987) publie un nouveau modèle de tableau de financement, proche dans sa conception du tableau de financement du PCG 1982, ainsi qu'un tableau des flux de trésorerie. Ce tableau des flux de trésorerie est fortement inspiré de celui présenté par le FASB dans son SFAS 95 (FASB 1987). S'il n'est donc pas original dans sa conception, son apparition est un fait marquant car elle rompt avec la tradition française du tableau de financement.

En 1988, l'ordre des experts-comptables publie une recommandation (Collectif 1988) sur le « tableau de financement » qui propose un tableau montrant la variation des flux de trésorerie, s'inspirant fortement, comme celui de la Centrale de bilans, du modèle américain du SFAS 95 (FASB 1987). Ce tableau dont on a souligné les qualités (Degos 1991) a fait l'objet de propositions d'amendements (Stolowy 1991a) et aussi de critiques (Ternisien 1991b ; Hoarau 1993c), dont certaines ont mené à la refonte de la recommandation et à la publication d'une version révisée sous forme d'avis (Collectif 1997 ; Stolowy 1997).

Le rappel de ces tableaux "marquants" (voir également Guyon 1979 ; Albouy 1987 ; Stolowy 1998) suffit à illustrer la grande diversité des nombreux modèles proposés en France dans les années 1970 et 1980. Ils ont entre eux quelques similitudes mais aussi beaucoup de différences. Comme l'écrivent Boussard et Colasse (1992, p. 241), *« ces différences reflètent différents points de vue sur l'entreprise, ses objectifs et ses*

modes de fonctionnement. Derrière des différences techniques sont à l'œuvre des différences d'interprétation et de logiques ». Avec raison, c'est donc le critère des "logiques financières sous-jacentes" que Christian Hoarau (1996) retient à titre principal pour classer les multiples tableaux présentés pendant la période (voir aussi Poncet et Portait 1978 ; Hoarau 1991). En fonction donc de ce critère des logiques financières, il distingue (1996, p. 33) quatre catégories de modèles : ceux sous-tendus par la recherche d'un équilibre entre **croissance et risque de faillite** ; ceux sous-tendus par la recherche d'un équilibre entre **croissance et rentabilité** ; ceux sous-tendus par la recherche d'un équilibre entre **rentabilité et risques** ; enfin, ceux sous-tendus par la recherche d'un équilibre entre **croissance et indépendance financière**.

D'un point de vue statistique, l'association ATH a publié pendant de nombreuses années un ouvrage annuel "L'information financière : 100 groupes industriels et commerciaux" qui faisait état des formats adoptés par les grandes sociétés françaises. Cette étude a parfaitement montré la montée en puissance du tableau de flux de trésorerie de l'ordre des experts-comptables qui est passé de 19 % de l'échantillon en 1989 à 78 % en 1998 (Ding *et al.* 2002).

1.2. Pourquoi un tel développement de la recherche sur les modèles ?

La principale raison de cette éclosion de tableaux de flux est sans doute le contexte économique de la fin des années 1960 et du début des années 1970, celui de la fin des Trente Glorieuses. Pendant toute cette période, les entreprises, quel que soit leur secteur d'activité, sont portées par la croissance de l'économie nationale et les analystes financiers peuvent se satisfaire du bilan et du compte de résultat (en fait deux comptes : le compte d'exploitation générale et le compte de pertes et profits) du PCG 1957 pour juger de leur situation et de leurs performances.

Avec les prémices de la fin des Trente Glorieuses, que l'on fait en général coïncider avec le premier choc pétrolier de 1974, la vie financière des entreprises devient plus chaotique : leur croissance est moins constante, leur rentabilité plus instable et leur équilibre financier plus précaire ; par ailleurs, des différences sectorielles apparaissent. Dans ce nouveau contexte, le bilan et le compte de résultat prévus par le PCG 1957 s'avèrent de plus en plus insuffisants pour répondre aux besoins des analystes financiers. D'où la recherche d'un nouvel instrument moins patrimonial, comme le sont le bilan et le compte de résultat de l'époque, et plus financier, qui permette un meilleur suivi financier de la croissance des entreprises et également d'anticiper un risque éventuel de faillite.

Cette recherche autour des tableaux de flux est d'autant plus libre que la normalisation comptable française ne la "bloque" pas. Le PCG 1957 ignore en effet totalement les tableaux de flux. Les propositions peuvent donc se multiplier, chacune traduisant un point de vue particulier sinon original sur l'entreprise. Banquiers, analystes financiers, universitaires sont ainsi amenés à nouer un dialogue autour de leurs travaux respectifs, d'où des échanges conceptuels entre les différents modèles. Le normalisateur français n'interrompra pas ce dialogue car s'il propose un modèle de tableau de financement dans le PCG 1982, il se garde, ainsi qu'on l'a déjà dit, de le rendre obligatoire.

En définitive, cette éclosion de tableaux de financement s'explique à la fois par le contexte (la fin des Trente Glorieuses) qui requiert un nouvel outil d'analyse financière et par le fait que le PCG n'en propose pas jusqu'en 1982 et que celui qu'il propose en 1982 est d'utilisation facultative.

1.3. Et au plan international ?

Paradoxalement, le thème des modèles est peu développé dans la recherche hors de France. Quelques travaux méritent néanmoins d'être cités. Smith Jr et Freeman (1997) examinent la perception des utilisations de modèles alternatifs à celui du FASB et imposés par le *Governmental Accounting Standards Board* (GASB), organisme chargé des normes comptables dans le secteur public aux Etats-Unis.

Schevin (1993a, 1993b) étudie les modèles utilisés dans plusieurs pays européens et Stolowy (1989, 1991b) propose un aperçu de la pratique internationale. Bailly-Masson (2000) évoque la supériorité au plan international du tableau des flux de trésorerie. Nissan *et al.* (1995) présentent le tableau de flux au Japon et Dhar (1998) s'intéresse aux pratiques de publication en Inde sur la base d'un échantillon de rapports annuels.

2. Les travaux sur l'utilité du tableau de flux

Il existe de nombreux travaux portant sur l'utilité du tableau de flux. Ceux-ci peuvent être regroupés selon plusieurs thèmes dont les principaux sont : l'utilité générale, l'utilité comparative de la méthode directe par rapport à la méthode indirecte, la valeur informationnelle comparée des résultats et des flux de trésorerie et le caractère prédictif du risque de faillite du tableau de flux.

Megan *et al.* (2009) évoquent l'intérêt du tableau de flux de manière générale. Plus précisément, Hertenstein et McKinnon (1997) décrivent le tableau de flux comme l'état financier le plus utile préparé par les entreprises. Ils évoquent les raisons pour lesquelles ce tableau n'obtient pas l'attention qu'il mérite (notamment parce qu'il apparaît encore comme le "nouvel état financier" aux Etats-Unis, bien qu'il soit en application depuis la mi-1988 ou, encore, parce que le flux de trésorerie d'activité est complexe à interpréter, lorsqu'il est présenté avec la méthode indirecte). Mills et Yamamura (1998) mettent en avant l'importance du tableau de flux, notamment en matière d'analyse de liquidité.

Brown (1996) estime que le tableau de flux de trésorerie pourrait être plus utile en matière d'évaluation que des méthodes d'évaluation techniques. Dans ce contexte, il insiste sur l'importance du flux de trésorerie libre *(free cash flow)* (voir également Ternisien 1995 ; Jones et Sharma 2001 ; Adhikari et Duru 2006).

D'un point de vue empirique, plusieurs auteurs ont mené des recherches sur l'utilité du tableau de flux, que ce soit par le biais d'enquêtes ou d'études statistiques (voir, par exemple, Boussard *et al.* 1986 ; Stolowy 1988 ; Jones *et al.* 1995 ; Cheng *et al.* 1997 ; Jones et Ratnatunga 1997 ; Yap 1997 ; Jones et Widjaja 1998 ; Sharma et Iselin 2003a, 2003b ; Farcane *et al.* 2012). Plus spécifiquement, certains articles s'intéressent à la méthode directe du point de vue de la capacité de l'information publiée selon cette méthode à prédire le flux de trésorerie d'activité et/ou le résultat (Krishnan et Largay III 2000 ; Orpurt et Zang 2009).

Kwok (2002) étudie l'usage fait du tableau de flux par les banquiers en charge de l'octroi de prêts. Son analyse montre que ces décisionnaires utilisent peu le tableau (par rapport à d'autres documents) et que le flux d'activité présenté selon la méthode directe a une valeur incrémentale très faible pour ces personnes.

Dans le contexte d'une réflexion sur l'utilité du tableau de flux, la recherche s'est intéressée à la distinction entre la méthode directe et la méthode indirecte pour la présentation

du flux de trésorerie d'activité. Miller et Bahnson (2002) présentent la méthode directe et ses avantages. Quant à Hales et Orpurt (2013), ils fournissent une étude approfondie de la recherche académique liée à la présentation du tableau de flux selon la méthode directe.

En Australie, Clinch *et al.* (2002) montrent l'utilité informationnelle des données détaillées publiées dans le tableau de flux (que ce soit en méthode indirecte ou directe). Dans ce même pays, Bradbury (2011) a montré que la méthode directe était supérieure à la méthode indirecte en matière de prédiction de la performance future de l'entreprise et qu'elle avait une meilleure association avec le cours de bourse. Clacher *et al.* (2013) arrivent à la même conclusion dans le contexte de l'application des IFRS en Australie.

Il existe enfin un champ important de la littérature qui examine la valeur informationnelle *(value relevance)* comparée des résultats et des flux de trésorerie (Martikainen *et al.* 1993 ; Riahi-Belkaoui 1993 ; Dechow 1994 ; Finger 1994 ; Sloan 1996 ; Cheng *et al.* 1997 ; Dechow *et al.* 1998 ; Bartov *et al.* 2001 ; Black 2003 ; Cheng et Yang 2003 ; Fairfield *et al.* 2003 ; Kim et Kross 2005 ; Cheng et Thomas 2006 ; Jing *et al.* 2007 ; Cheng et Hollie 2008).

Dans ce champ de recherche, Farshadfar et Monem (2013b) montrent que les composants des "*accruals*" (variation du besoin en fonds de roulement, dotations et reprises) et le flux de trésorerie d'activité améliorent la capacité à prédire les flux de trésorerie futurs (voir également Farshadfar et Monem 2013a). Francis (2010) compare le contenu informationnel de nouvelles définitions des flux d'activité et de financement de l'IASB et du FASB par rapport aux définitions de la norme SFAS 95.

Dans la recherche académique liée au tableau de flux, Lee (2012) démontre l'existence d'une gestion du flux de trésorerie d'activité à l'aide de deux outils : la classification (entre les trois fonctions) et l'impact des opérations dans le temps.

Dans une étude de déterminants, Wallace *et al.* (1999) identifient les facteurs qui expliquent les informations publiées par les entreprises sur le tableau de flux. Enfin, plusieurs auteurs (Gugenheim 1984, 1985a, 1985b, 1991 ; Hoarau 1993a) étudient le caractère prédictif du risque de faillite par les flux de trésorerie.

3. Les travaux sur le contenu et la construction du tableau de flux

Comme dans la section précédente, une approche thématique va nous permettre de cerner les travaux sur le contenu et la construction du tableau de flux. Plusieurs thèmes ressortent de notre analyse : comparaisons internationales des modèles, aspects techniques de la préparation du tableau dans le cadre de la norme américaine SFAS 95 (FASB 1987), construction du tableau de flux pour les comptes consolidés, méthodes alternatives de construction du tableau de flux, notamment pour présenter le flux d'activité par la méthode directe.

Afin d'avoir une vue d'ensemble et introductive des différences de contenu pouvant exister entre des modèles de tableaux, censés pourtant être similaires, il est possible de se référer à Stolowy et Walser-Prochazka (1992) et Wallace et Choudhury (1997) qui comparent les écrits comptables sur le tableau de flux dans plusieurs pays, ainsi qu'à Wallace et Collier (1991) qui se focalisent sur la définition de la trésorerie dans une étude internationale.

Plusieurs articles s'intéressent aux aspects techniques de la préparation du tableau de flux, dans le cadre de la norme américaine SFAS 95. Alderman et Minyard (1991) identifient plusieurs problèmes que les comptables pourraient rencontrer dans la préparation du tableau. Ils évoquent notamment la différence entre les flux bruts et nets ainsi que certains thèmes liés à la définition de la trésorerie et des découverts bancaires.

Nurnberg (1993) étudie plusieurs "incohérences" et "ambiguïtés" dans le contenu du tableau de flux et, plus spécifiquement, dans la répartition des flux entre les trois fonctions (activité, investissement et financement). Ce même auteur a écrit sur le traitement comptable des provisions (aujourd'hui "dépréciations") pour créances douteuses dans la méthode indirecte (Nurnberg 1996), les charges financières (Nurnberg et Largay III 1998), l'impôt sur les sociétés (Nurnberg 2003), et les opérations de couverture et de cession-bail (Nurnberg et Largay III 1996).

Broome (2004) critique fortement le modèle américain et recommande plusieurs modifications : notamment, une meilleure définition des trois fonctions et la présentation additionnelle du flux d'activité, en démarrant par le flux pour aboutir au résultat (méthode inverse de la pratique actuelle pour la méthode indirecte).

En ce qui concerne ce même problème de la définition du contenu des trois fonctions, Wampler *et al.* (2009) évoquent la relation entre le tableau de flux et le compte de résultat et suggèrent plusieurs propositions pour améliorer le premier document, notamment en incluant les intérêts payés dans la fonction financement et les intérêts reçus dans la fonction investissement. Weiss et Yang (2007) évoquent aussi les "faiblesses" du tableau de flux (traitement des institutions financières, définitions des opérations d'activité, définition de la fonction investissement, problème dans la fonction financement et le rôle du flux de trésorerie libre).

Enfin, Hamer et Kistler (1990) analysent la conversion des devises étrangères, et plus spécifiquement le traitement des filiales étrangères dans le tableau de flux. Les variations de cours de change sont par ailleurs également étudiées (Schevin 2001a).

Braganza (2007) ainsi que Schevin (2002a, 2002b) abordent la construction du tableau de flux dans le contexte des comptes consolidés. Il convient en outre de noter que le cas spécifique des institutions financières a été peu étudié, avec cependant quelques exceptions (Schevin 2001b, 2001c, 2001d).

Le débat sur les avantages respectifs de la méthode directe et de la méthode indirecte a continué à faire l'objet de publications dans différents pays. Ainsi, Taran-Morosan (2012) évoque la construction du tableau de flux en Roumanie. Dans la même veine, l'Australie est un pays intéressant parce qu'alors que les textes comptables recommandaient la méthode directe, ils ont été amendés en 2007 pour permettre le choix entre les deux méthodes. Dans le contexte australien, Bond *et al.* (2012) étudient les sociétés qui sont passées à la méthode indirecte. Les auteurs en trouvent 9 entre 2007 et 2009. Ce résultat est d'autant plus intéressant qu'en Australie, les promoteurs de la méthode directe ont toujours été très actifs (voir ci-dessus, § 2). Foster III *et al.* (2012) proposent un outil permettant d'élaborer la méthode directe à partir de la méthode indirecte.

Plusieurs auteurs ont suggéré des méthodes alternatives pour élaborer le tableau de flux en général ou, plus spécifiquement, pour mettre en œuvre la méthode directe : recours à la comptabilité dite "camérale" (comptabilité en partie simple utilisée dans le secteur public) pour appliquer la méthode directe (Monsen 2001), utilisation de la comptabilité intégrée (Stolowy 1999) ou de la comptabilité matricielle (Degos 1990).

4. Les travaux sur l'enseignement du tableau de flux

Folegot (1985) ainsi que Dugan *et al.* (1991) proposent plusieurs outils et méthodes permettant d'enseigner le tableau de flux. En outre, Donelan (1993) regrette le manque d'intérêt pour le tableau de flux dans les manuels et émet plusieurs recommandations pour renforcer l'enseignement du tableau (il recommande en particulier d'intégrer ce document plus tôt dans les cours de comptabilité). Fletcher et Ulrich (2010) proposent le recours aux équations d'états financiers pour l'enseignement du tableau de flux. Rai (2003) et O'Bryan *et al.* (2000) suggèrent également le recours à des équations.

Plusieurs auteurs proposent des méthodes ou techniques pour enseigner le flux de trésorerie d'activité par la méthode indirecte (Vent et Cocco 1996 ; Brickner et McCombs 2004). Par ailleurs, l'absence de cohérence ("*articulation*" en anglais) entre certains postes du bilan et des postes du tableau de flux a fait l'objet de plusieurs articles. Bahnson *et al.* (1996) se plaignent de cette incohérence et Wilkins et Loudder (2000) leur répondent en fournissant des exemples de sociétés pour lesquels les états financiers sont parfaitement cohérents et fournissent aux enseignants des outils permettant de vérifier cette cohérence. Kinnunen et Koskela (1999) et Frischmann *et al.* (2010) abordent le même sujet sur la base de traitements statistiques des incohérences. Dans le même esprit, Hastie (1997) présente des erreurs fréquemment commises après l'introduction de la norme FRS 1 au Royaume Uni.

5. Discussion et suggestions pour des recherches futures

Ce panorama de la recherche sur les tableaux de flux suggère plusieurs réflexions.

Nous assistons à un coup d'arrêt de la réflexion en France sur les modèles de tableaux de flux vers le milieu des années 1990. Ce phénomène peut s'expliquer par la publication du tableau de flux de trésorerie de l'ordre des experts-comptables en 1988, tableau qui correspond à la pratique internationale qui devient dominante et qui s'inspire du tableau de flux américain (FASB 1987), lui-même repris au niveau des normes comptables internationales (IASC 1992). Il faut toutefois noter que ce tableau a mis plusieurs années pour s'imposer (Ding *et al.* 2002).

En France, la recherche s'est essentiellement intéressée aux modèles. Il n'y a quasiment pas eu d'études sur l'utilité du tableau et sur son enseignement. Pourquoi un tel désintérêt ? Une explication générale tout d'abord : la pédagogie comptable suscite assez peu de réflexions académiques en France. Une explication spécifique : la méthode privilégiée dans les manuels comptables français pour l'élaboration des tableaux de flux est, semble-t-il, la méthode indirecte, qui correspond à une approche "extra-comptable" fondée sur des calculs. Cette approche est différente de la pédagogie actuelle de la comptabilité qui est focalisée sur la méthode en partie double.

A l'étranger, au contraire, nous remarquons un manque d'intérêt pour le modèle. Le continent nord-américain est passé directement d'un tableau analysant la variation du fonds de roulement à un tableau analysant les flux de trésorerie, en 1985 pour le Canada et en 1987 pour les Etats-Unis, dans un mouvement où l'essentiel des discussions se faisait à travers les projets de normes et les commentaires sur ces projets.

L'importance en France des tableaux utilisant le fonds de roulement [6] s'explique sans doute par la prééminence du concept de besoin en fonds de roulement, concept ayant peu de signification aux Etats-Unis du fait du faible développement du crédit inter-entreprises et de stocks souvent bien gérés.

***

Pour conclure cette contribution, suggérons quelques pistes de recherche :

- Alors qu'il existe encore aux Etats-Unis de vives discussions sur le contenu des trois grandes fonctions du tableau de flux (activité, investissement et financement), ce type de débat ne semble pas exister en France, alors que le modèle français est très proche du modèle américain.
- L'utilité informationnelle du tableau pourrait faire l'objet de recherches, notamment empiriques, à partir de données boursières françaises.
- La pédagogie a toujours été le parent pauvre de la recherche académique française [7]. Le tableau de flux reste pourtant un document complexe et difficile à enseigner pour les professeurs, et à comprendre pour les étudiants, ceci expliquant peut-être cela. Il existe sans doute une place pour la recherche dans ce domaine.

Remerciements : les auteurs remercient Matthieu Lagarde, étudiant à HEC Paris, pour son assistance de grande qualité.

6. Rappelons que le Plan comptable général, dans sa version nouvellement adoptée (Règlement n° 2014-03 du 5 juin 2014, homologué par arrêté du 8 septembre 2014) (art. 832-10 et 832-11) contient toujours le modèle de tableau de financement fondé sur la variation du fonds de roulement et datant de 1982.

7. Ainsi, il n'existe pas d'équivalent français des revues américaines *Issues in Accounting Education* ou *Journal of Accounting Education*.

Bibliographie

Adhikari A., Duru A. (2006), Voluntary disclosure of free cash flow information. *Accounting Horizons* 20 (4), pp. 311-332.

Albouy M. (1987), Tableaux de financement : Orthodoxie et modernité. *Revue Française de Gestion,* juin-juillet-août, pp. 5-18.

Alderman C. W., Minyard D. H. (1991), Preparing and presenting statements of cash flows. *Journal of Accountancy* 171 (1), pp. 112.

Assouline D. (1985), Intérêts et limites du tableau de financement du plan comptable 1982. *Revue française de comptabilité,* 155 (mars), pp. 20-30.

Bahnson P. R., Miller P. B. W., Budge B. P. (1996), Nonarticulation in cash flow statements and implications for education, research and practice. *Accounting Horizons* 10 (4), pp. 1-15.

Bailly-Masson C. (2000), La consécration au plan international du tableau de flux de trésorerie. *Revue française de comptabilité* 319 (février), pp. 59-65.

Bartov E., Goldberg S. R., Kim M.-S. (2001), The valuation-relevance of earnings and cash flows: An international perspective. *Journal of International Financial Management and Accounting* 12 (2), pp. 103-132.

Black E. (2003), Usefulness of financial statement components in valuation: An examination of start-up and growth firms. *Venture Capital* 5 (1), pp. 47-69.

Bond D., Bugeja M., Czernkowski R. (2012), Did Australian firms choose to switch to reporting operating cash flows using the indirect method? *Australian Accounting Review* 22 (1), pp. 18-24.

Borjeix, J. (1979), Le tableau pluriannuel des flux financiers comme instrument d'analyse des problèmes financiers de l'entreprise. *Analyse financière* 3ème trimestre, pp. 59-65.

Boussard D., Colasse B. (1992), Funds-flow statements and cash-flow accounting in France. *European Accounting Review* 1 (2), pp. 229-254.

Boussard D., Mikol,A., Stolowy H. (1986), Le point de vues des «financiers» sur les nouvelles informations comptables - les tableaux financiers. *Revue du Financier* 49 (novembre), pp. 17-26.

Bradbury M. (2011), Direct or indirect cash flow statements? *Australian Accounting Review* 21 (2), pp. 124-130.

Braganza F. (2007), Financial analysis. *Financial Management*, pp. 53-56.

Brault P., Cohen J. (1984), Tableau de flux et approche sectorielle de l'entreprise. *Analyse financière* 3ème trimestre, pp. 22-26.

Brickner D. R., McCombs G. B. (2004), Teaching the indirect method of the statement of cash flows in introductory financial accounting: A comprehensive, problem-based approach. *Journal of Education for Business* 80 (septembre-octobre), pp. 41-46.

Broome O. W. (2004), Statement of cash flows: Time for change! *Financial Analysts Journal* 60 (2), pp. 16-22.

Brown G. T. (1996), "Free cash flow" appraisal... A better way? *Appraisal Journal* 64 (2), pp. 171.

Centrale de bilans (1987), *Méthode d'analyse financière*. Banque de France.

Charreaux G. (1984a), L'analyse financière par les flux : Synthèse et critique des approches récentes. *Analyse financière* 3ème trimestre, pp. 27-42.

Charreaux G. (1984b), Le tableau de financement : Contenu descriptif et normatif. *Banque* 444 (novembre), pp. 1137-1142.

Charreaux G. (1984c), Le tableau de financement : Contenu descriptif et normatif (II). *Banque* 445 (décembre), pp. 1227-1235.

Cheng A. C. S., Yang S. S. M. (2003), The incremental information content of earnings and cash flows from operations affected by their extremity. *Journal of Business Finance & Accounting* 30 (1/2), pp. 73-116.

Cheng C., Hollie D. (2008), Do core and non-core cash flows from operations persist differentially in predicting future cash flows? *Review of Quantitative Finance & Accounting* 31 (1), pp. 29-53.

Cheng C. S. A., Chao-Shin L., Schaefer T. F. (1997), The value-relevance of SFAS No. 95 cash flows from operations as assessed by security market effects. *Accounting Horizons* 11 (3), pp. 1-15.

Cheng C. S. A., Thomas W. B. (2006), Evidence of the abnormal accrual anomaly incremental to operating cash flows. *The Accounting Review* 81 (5), pp. 1151-1167.

Clacher I., Ricquebourg A. D., Hodgson A. (2013), The value relevance of direct cash flows under international financial reporting standards. *Abacus* 49 (3), pp. 367-395.

Clinch G., Sidhu B., Sin S. (2002), The usefulness of direct and indirect cash flow disclosures. *Review of Accounting Studies* 7 (4), pp. 383-402.

CNC (1982), *Plan comptable général*. Paris: Imprimerie Nationale (Conseil national de la comptabilité).

CNC (1989), *Étude sur l'évolution de la comptabilité et son utilisation comme moyen d'information de l'entreprise*. Document n° 77. Imprimerie Nationale (Conseil national de la comptabilité).

Colasse B., Conso P. (1979), Dans le plan comptable général, l'essentiel est facultatif. *Le Monde* 18 décembre.

Colasse B., Mériaux J. (1985), *Contribution à une révision du tableau de financement modèle du PCG*. Document 3848.85.17 présenté à la Commission des Etudes Générales du CNC.

Collectif (1969), *Recommandation n° 7 : Tableau de financement*. Ordre des experts-comptables et des comptables agréés.

Collectif (1988), *Recommandation n° 1.22 : Le tableau de financement*. Ordre des experts-comptables et des comptables agréés.

Collectif (1997), *Avis n° 30 : Le tableau des flux de trésorerie*. Ordre des experts-comptables.

Dechow P. M. (1994), Accounting earnings and cash flows as measures of firm performance: The role of accounting accruals. *Journal of Accounting & Economics* 18 (1), pp. 3-42.

Dechow P. M., Kothari S. P., Watts R. L. (1998), The relation between earnings and cash flows. *Journal of Accounting & Economics* 25 (2), pp. 133-168.

Degos J.-G. (1985), L'ambiguïté de la capacité d'autofinancement. *Revue française de comptabilité* 155 (mars), pp. 13-19.

Degos J.-G. (1990), Dynamiqe des tableaux de flux : La supériorité de l'approche matricielle. *Revue du Financier* 73 (janvier-février), pp. 40-46.

Degos J.-G. (1991), Tableau des flux de trésorerie et performances des entreprises non cotées. *Revue du Financier* 82 (juin-juillet), pp. 13-27.

Dhar S. (1998), Cash flow reporting in India - a case study. *Indian Accounting Review* 2 (2), pp. 39-52.

Ding Y., Stolowy H., Tenenhaus M. (2002), L'internationalisation de la présentation des états financiers des sociétés françaises : Une étude empirique longitudinale. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 8 (1), pp. 45-68.

Donelan J. G. (1993), An integrated approach to teaching the statement of cash flows. *Journal of Education for Business* 68 (4), pp. 234.

Dugan M. T., Gup B. E., Samson W. D. (1991), Teaching the statement of cash flows. *Journal of Accounting Education* 9 (1), pp. 33-52.

Fairfield P. M., Whisenant S., Yohn T. L. (2003), The differential persistence of accruals and cash flows for future operating income versus future profitability. *Review of Accounting Studies* 8 (2/3), pp. 221-243.

Farcane N., Capusneanu S., Briciu S. (2012), Preparation of financial statements for Sme's in Romania. Interest for cash-flow statement. *Theoretical and Applied Economics* 19 (5), pp. 77-92.

Farshadfar S., Monem R. (2013a), Further evidence on the usefulness of direct method cash flow components for forecasting future cash flows. *The International Journal of Accounting* 48 (1), pp. 111-133.

Farshadfar S., Monem R. (2013b), The usefulness of operating cash flow and accrual components in improving the predictive ability of earnings: A re-examination and extension. *Accounting and Finance* 53 (4), pp. 1061-1082.

FASB (1987), *Statement of financial accounting standards* (SFAS) N°. 95: Statement of cash flows. Norwalk, CT: Financial Accounting Standards Board.

Finger C. A. (1994), The ability of earnings to predict future earnings and cash flow. *Journal of Accounting Research* 32 (2), pp. 210-223.

Fletcher H., Ulrich T. (2010), The statement of cash flows using financial statement equations. *Business Education & Accreditation* 2, pp. 15-26.

Folegot J. (1985), Tableau de flux et comptabilité. *Revue française de comptabilité* 161 (octobre), pp. 9-16.

Foster III T. W., Kevin McNelis L., Smith W. L. (2012), The statement of cash flows: An indirect to direct conversion tool to enhance user understanding and analysis. *Journal of Accounting and Finance* 12 (2), pp. 94-119.

Francis R. N. (2010), The relative information content of operating and financing cash flow in the proposed cash flow statement. A*ccounting and Finance* 50 (4), pp. 829-851.

Frischmann P. J., Plewa F., Santhanakrishnan M. (2010), A longitudinal perspective of nonarticulation in the statement of cash flows. *Academy of Accounting & Financial Studies Journal* 14 (3), pp. 43-53.

Gugenheim D. (1984), Les modèles d'analyse financière face aux entrepries en difficulté : Fonds de roulement, Fitrex, Dafic. *Analyse financière* 4ème trimestre, pp. 42-46.

Gugenheim D. (1985a), Entreprises en difficulté et modèles d'analyse financière : Fonds de roulement, Fitrex, Dafic. *Banque* 451 (juin), pp. 587-590.

Gugenheim D. (1985b), La solvabilité des sociétés cotées selon les modèles de flux. *Banque* 452 (juillet), pp. 688-690.

Gugenheim D. (1991), L'apport du «consolidated satement of cash flows» dans la prévision des entreprises en difficulté. *Revue du financier* 84, pp. 83-89.

Guyon C. (1979), Le tableau de financement : État de la question. *Revue française de comptabilité* 89 (janvier), pp. 28-35.

Hales J., Orpurt S. F. (2013), A review of academic research on the reporting of cash flows from operations. *Accounting Horizons* 27 (3), pp. 539-578.

Hamer J. G., Kistler L. H. (1990), The statement of cash flows - An analysis of translation and remeasurement techniques. *The International Journal of Accounting* 25 (1), pp. 29-41.

Hastie S. (1997), Cash flow clangers. *Accountancy* 120 (1250), pp. 118.

Hertenstein J., McKinnon S. (1997), Solving the puzzle of the cash flow statement. *Business Horizons* 40 (1), pp. 69.

Hoarau C. (1989), Pour une interprétation différente du TPFF. *Banque* 495 (juin), pp. 590-607.

Hoarau C. (1991), L'analyse financière par les flux : A-t-on besoin de modèles ? *Analyse financière* (1er trimestre), pp. 54-63.

Hoarau C. (1993a), L'analyse du risque de faillite par les flux financiers : Bilan et perspectives. *Revue française de comptabilité* 247 (juillet-août), pp. 85-93.

Hoarau C. (1993b), *La pertinence des tableaux de financement et de flux dans le diagnostic financier*. Doctorat en sciences de gestion. Paris : Université Paris XII (Paris-Est Créteil).

Hoarau C. (1993c), Le tableau de flux de trésorerie : Contenu, intérêt et limites. *Revue de Droit Comptable* 93-2 (juin): 53-71.

Hoarau C. (1996), *Diagnostic financier et dynamique de l'entreprise*. Paris: PUF.

IASC (1992), *International accounting standard (IAS) N° 7: Cash flow statement*. London: International Accounting Standards Committee.

Jing L., Nissim D., Thomas J. (2007), Is cash flow king in valuations? *Financial Analysts Journal* 63 (2), pp. 56-68.

Jones S., Ratnatunga J. (1997), The decision usefulness of cash-flow statements by Australian reporting entities: Some further evidence. *British Accounting Review* 29 (1), pp. 67-85.

Jones S., Romano C. A., Smyrnios K. X. (1995), An evaluation of the decision usefulness of cash flow statements by Australian reporting entities. *Accounting and Business Research* 25 (98), pp. 115-129.

Jones S., Sharma,R. (2001), The impact of free cash flow, financial leverage and accounting regulation on earnings management in Australia's "old" and "new" economies. *Managerial Finance* 27 (12), pp. 8 - 39.

Jones S., Widjaja L. (1998), The decision relevance of cash-flow information: A note. *Abacus* 34 (2), pp. 204-219.

Kim M., Kross W. (2005), The ability of earnings to predict future operating cash flows has been increasing – not decreasing. *Journal of Accounting Research* 43 (5), pp. 753-780.

Kinnunen J., Koskela M. (1999), Do cash flows reported by firms articulate with their income statements and balance sheets? Descriptive evidence from Finland. *European Accounting Review* 8 (4), pp. 631-654.

Krishnan G. V., Largay III J. A. (2000), The predictive ability of direct method cash flow information. *Journal of Business Finance & Accounting* 27 (1/2), pp. 215-245.

Kwok H. (2002), The effect of cash flow statement format on lenders' decisions. *The International Journal of Accounting* 37 (3), pp. 347-362.

Lavoyer J.-C. (1999), Le tableau des flux de trésorerie. *Revue Fiduciaire Comptable* 252 (juin), pp. 31-62.

Lee L. F. (2012), Incentives to inflate reported cash from operations using classification and timing. *The Accounting Review* 87 (1), pp. 1-33.

Martikainen T., Rothovius T., Yli-Olli P. (1993), On the individual and incremental information content of accrual earnings, cash flows and cash dividends in the Finnish stock market. *European Journal of Operational Research* 68 (3), pp. 318-333.

Megan O., Hategan C., Caciuc L., Cotlet B. (2009), The cash-flow statement - between true and manipulation. *Annals of the University of Petrosani Economics* 9, pp. 127-136.

Mériaux,J. (1982), Actualité du tableau de financement. *Analyse financière* 4ème trimestre, pp. 30-46.

Meunier H., Barolet (de) F., Boulmer P. (1970), *La trésorerie des entreprises*. Paris: Dunod.

Miller P. B. W., Bahnson P. R. (2002), Fast track to direct cash flow reporting. *Strategic Finance* 83 (8), pp. 51-57.

Mills J. R., Yamamura J. H. (1998), The power of cash flow ratios. *Journal of Accountancy* 186 (4), pp. 53-61.

Monsen N. (2001), Cameral accounting and cash flow reporting: Some implications for use of the direct or indirect method. *European Accounting Review* 10 (4), pp. 705-724.

Murard (de) G. (1977), Le tableau pluriannuel des flux financiers. *Revue Française de Gestion* janvier-février, pp. 78-86.

Nissan S., Kamata N., Otaka R. (1995), Cash reporting in Japan. *The International Journal of Accounting* 30 (2), pp. 168-180.

Nurnberg H. (1993), Inconsistencies and ambiguities in cash flow statements under FASB statement N° 95. *Accounting Horizons* 7 (2), pp. 60-75.

Nurnberg H. (1996), The bad debts provision in the indirect method cash flows statement. *CPA Journal* 66 (11), pp. 64.

Nurnberg H. (2003), Income taxes in the cash flow statement. CPA Journal 73 (6): 48-54.

Nurnberg H., Largay III J. A. (1996), More concerns over cash flow reporting under FASB statement N° 95. *Accounting Horizons* 10 (4), pp. 123-136.

Nurnberg,H., Largay III, J. A. (1998), Interest payments in the cash flow statement. *Accounting Horizons* 12 (4), pp. 407-418.

O'Bryan D., Berry K. T., Troutman C., Quirin J. J. (2000), Using accounting equation analysis to teach the statement of cash flows in the first financial accounting course. *Journal of Accounting Education* 18 (2), pp. 147-155.

Orpurt S. F., Zang Y. (2009), Do direct cash flow disclosures help predict future operating cash flows and earnings? *The Accounting Review* 84 (3), pp. 893-935.

Poncet P., Portait R. (1978), La théorie financière de la firme et le tableau d'emplois-ressources. *Revue française de comptabilité* mars-avril, pp. 67-74.

Rai A. (2003), Reconciliation of net income to cash flow from operations: An accounting equation approach. *Journal of Accounting Education* 21 (1), pp. 17-24.

Riahi-Belkaoui A. (1993), The information content of value added, earnings, and cash flow: US evidence. *The International Journal of Accounting* 28 (2), pp. 140-146.

Richard J. (1985), Le tableau des flux du cycle - critique de dépassement des modèles actuels. *Banque* 456 (décembre), pp. 1123-1127.

Schevin P. (1993a). La pratique des tableaux de financement en France et dans les principaux pays européens- 1ère partie. *Revue française de comptabilité* 248 (septembre), pp. 61-72.

Schevin P. (1993b), La pratique des tableaux de financement en France et dans les principaux pays européens- 2ème partie : Les tableaux de flux de trésorerie. *Revue française de comptabilité* 249 (octobre), pp. 84-94.

Schevin P. (2001a), Incidences des variations des cours de change et tableau des flux de trésorerie consolidé. *Revue française de comptabilité* 331 (mars), pp. 23-27.

Schevin P. (2001b), La pratique des tableaux de financement au niveau des banques - I. *Revue française de comptabilité* 336 (septembre), pp. 41-43.

Schevin P. (2001c), La pratique des tableaux de financement au niveau des banques - II. *Revue française de comptabilité* 338 (novembre), pp. 26-29.

Schevin P. (2001d), La pratique des tableaux de financement au niveau des banques - III. *Revue française de comptabilité* 339 (décembre), pp. 26-28.

Schevin P. (2002a), Tableau de flux de trésorerie consolidé et variations de périmètre - 1ère partie. *Revue française de comptabilité* 346 (juillet-août), pp. 30-33.

Schevin P. (2002b), Tableau de flux de trésorerie consolidé et variations de périmètre - 2ème partie. *Revue française de comptabilité* 347 (septembre), pp. 30-33.

Sharma D. S., Iselin E. R. (2003a), The decision usefulness of reported cash flow and accrual information in a behavioural field experiment. *Accounting and Business Research* 33 (2), pp. 123-135.

Sharma D. S., Iselin E. R. (2003b), The relative relevance of cash flow and accrual information for solvency assessments: A multi-method approach. *Journal of Business Finance & Accounting* 30 (7/8), pp. 1115-1140.

Sloan R. G. (1996), Do stock prices fully reflect information in accruals and cash flows about future earnings? *The Accounting Review* 71 (3), pp. 289-315.

Smith Jr G. R., Freeman R. J. (1997), GASB versus FASB: User perceptions of the alternative formats for preparing the statement of cash. *Journal of Public Budgeting*, *Accounting & Financial Management* 9 (2), pp. 224.

Stolowy H. (1988), L'utilisation du tableau de financement par les analystes boursiers. *Analyse Financière* 2e trimestre, pp. 88-95.

Stolowy H. (1989), Les tableaux de financement et de flux - la pratique internationale - un essai de synthèse. *Revue de Droit Comptable* 89 (2), pp. 5-50 + Annexes.

Stolowy H. (1991a), *Le tableau de financement - guide d'application de la recommandation de l'ordre des experts comptables.* Paris: Editions Comptables Malesherbes.

Stolowy H. (1991b), Le tableau de financement : Un aperçu de la pratique internationale. *Analyse Financière* (1er trimestre), pp. 64-72.

Stolowy H. (1997), L'avis de l'ordre des experts comptables sur le tableau des flux de trésorerie. *Revue française de comptabilité* 295 (décembre), pp. 35-39.

Stolowy H. (1998), L*es tableaux de financement et de flux*. 2ème édition, Paris : PUF, Que Sais-Je ?, n° 2488.

Stolowy H. (1999), L'intégration de la comptabilité générale, de la comptabilité analytique et des flux de trésorerie : Une réponse aux besoins des entreprises. In *Questions de contrôle* (Ed, Collins, L.). Paris: PUF, 243-265.

Stolowy H., Walser-Prochazka S. (1992), The American influence in accounting: Myth or reality? The statement of cash flows example. *The International Journal of Accounting* 27 (3), pp. 185-221.

Taran-Morosan A. (2012), A critical study concerning the preparation of the statement of cash flows through the indirect method in Romania. *Studies in Business & Economics* 7, pp. 197-210.

Ternisien M. (1991a), L'analyse financière "pool de fonds". *Banque* 512 (janvier), pp. 24-34.

Ternisien M. (1991b), Le tableau de flux de trésorerie de l'ordre des experts-comptables : Critiques et limites. *Analyse Financière* 1er trimestre, pp. 45-53.

Ternisien M. (1995), L'importance du flux de trésorerie disponible. *Revue française de comptabilité* 265 (mars), pp. 72-77.

Vent G. A., Cocco A. F. (1996), Teaching the cash flows from operations sections of the statement of cash flows under the indirect method: A conceptual framework. *Journal of Education for Business* 71 (6), pp. 344.

Verdier F. (1995), Les tableaux de flux de trésorerie. *Revue Fiduciaire Comptable* 208 (mai), pp. 39-65.

Wallace R. S., Choudhury M. S. I., Adhikari A. (1999), The comprehensiveness of cash flow reporting in the United Kingdom: Some characteristics and firm-specific determinants. *The International Journal of Accounting* 34 (3), pp. 311-347.

Wallace R. S. O., Choudhury M. S. I. (1997), Cash flow statements: An international comparison of regulatory positions. *The International Journal of Accounting* 32 (1), pp. 1-22.

Wallace R. S. O., Collier P. A. (1991), The "cash" in cash flow statements: A multi-country comparison. *Accounting Horizons* 5 (4), pp. 44-52.

Wampler B., Smolinski H. C., Vines T. (2009), Making stronger statements: Cash flow and income. *Strategic Finance* 91 (4), pp. 43-49.

Weiss N. S., Yang J. G. S. (2007), The cash flow statement: Problems with the current rules. *CPA Journal* 77 (3), pp. 26-31.

Wilkins M. S., Loudder M. L. (2000), Articulation in cash flow statements: A resource for financial accounting courses. *Journal of Accounting Education* 18 (2), pp. 115-126.

Yap C. (1997), Users' perceptions of the need for cash flow statements – Australian evidence. *European Accounting Review* 6 (4), pp. 653-672.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

L'analyse financière, un enjeu de société

Isabelle CHAMBOST [1] **& Nicolas PRAQUIN** [2]

Les réponses faites au cours du temps aux questions afférentes à l'objet de l'analyse financière, à ses destinataires ainsi qu'à ses objectifs, montrent les enjeux de cette discipline. Au confluent de la comptabilité et de la finance mais également de la stratégie et de l'analyse sociale, l'analyse financière ne peut prendre toute son ampleur que dans le cadre d'une approche globale de l'entreprise dont on aurait clairement explicité la représentation économique et sociale. Cette discipline pourrait être définie comme le fait de donner du sens aux informations comptables et financières. Or, si la comptabilité a fait l'objet d'analyses théoriques variées – positive, normative, historique ou sociologique (Colasse, 1999) –, la dimension normative de l'analyse financière est rarement explicitée.

Les travaux de Christian Hoarau, en tant que chercheur mais également par son engagement sociétal, ont permis d'asseoir une conception pleine et entière de l'analyse financière. Son ouvrage de 1996, issu de sa recherche doctorale, intitulé *Diagnostic financier et dynamique de l'entreprise*, retrace certains de ses principaux apports. Explicitant les différentes recherches théoriques relatives aux tableaux de financement et à leurs sous-jacents souvent implicites, il propose une démarche opérationnelle d'analyse. Il caractérise cette dernière comme étant "une analyse plurale et multidimensionnelle", "prenant en compte la dimension temporelle, en distinguant le court et le moyen terme , reposant non sur des normes d'équilibre mais sur une mise en perspective de différentes catégories de déséquilibres et explicitant les hypothèses, les conventions, les objectifs, les variables, les contraintes et de l'ensemble des interrelations », notamment en ce qui concerne "la représentation de l'entreprise" (Hoarau, 1996, pp. 218-220). Rappelant l'importance du "cadre conceptuel de perception" qui sous-tend les instruments de diagnostic (p. 2), il invite à ne pas sous-estimer leur rôle et leur influence, mettant notamment en garde contre l'engouement pour les logiciels et les systèmes-experts en la matière. Il insiste, à ce titre, sur l'importance de la formation du jugement des analystes, valorisant ainsi la prise de distance nécessaire.

Les développements suivants proposent d'interroger les enjeux et les objectifs de l'analyse financière, sa place dans la société, à l'heure où la comptabilité financière s'oriente vers un modèle unique, fondé sur un angle d'analyse très restreint. Notre objet consiste à tracer les grandes lignes d'une mise en perspective historique de l'analyse financière, en distinguant différentes périodes, d'émergence, de diffusion et d'institutionnalisation. Nous partons de l'hypothèse, qui demanderait à être approfondie, d'un couplage existant entre l'histoire de l'analyse financière et celle des tableaux de financement. Véritable dispositif au sens de la sociologie de la gestion, ce dernier est sans doute l'outil qui cristallise le mieux les enjeux de l'analyse comme en témoigne la diversité de ses modèles qui peuvent être distingués par leurs principes de construction, leur degré de normativité, leur structure et leur modèle économique de référence (de type keynésien, néo-libéral…).

1. Maître de conférences au Conservatoire national des Arts et Métiers.

2. Professeur des universités à l'Université Paris-Sud (IUT de Sceaux).

Notre conclusion permet de réaffirmer les enjeux et perspectives d'une analyse financière, qui ne soit pas une analyse pour les financiers, mais une analyse pour tous ceux qui désirent donner du sens à la comptabilité.

1. Une constellation de pratiques d'analyse financière : le cas des tableaux de financement

A l'occasion de l'introduction de la journée de l'Association rrançaise de comptabilité du 7 novembre 1983 relative au bon usage des tableaux de financement et de flux, Bernard Colasse commença en ces termes : « *Ce thème… certains le trouveront un peu galvaudé. […]. (Il a été choisi pour deux raisons), la première c'est que son actualité est plus grande que jamais, la seconde c'est qu'il est une bonne illustration des différentes voies et des difficultés de la recherche comptable et financière* » (p. 7).

En raison de son objet, fondé sur une construction sociale de la "mise à plat" des flux de dégagement de richesses et de financements de l'entreprise, et des différents angles d'analyse qu'il a suscité, le tableau de financement concentre les différents enjeux de l'analyse financière. La typologie des modèles de tableaux de financement établie par Christian Hoarau (1996) en est particulièrement représentative. Il opère ainsi une distinction selon :

- "les variables de bouclage du tableau" – question allant évidemment au-delà des affres des débutants – introduisant la nécessité de déterminer le concept considéré comme central,
- "les modalités d'élaboration – soulevant la diversité des conceptions du fonds de roulement et de l'autofinancement",
- "la distinction empirique/théorique" – distinguant ainsi les travaux des praticiens de ceux des universitaires, et s'appuyant sur la théorie micro-financière ou la macro-économie, de conception traditionnelle ou normative,
- "l'opposition fonds de roulement/trésorerie".

Malgré l'existence de nombreuses études sur le tableau de financement, son histoire – notamment son émergence – comporte encore de nombreuses zones d'ombre. A notre connaissance, aucune thèse à vocation historique, tant en France qu'à l'étranger ne lui a été consacrée [3]. Ce champ important, encastré dans celui, plus large, de l'histoire de l'analyse financière, reste à défricher ; il permettrait ainsi de mieux comprendre les motivations passées, mais aussi actuelles, qui ont conduit à la création et au développement de cet outil. Ainsi, les attentes des créanciers constituent fréquemment l'argument contemporain justifiant le recours au tableau de financement, alors même que les recherches historiques montrent que son émergence est souvent liée à des besoins internes aux entreprises. De même que sont souvent cités les groupes américains comme précurseurs, on oublie qu'en France le Crédit Lyonnais élabore également le sien dès la fin des années 1860.

3. Rosen et Decoster (1969), à l'origine de nombreuses informations concernant le tableau de financement aux Etats-Unis dans cette contribution, citent néanmoins la thèse non publiée de W. Huizingh, *Working Capital Classification in Balance Sheets*, Université du Michigan, 1963 ; néanmoins, le titre évoque la notion de fonds de roulement et non celle du tableau de financement.

1.1. De 1860 à 1920 : Des pratiques discrétionnaires, liées à des besoins de gestion interne

Les questions de la circularité des emplois et des ressources et de leur renouvellement, de la mesure de l'enrichissement ne sont pas inhérentes au tableau de financement. Dans le système de la comptabilité en parties simples, elles étaient résolues en recourant au compte "Capital", avant qu'il ne revête sa fonction juridique de retranscription comptable des apports à partir du XIXe siècle. Ainsi, Manzoni, dans son ouvrage de 1540, fait apparaître un gentilhomme « qui demande s'il doit inscrire au compte capital l'acquisition d'une maison ou d'un domaine, car cela augmente son capital. L'auteur répond : *« Il n'est pas vrai que l'achat d'une maison augmente le capital, car si cela accroît mes immeubles, de l'autre côté ma caisse se vide de ses deniers »* (*in* Lemarchand, 1993, p. 56).

Plus près de nous, Deplanque écrit en 1842 à propos du compte "Capital" :

« Le capital est ce qu'on possède, moins ce qu'on doit ; le but du commerçant est l'augmentation de ce capital ; et puisque le capital est ce que l'on possède, moins ce que l'on doit, il s'ensuit forcément que toute transaction commerciale, quelle qu'elle soit, est une transformation, une modification du capital. [....]. Puisque le débit de Capital se trouve ainsi composé de tout ce que doit la maison, par conséquent qu'il en représente le passif ; que le crédit de ce même compte est composé de tout ce qui est dû à cette même maison, par conséquent, qu'il en représente l'actif ; il s'ensuit forcément que le solde de ce compte Capital représente le capital net de la maison, ou autrement dit, la fortune particulière du chef ou des chefs de la maison, puisque cette fortune se compose nécessairement de leur actif diminué de leur passif. Mais il faut remarquer que, pour que cela soit, il faudrait augmenter le passif ou débit de ce compte général, de la valeur des effets à payer non encore acquittés à l'époque à laquelle on cherche à connaître la position de la maison ; et qu'il faudrait, de même, augmenter l'actif ou crédit de la valeur des marchandises en magasin, de l'argent en caisse, et de celle des effets à recevoir en portefeuille ».

En d'autres termes, les questionnements ne changent pas, seuls leurs représentations graphiques, et donc conceptuelles – capital *vs*. tableau de financement – sont transformées ; ainsi, la modification des conditions économiques (existence de financements multiples : actionnaires minoritaires, banques, etc. ; apparition d'un capitalisme industriel) et juridiques (responsabilité limitée aux apports, principe de fixité du capital ; cf. Praquin, 2005) entraine un réexamen de l'articulation des différents postes comptables.

Ainsi, la question de la mesure des liquidités et de la fiabilité des comptes annuels sont vraisemblablement à la source de l'émergence, anarchique et disséminée[4], de tableaux de financement visant à retracer l'origine et l'utilisation des flux de trésorerie au sein d'une entreprise et de ses éventuelles filiales. Il est particulièrement intéressant de souligner que cette manifestation de sécurisation de l'information financière apparaît à une période relativement identique (1860-90) des deux côtés de l'Atlantique (France, Etats-Unis). A défaut de pouvoir les démontrer dans le cadre de ce papier, et faute de recherches

4. Cette affirmation ne vaut que dans la mesure où il existe une faiblesse de l'historiographie en la matière. On peut également très bien imaginer que la diffusion s'est faite de façon discrète, une entreprise s'inspirant d'une autre par les jeux de l'imitation et des transferts de technologie liés à l'évolution des carrières des initiateurs de ces tableaux de financement. Cependant, rien à ce jour ne permet de confirmer une telle hypothèse et nous nous en tenons donc à l'idée d'une émergence, anarchique et disséminée, faute de sources contraires.

historiques avancées sur ce sujet, plusieurs facteurs peuvent être évoqués pour expliquer cette convergence vers la création d'un nouvel état financier ; ainsi, peuvent être cités, sans ordre hiérarchique précis, les éléments suivants :

• La difficulté à obtenir des liquidités à une époque où beaucoup de transactions reposent encore sur la monnaie fiduciaire. Pour les entreprises, et particulièrement pour les banques, il s'agit de s'assurer d'une part de l'existence d'une trésorerie suffisante et, d'autre part, de son suivi et de son utilisation à bon escient.

• La complexité croissante des opérations – il ne s'agit plus seulement de vendre, mais aussi de produire selon des processus longs et fragmentés – et la dilatation du réseau entrepreneurial sur des territoires plurinationaux conduisent les firmes à devoir maîtriser leurs flux économiques d'investissement et de financement, mais également ceux liés aux affaires courantes.

• L'absence de normalisation et de contrôle comptables – les auditeurs sont encore fréquemment des faire-valoir de la direction –, le faible intérêt du politique pour la comptabilité et sa collusion fréquente avec les milieux d'affaires ainsi que l'esprit de laissez-faire ont pour conséquence une absence totale de réglementation comptable tant technique qu'institutionnelle. Autrement dit, les états financiers sont disparates et incertains, sibyllins et erratiques, construits selon le bon-vouloir de ses rédacteurs, et donc, d'une qualité médiocre lorsque quiconque cherche à y recourir pour prendre une décision de gestion.

Ces trois éléments amènent les dirigeants d'entreprises à se poser la question de la pertinence et de la fiabilité de leurs comptes annuels et aux moyens d'y remédier. L'objectif premier n'est donc pas celui d'une information des tiers, qu'ils soient actionnaires ou créanciers, mais surtout celui de l'élaboration d'un outil synthétique qui leur permette de mieux faire le lien entre la multitude des opérations réalisées et la trésorerie, carburant de leur activité économique.

Ces raisons expliquent pourquoi le tableau de financement émerge de façon aussi désordonnée et qu'il est très difficile d'en faire l'histoire. En effet, d'un côté, si l'obligation légale de produire des comptes annuels à compter de la seconde moitié du XIX^{e} siècle permet au chercheur de savoir qu'il est en mesure d'espérer les retrouver dans les archives, ce dernier s'avère très démuni lorsqu'il fouille ces dernières pour y trouver des traces d'existence de tableaux de financement. Autrement dit, il n'existe pas d'histoire systématique des tableaux de financement, mais surtout des histoires parcellaires qui s'apparentent à de la micro-histoire.

Ce qui est d'une certaine façon surprenant – mais peut-être pas tant que cela [5] –, c'est que les réponses apportées par les différents protagonistes, quel que soit le pays, sont relativement proches tant dans le questionnement initial que dans les outils développés.

Aux Etats-Unis (Rosen & Decoster, 1969), le premier tableau de financement connu est l'œuvre de la Northern Central Railroad en 1863. En Grande-Bretagne, The Assam Company propose un état similaire en 1862. Moins de vingt ans plus tard, en 1881, l'American Bell Telephone Company y recourt également. Et quelques dix années après, en 1893, c'est le tour de la Missouri Pacific Railway Company et de sa filiale Saint-Louis Iron Mountain & Southern Railway de l'utiliser. En 1902, l'United States Steel Corporation et ses filiales publient également un tableau de même nature. Ainsi, en une quarantaine

5. En effet, si l'on accepte l'idée que l'homme, quels que soient les tropiques, répond à ses interrogations selon des modes relativement identiques et stables, l'histoire de la gestion comporte, dans la capacité actuelle du chercheur à s'interroger, les germes des réponses attendues de ses contemporains.

d'années, plusieurs sociétés concurrentes inventent et construisent un tableau de financement pour répondre à des interrogations similaires : quelles sont les ressources ? Comment sont-elles employées ? Quel est le reliquat disponible ?

Comme l'écrivent Rosen et Decoster, « *All of these reports could realistically receive credit as being early forms of what are now called "funds" statements* » (1969, p. 125). L'objectif de tels états financiers est à la fois de mettre en évidence les mouvements de trésorerie et leurs origines, liés soit à des investissements, soit à des opérations courantes. La notion de fonds de roulement (working capital) doit ici être entendue dans son sens originel, comme l'équivalent de l'actuel besoin en fonds de roulement – voire même parfois comme uniquement les emplois circulants. Il convient de souligner que les sociétés américaines mettant en œuvre de tels tableaux sont des compagnies au modèle économique particulier : des investissements élevés et de longue durée *vs*. des cycles d'exploitation courts. Autrement dit, il leur faut maîtriser deux cycles de trésorerie aux échéances totalement différenciés qui, dans la réalité quotidienne, se confondent dans un même agrégat de liquidités. L'objectif de tels tableaux est alors de pouvoir mieux distinguer ces deux cycles et en mesurer les impacts en termes de besoins (ou dégagements) de financement.

1.2. Le cas emblématique du Crédit Lyonnais

Parallèlement à ce développement outre-Atlantique, le tableau de financement apparait également en France. En revanche, il n'est pas le fait de compagnies industrielles mais d'une banque, le Crédit Lyonnais (Praquin, 2006 ; 2010). Cette dernière, créée en 1863 par Henri Germain, domine très rapidement le marché bancaire et développe un important réseau d'agences en France et dans de nombreux pays de l'hémisphère nord. Contrairement à nombreuses de ses concurrentes (Société Générale, Crédit Industriel et Commercial, etc.) engagés à la fois dans des prises de participation industrielle et du crédit à court terme, Henri Germain décide, après quelques échecs retentissants, de spécialiser son activité sur les opérations de bas de bilan. Dans un même temps, il crée en 1871 un Service des études financières (SEF), forme de département d'Intelligence économique, au sein duquel opèrent principalement des ingénieurs chargés notamment d'analyser les comptes des entreprises avec lesquelles le Crédit Lyonnais est en affaire. L'objectif est de parvenir à contourner la créativité comptable de ces entreprises et, en particulier, de neutraliser les nombreux modes d'amortissement existants [6], sources de rétention de bénéfice et d'autofinancement masqués aux actionnaires minoritaires. Autrement dit, il s'agit de remplacer la notion très aléatoire de bénéfice par celle d'excédent de trésorerie, beaucoup plus difficilement manipulable.

Ce compte de pertes et profits établi selon la méthode des études financières peut bien sûr être raccordé au bénéfice publié par la société étudiée, mais surtout, il est mis en relation avec deux autres concepts-clés, l'excédent du fonds de roulement et le bénéfice d'exploitation. Si le second agrégat ne présente guère d'originalité, le premier est particulièrement novateur – et le demeure encore aujourd'hui. La notion de fonds de roulement – précédemment nommée fonds roulant [7] – désigne ici exclusivement l'actif circulant

6. A titre d'illustration, peuvent être cités : dotation aux amortissements industriels, diminution d'un compte de réserve créé à cet effet, imputation à d'autres comptes de réserves ou d'obligations remboursées.

7 .Pour l'historique du terme, cf. Lemarchand (1993, p. 366 ; p. 569 et s.).

(stocks, créances, disponibilités mais également titres de portefeuille). A ce fonds de roulement est retranché le passif exigible (dette consolidée constituée notamment des emprunts obligataires et dette flottante formée des dettes fournisseurs, créditeurs divers, etc.) pour former l'excédent de fonds de roulement, signe d'une capacité à dégager de la liquidité très rapidement. Le dernier retraitement, qui n'est pas systématique, est alors d'en retrancher les stocks pour obtenir les disponibilités immédiates.

Par ce biais, le SEF parvient à obtenir un bénéfice fondé sur des seuls flux de trésorerie tout en s'assurant que ce résultat peut être rapproché de celui publié par la société. Cette méthode lui permet de s'abstraire de la variété des modes d'amortissement des investissements dont il ne maîtrise pas l'incidence sur le bénéfice publié. La translation de l'équation mise en œuvre par le SEF (cf. annexe 1) fait apparaître une logique très contemporaine.

Le tableau de financement reste cependant totalement discrétionnaire en France ; à notre connaissance, le cas du Crédit Lyonnais demeure isolé et sa disparition progressive au sein même de cette banque après la mort d'Henri Germain en 1907 peut laisser entendre qu'il s'agit d'un cas d'école lié à la personnalité forte et visionnaire de son Président-fondateur. Les comptables sortent difficilement de problématiques de tenue de comptabilité (Labardin, 2008) et demeurent dans des luttes intestines pour obtenir une reconnaissance institutionnelle (Dattin, 2012 ; Ramirez, 2005). Les ouvrages français de comptabilité de l'entre-deux-guerres ne traitent pas d'analyse financière et évoquent seulement parfois le concept de fonds de roulement dont l'utilisation se limite à une analyse de la liquidité immédiate du bas de bilan – voire des seuls actifs circulants – dans une logique de mesure du risque de défaut ; autrement dit, il ne constitue jamais la pierre angulaire d'une approche financière systémique où le bilan est pris comme un tout cohérent qui reflète l'ensemble de l'activité de l'entreprise : financement, investissement, opérations courantes (Praquin, 2003, p. 517-521).

Aux Etats-Unis, la situation diffère sensiblement. Le tableau de financement se diffuse dans une minorité de compagnies ; surtout, il prend une place particulière auprès de certains universitaires pour plusieurs raisons : (1) renouveler le champ comptable et financier ; (2) tester les étudiants sur leur compréhension de la partie double en leur imposant le calcul du fonds de roulement ; (3) favoriser une approche par les liquidités. Un processus de réglementation émerge dans les années soixante pour aboutir une décennie plus tard et influencer les pratiques françaises à partir des années quatre-vingts.

2. Vers une analyse institutionnalisée et progressivement destinée aux financiers

Contrairement aux Etats-Unis où l'analyse financière s'oriente très tôt vers une approche relativement normée et destinée aux investisseurs, l'analyse financière en France se développe sous l'effet d'influences multiples et dans un contexte marqué par les différentes interrogations qui se sont faites jour, dans les années soixante et soixante-dix, sur les places respectives de l'entreprise, de la puissance publique, des salariés, des créditeurs et des actionnaires. Cette approche plurielle se recentre, à partir des années quatre-vingts, sur une analyse financière destinée aux financiers alors même que le processus de filialisation de PME, autrefois indépendantes, s'accentue et que la comptabilité des groupes cotés s'oriente elle aussi vers les investisseurs, traversée par la prise en compte de mécanismes financiers de plus en plus opaques.

2.1. Une analyse financière au creuset des débats sociétaux (1960-70)

Durant les années soixante et soixante-dix, l'analyse financière en France est construite dans un contexte à la fois institutionnel et pluriel, qui ouvre la voie à de nombreux débats sur les modes de construction de ses outils et de son appropriation par les différents acteurs économiques et sociaux.

Les débats autour des outils de l'analyse financière ont ainsi rassemblé divers acteurs de l'économie ou d'institutions, tant privés que publics :

• les comptables, à travers l'implication d'experts-comptables (OECCA) ou du Conseil national de la comptabilité, comme en témoigne notamment la proposition en 1952 du "cadre cinétique", permettant de retracer les différents mouvements entre le bilan d'ouverture et le bilan de clôture,

• les analystes financiers par l'intermédiaire de la SFAF (Société française des analystes financiers),

• les analystes financiers des centrales de bilans de la SEDES (Société d'études pour le développement économique et social, filiale de la Caisse de dépôts et consignations) de la DAFSA (Documentation d'analyse financière société anonyme), du Crédit national et de la Banque de France.

La création de centrales "des" ou "de" bilans symbolise le passage entre des outils d'analyse financière construits à partir de pratiques individuelles d'entreprises à la construction d'outils d'analyse s'insérant dans des réflexions plus institutionnelles et dans un cadre d'analyse macro-économique. La première centrale des bilans créée, celle de la SEDES, fut conçue pour permettre le recensement systématique d'un nombre important de bilans dans une optique d'analyse du comportement des entreprises industrielles et commerciales ; ce recensement devait permettre de ventiler par secteurs d'activité économique les chiffres globaux de la comptabilité nationale relatifs aux entreprises non financières, contenus dans le tableau des opérations financières ainsi que dans le compte de capital des entreprises du tableau économique d'ensemble utilisé en comptabilité nationale (Hartwig, 1964). Les résultats de cette centrale sont ainsi utilisés par l'INSEE pour établir les comptes nationaux et sont commercialisés sous leurs formes individuelles par la DAFSA. Cette initiative est suivie en 1963, par le Crédit national qui développe sa centrale des bilans, avec l'aide de l'INSEE sur la base des informations de ses clients ; en 1968, la Banque de France crée également sa propre centrale à partir d'une adhésion volontaire des entreprises (Brunhes, 1971).

Du travail d'analyse réalisé par ces centrales et des débats afférents émergent, dans les années soixante-dix, les bases d'une analyse financière de type fonctionnel qui, relayant l'appréhension macro-économique des comptes nationaux, s'appuie sur l'articulation des cycles économiques d'investissement, de financement et d'exploitation. Elle permet ainsi de dépasser une vision patrimoniale de l'entreprise, centrée sur une logique liquidité-exigibilité, en positionnant l'entreprise au sein du "circuit économique". La primauté est donnée aux opérations d'investissement et de financement articulées à la production des revenus et à leur répartition. Les différents modèles de tableau de financement conçus durant les années soixante-dix intègrent ainsi différentes représentations des questions de la répartition des revenus et du mode de financement des investissements : positionnements respectifs des revenus des différents acteurs économiques (rémunérations des salariés, participation de l'exercice, charges d'intérêt, dividendes, impôts, appréhension de la ressource dégagée en interne par l'entreprise pour financer ses investissements, hiérarchie des mode de financement…). Ces tableaux développent en effet différentes approches de l'équilibre financier structuré dans une optique normative clairement explicitée.

Deux tableaux encore utilisés à ce jour en analyse financière – le tableau dit "d'emplois-ressources" de la centrale des bilans de la Banque de France repris dans le plan comptable de 1982 et le tableau pluriannuel des flux financiers – sont ainsi très représentatifs du contexte économique et des débats à l'œuvre dans les années soixante-dix. Le tableau emplois-ressources, articulé aux soldes intermédiaires de gestion par la capacité d'autofinancement, témoigne de l'ancrage macro-économique précédemment évoqué ; il met en évidence la nécessité de financer tant les investissements que la partie structurelle du besoin en fond de roulement par les ressources stables, elles-mêmes constituées de l'autofinancement de l'entreprise, des apports des actionnaires et des banquiers. Si le tableau boucle sur la trésorerie nette dégagée, elle n'est cependant que la résultante de choix amont.

De son côté, le tableau pluriannuel des flux financiers ouvre la voie aux tableaux de flux de trésorerie et pallie les critiques adressées à la capacité d'autofinancement. Il se démarque cependant nettement de ses successeurs (cf. ci-après) du fait qu'il intègre la question de la répartition et du financement des investissements. Elaboré en 1977 dans un contexte d'économie d'endettement et de politique de rigueur associée à une augmentation des taux d'intérêt réels, ce tableau subordonne sur une période d'environ cinq ans la réalisation des investissements à l'autofinancement engendré et par hypothèse réinvesti. Construit à partir de la production de l'exercice, il met en évidence l'analyse de la création de richesses et de leur répartition ; cette conception fut très critiquée au regard notamment de la place réduite laissée aux actionnaires et au financement par apports en capital.

Ces nombreuses réflexions s'inscrivent dans un contexte de recherche d'appropriation de l'analyse financière par les différents acteurs économiques, qu'il s'agisse de la puissance publique (cf. ci-dessus) – dans une perspective d'informations statistiques –, des créanciers, des actionnaires mais également des salariés et de leurs représentants. Les années soixante et soixante-dix sont en effet profondément marquées par des débats houleux sur le statut de l'entreprise. Les principes de démocratie économique et sociale du Conseil national de la Résistance du 15 mars 1944 ont en effet été transcrits dans la loi du 16 mai 1946 qui accorde des prérogatives économiques aux comités d'entreprise en matière d'information et de consultation. Elles sont assorties d'un droit de recours à un expert-comptable dont le rôle d'assistance auprès du comité d'entreprise s'inscrit dans le souci de donner du sens aux chiffres comptables. Dans cette logique, Jubé (2009) met en évidence les débats à l'œuvre, tant sur les fondements des prérogatives économiques données aux comités d'entreprise [8] que sur le rôle de l'expert du comité d'entreprise et la manière dont les différents protagonistes ont interprété tout au long des années soixante cette question du sens à donner.

Les restructurations des années soixante-dix, et dont l'affaire Lip constitue un cas emblématique, modifient le rôle attendu de l'analyse financière ; il s'agit alors de situer l'entreprise dans son environnement économique, au regard de la stratégie mise en œuvre, tout en étant capable de la projeter dans l'avenir (Capron, 1998). L'ancrage marxiste se manifeste parfois, à l'instar de Marc Mangenot (1976) qui précise ainsi dans sa conclusion que *« c'est l'analyse sociale [marxiste] qui nous a servi pour comprendre la*

8. La question des prérogatives économiques du comité d'entreprise a essentiellement été appréhendée dans un souci de coopération, en reconnaissant l'existence d'un droit implicite du personnel sur le produit de l'entreprise. Sa traduction technique aboutit à la "seule" participation des salariés aux fruits de l'expansion – bien en-deçà des ambitions initiales.

signification des comptes de l'entreprise » (p. 197). Le rapport Sudreau du 7 février 1975 sur "la réforme de l'entreprise", sur les rôles des salariés et de la co-surveillance (Verdier, 1976) inspire également la critique des courants dominants de l'analyse financière. Alain Burlaud (1977) soulève ainsi dans sa thèse complémentaire, la question de la place des salariés comme *« garants de la continuité et d'une gestion saine des entreprises »* (p. 207) ; il propose une *« méthode d'analyse synthétique du risque de défaillance à partir des comptes »* ayant pour vocation à intervenir suffisamment en amont pour sauver les emplois. C'est également sur la base du rapport Sudreau, qu'est instauré en 1977 le bilan social ; ce document, obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés, offre un début d'articulation entre informations économiques et informations sociales, et permet de nourrir également de nouvelles perspectives pour l'analyse financière.

A l'instar de la loi Auroux du 28 octobre 1982, le début des années quatre-vingts marque une forme d'aboutissement à cet élargissement légal de la question sociale dans l'analyse financière. Le texte législatif précise que la mission d'analyse de l'expert-comptable porte sur *« tous les éléments d'ordre économique, financier ou social nécessaires à l'intelligence des comptes et à l'appréciation de la situation de l'entreprise »* (Code du travail, art. L434-6 al. 2). De son côté, le plan comptable de 1982, repris dans la première loi comptable de 1983, articule notamment les soldes intermédiaires de gestion avec le tableau de financement et pose ainsi les fondements d'un socle nécessaire à une analyse financière tournée vers l'intérêt des salariés (PCG 532-7, 532-8, 532-9).

Cette prise en compte de l'analyse financière par la normalisation comptable souligne le rapport très intime et protéiforme que les deux disciplines entretiennent entre elles. Faire de l'analyse financière requiert d'être capable de se poser des questions d'ordre comptable. Inversement, la comptabilité, par le jeu de la normalisation et la possibilité qu'elle offre – ou pas – d'opérer différentes catégories de retraitements, détermine l'ouverture – ou la fermeture – de l'analyse financière aux différents corps sociaux. Ainsi le classement des charges par nature (et non par fonction) dans le compte de résultat permet à l'analyste de construire des soldes intermédiaires *ad hoc* ; il peut par exemple calculer un indicateur de valeur ajoutée et déterminer sa répartition entre les différents acteurs économiques (i.e : salariés, Etat, entreprise, etc.). Le rôle des conventions d'évaluation utilisées doit aussi être souligné ; le recours au coût historique (et non aux prix de marché), permet à l'analyste de retracer l'évolution du système productif de l'entreprise en distinguant les évolutions des immobilisations liées aux investissements, aux cessions ou aux amortissements.

Articulée avec une comptabilité ouverte aux retraitements, l'analyse financière permet ainsi de satisfaire une pluralité d'objectifs et de destinataires. A ce titre, la financiarisation de l'économie des années quatre-vingts marque la conception de l'analyse financière comme elle marque, la décennie suivante, la conception de la comptabilité.

2.2. Le tournant financier des années quatre-vingts

Le développement des tableaux de flux de trésorerie concrétise le tournant financier des années quatre-vingts.

Geoffroy de Murard avait axé la construction de son Tableau pluriannuel des flux financiers (TPFF) sur le dégagement de trésorerie – en l'occurrence le flux de trésorerie d'exploitation – considérant que cet indicateur était le plus à même d'anticiper les situations de défaillance.

Les tableaux de flux de trésorerie des années quatre-vingts considèrent surtout le dégagement de trésorerie comme l'indicateur de référence pour le versement de dividendes.

Au sein de ces derniers, les tableaux *pool* de fonds, de par l'explicitation de leur orientation théorique, sont ceux qui permettent le mieux de saisir les logiques normatives à l'œuvre ; ces derniers déclinent en effet les théories financières de Modigliani-Miller selon lesquelles la structure financière de l'entreprise n'a pas d'impact sur sa valorisation, hormis les économies d'impôts liées à l'endettement. La valeur de marché de l'entreprise dépend ainsi essentiellement de la rentabilité de son portefeuille d'actifs. Les normes d'équilibre financier supposent alors, pour être respectées, que, sur la période pluriannuelle considérée, les charges financières soient supérieures à l'endettement initial net et que les dividendes soient supérieurs aux apports initiaux en capital (Hoarau, 1996).

En s'inspirant fortement du tableau de flux de la norme américaine SFAS n° 95, la recommandation de 1988 de l'Ordre des Experts-Comptables institutionnalise les tableaux de flux en France. Ce tableau, fondé sur le raisonnement supposé d'un investisseur, met en avant le flux de trésorerie dégagé par l'entreprise qui est calculé à partir du retraitement du résultat net. Il n'est cependant pas exempt de critiques. Ainsi, la répartition des flux de trésorerie entre les différentes parties prenantes est évincée au profit de la mise en évidence des flux d'investissement et de financement : l'activité de l'entreprise devient une boîte noire inaccessible. L'OECCA proposa une seconde version où le flux de trésorerie était calculé à partir du résultat d'exploitation. Malgré cette amélioration, la compréhension de la trésorerie générée par l'activité courante demeure difficile, voire impossible à appréhender, contrairement au modèle proposé par la centrale des bilans de la Banque de France ; ce dernier fait ainsi apparaître très clairement et de manière particulièrement pédagogique les flux courants de trésorerie en les calculant à partir du chiffre d'affaires et distingue les flux dégagés par l'activité des flux répartis, comme l'impôt versé, la participation des salariés etc. Malgré la disparition de la centrale des bilans de la Banque de France, il reste à espérer que ce tableau demeure une référence dans les diplômes nationaux des études en comptabilité.

Comme le soulignent Cohen et Perez (1999) pour la période des années quatre-vingts et quatre-vingt-dix, l'analyse financière, influencée par le courant de la corporate governance, est globalement de plus en plus orientée vers l'investisseur. Ces auteurs montrent ainsi comment l'analyse financière est articulée avec l'analyse stratégique et sectorielle ; mais ce rapprochement s'effectue dans une logique financière éloignée de la logique macro-économique développée dans les années soixante-dix. Ils soulignent par ailleurs la prise de distance de l'analyse financière vis à vis de la comptabilité patrimoniale (p. 66). On peut se demander dans quelle mesure cet éloignement ne traduirait pas tant un désintérêt des informations comptables que la volonté, de la part des financiers, de donner aux informations comptables qu'ils utilisent une signification qui serait propre aux marchés financiers (Chambost, 2007). Cette interprétation financière des informations comptables s'inscrirait ainsi dans un processus plus global de formation du jugement qui pourrait comporter une part d'auto-référentialité (Biondi et Chambost, 2009). De la sorte, et de façon assez paradoxale sans doute, le référentiel des normes comptables internationales renouvelle – en même temps qu'il le fige – le lien entre analyse financière et comptabilité. L'orientation résolument financière de la comptabilité internationale à travers ses différentes déclinaisons de la juste valeur, et notamment par sa référence aux modèles théoriques de valorisation, verrouille toute possibilité de recherche d'un sens autre que financier. L'évaluation à la juste valeur inscrit la valorisation à la date d'élaboration du bilan dans une optique d'évaluation du pouvoir d'achat de l'actionnaire-investisseur et ne permet plus de reconstituer les évolutions du processus de production et les différentes évolutions des modes de financement. Plus globalement ces normes provoquent une cécité sociale dans le sens où les référents, tant passés que futurs, ne sont plus accessibles au lecteur externe (Chambost, 2013).

Conclusion : l'analyse financière en tant qu'enjeu de société

Par son décryptage des informations comptables, économiques et sociales ainsi que par le sens qu'elle leur donne, l'analyse financière permet de mettre à jour et de pénétrer le fonctionnement financier de l'entreprise et ses éventuels déséquilibres, d'apprécier les stratégies mises en œuvre et de saisir la portée financière de celles envisagées. Elle permet également et peut-être même surtout, d'analyser les mécanismes de création et de répartition de la valeur économique et sociale avec la tentation qu'elle offre de définir, de manière normative, les notions de performance et de risque.

Cette discipline exigeante, et dérangeante dans sa capacité à révéler les enjeux de pouvoir, est souvent appréhendée de manière partielle, voire partiale. Son enseignement, tourné vers la maîtrise des "outils", relègue dans l'ombre les questions de démarche, de posture et de formation du jugement ; de même, les questionnements, fréquemment présentés de manière technique, omettent de situer leurs référents théoriques et d'expliciter la normativité dont ils sont, souvent trop implicitement, porteurs. Derrière des indicateurs, comme la profitabilité, la rentabilité, la liquidité, l'autonomie financière, de flux de trésorerie nets, dont les références sont souvent considérées comme une évidence, c'est toute une logique de rapports sociaux qui est à démonter – et à démontrer.

L'analyse financière de l'entreprise, en tant qu'enjeu de société, devrait pouvoir être mise en œuvre par tous les acteurs concourant au fonctionnement de l'entreprise (dirigeants, salariés, actionnaires, investisseurs, créanciers financiers et industriels) mais aussi par des tiers tels que la puissance publique, dans ses composantes tant fiscales que d'analyse macro-économique, le journalisme d'investigation et la justice. La construction de plus en plus financiarisée des groupes de sociétés composés d'un entrelacs de filiales et le recours à l'enregistrement comptable d'instruments financiers dans le cadre du référentiel des normes comptables internationales autorise en effet, notamment dans les pays à fiscalité privilégiée, des montages financiers susceptibles de permettre des transferts de fonds de manière plus ou moins licite (Philippin, 2014). A l'instar des travaux novateurs de Christian Hoarau, le renouvellement de la réflexion sur le rôle de l'analyse financière, plus tournée vers le bien commun que vers la satisfaction de groupes sociaux particuliers, devrait contribuer à mieux cerner – et donc combattre – cette évaporation fiscalo-comptable.

Annexe n° 1

Du tableau du SEF (Crédit Lyonnais) au tableau de financement	
CL :	**Δ Ex. FR** + [Dde – AK – VAI+ T^x N^{fs}] = **Bbe** – [Ad – Rd + Io] = **Bnt**
TA :	**Δ BFR + Δ TN** – Δ FRNG = **CAF** – Ad
	(hors financement externe et CAF)

Où : CL : Crédit Lyonnais — TA : transposition actuelle

Δ Ex. FR : Variation de l'excédent du fonds de roulement.

Dde : Dividende distribué pendant l'exercice — AK : Augmentation de Capital

V.I : Vente d'actifs immobilisés — T^x N^{fs} : Travaux neufs

Bbe : Bénéfice brut d'exploitation — Ad : Amortissements divers

Rd : Recettes diverses — Io : Intérêts des obligations

Bnt : Bénéfice net total

Remarques :

1. Les postes "en gras" font ressortir les points essentiels mis en avant par les concepts du Crédit Lyonnais ou par leur correspondance actuelle.

2. Dans la mesure où :

- *Le tableau de financement actuel inclut les variations du financement externe de long terme qui était quasiment inexistant à l'époque – du fait de la préférence pour l'autofinancement –, hormis quelques secteurs industriels, la comparaison ci-dessus est tout à fait possible. D'autre part, le Crédit Lyonnais "descendait" parfois ce financement externe dans l'excédent de fonds de roulement ; il était donc déjà neutralisé.*
- *Les charges et produits calculés sont quasiment inexistants, CAF et B.n.t. tendent à se confondre.*

3. Les variations du BFR et de la TN sont égaux à la variation du FRNG ; en leur soustrayant cette même variation du FRNG (hors financement externe), CAF déduite, on trouve, tout logiquement cette même CAF. Cette tautologie a pour seule fonction de montrer que le Crédit Lyonnais maniait des concepts très proches des "nôtres" avec des finalités très différentes – mesure des liquidités et du résultat encaissable et non calcul d'un équilibre financier basé sur un excédent de ressources stables.

Bibliographie

- Biondi Y. et Chambost I. (2009), "Gouvernance, transparence et encastrement cognitif des marchés financiers : Le cas des analystes financiers", *Revue française de gouvernance d'entreprise* (RFGE), n° 5, pp. 105-135.
- Brunhes B. (1971), Les centrales de bilans. In: *Economie et statistiqu*e, n° 22, Avril 1971. pp. 52-55.
- Burlaud A. (1977), *Informations des salariés et défaillance de l'entreprise*, Thèse complémenntaire, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Capron M., (1998), "Comptabilité et gestion dans le dialogue social : l'expérience de cinquante années de Comités d'entreprise en France", in *Actes des 4èmes Journées d'histoire de la comptabilité et du management*, Poitiers, 26-27 mars, p. 226.
- Chambost I. (2007), *"Contribution à l'analyse de la formation du jugement des analystes financiers"*, thèse de doctorat, Cnam sous la direction du professeur Christian Hoarau.
- Chambost I. (2013), "Juste" valeur ?", *Dictionnaire critique de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, in N. Postel et R. Sobel (dir.), Presses universitaires du Septentrion, pp. 267-272.
- Cohen E. et Perez, R. (1999), "Vingt ans d'analyse financière en France", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, n° spécial les Vingt ans de l'AFC, mai, pp. 61-76.
- Colasse B. (1983), "Introduction", *Compte rendu de la Journée de l'Association Française de comptabilité sur le bon usage des tableaux de financement,* novembre.
- Colasse B. (1999), "Vingt ans de recherche comptable française : continuité et renouveau", *Comptabilité - Contrôle - Audit*, n° spécial les Vingt ans de l'AFC, mai, pp. 23-34.
- Cole W.M. (1908), *Accounts – Their Construction and Interpretation*, Houghton Miffin Company. 2e éd., 1915.
- Cole W.M. (1908), *Accounting and Auditing*, Publishing Company.
- Cole W.M. (1908), *The Fundamentals of Accounting*, Houghton Miffin Company.
- Fabre K., (2008), *L'influence de l'évolution des modes de financement des entreprises sur le modèle comptable français (1890-1939)* – les cas Schneider et l'Air liquide. Doctorat en sciences de gestion, Paris, Université Paris-Dauphine.
- Deplanque L. (1842), *Tableau synoptique, théorique, pratique et mathématique de la tenue des livres en partie double*, Paris : Dutertre.
- Edwards J.R. (1980), *British Company Legislation and Company Accounts (1844-1976)*, New York: Arno Press.
- Esquerre P.J. (1914), *The Applied Theory of Accounts*, New-York: The Ronald Press Company.
- Esquerre P.J. (1922), *Practical Accounting Problems – Part II*, New-York: The Ronald Press Company.
- Fayol H. (1916), *Administration industrielle et générale*, Bulletin de la Société de l'industrie minérale.
- Finney H.A. (1920-26), "Students'Department", *The Journal of Accountancy*.
- Fournès-Dattin C. (2012), *Du Code de commerce de 1807 à la loi de 1966 : la lente émergence du commissariat aux comptes – De la fonction à la profession*. Doctorat en sciences de gestion, Nantes : Université de Nantes.
- Hoarau C. (1996), *Diagnostic financier et dynamique de l'entreprise*, PUF.
- Hoarau C. (1993), *La pertinence des tableaux de flux dans le diagnostic financier*, Thèse de doctorat, Université Paris XII-Créteil.
- Hoarau C. (2009), Tableaux de financement et de flux, in *encyclopédie de Comptabilité, contrôle de Gestion et Audit*, 2ème édition, Colasse B. (dir), Economica, pp. 1325-1346.

- Hartwig J. (1964), "Un instrument d'étude pour une meilleure connaissance de l'économie des entreprises : la centrale des bilans", *Revue économique*. Volume 15, n° 3, pp. 427-442.
- Jubé S. (2009), *Droit social et normalisation comptable*, Thèse de doctorat, Université de Nantes.
- Labardin P. (2008), *L'émergence de la fonction comptable en France*. Doctorat en sciences de gestion, Orléans : Université d'Orléans.
- Lemarchand Y. (1993), *Du dépérissement à l'amortissement : enquête sur l'histoire d'un concept et de sa traduction comptable*, Nantes : Ouest-Editio.
- Lequin, Y. (1991), *Comptabilité et responsabilité sociale de l'entreprise*, Thèse en sciences de gestion, Université de Grenoble 2.
- Manzoni D. (1540), *Quaderno doppio col suo giornale*, Venise.
- Mangenot M. (1976), *La comptabilité au service du capital*, éd. citoyens, Jean-Pierre Delarge.
- Pasqualini F. (1991), *Le principe d'image fidèle en droit comptable*, Paris, Litec.
- Philippin Y. (2014), "Véolia et les missions occultes du Qatar", *Libération*, 7 octobre 2014, p. 36.
- Praquin N. (2006), "L'analyse du risque au Crédit Lyonnais : l'utilisation de tableaux de retraitements comptables (1871-1919)", *Finances-Contrôle-Stratégie*, vol. 9, n° 4, déc., p. 169 et s.
- Praquin N. (2010), "The Crédit Lyonnais in France (c. 1871-1919): Using Cash Flow Analysis to Assess Risk in Banking", *Accounting Historians Journal*, vol. 37, n°. 1, June, pp. 1-27.
- Praquin N. (2003), *Comptabilité et protection des créanciers : une analyse de la fonction technico-sociale de la comptabilité (1807-1942)*. Doctorat en sciences de gestion, Paris : Université Paris-Dauphine.
- Praquin N. (2005), "Le principe de fixité du capital social : une étude juridique et comptable du concept (1807-1947"), *L'entreprise, le chiffre et le droit*. (Eds, Degos J.-G. et Trébucq S.), Bordeaux, pp. 273-86.
- Ramirez C. (2005), *Contributions à une théorie des modèles professionnels : le cas des comptables libéraux en France et en Royaume-Uni*. Doctorat en sociologie, Paris, EHESS.
- Streightoff F.H., (1932), *Advanced Accounting*, Harper and Brother Publishers.
- Verdier J.-M. (1976), "Le rapport Sudreau", *Revue internationale de droit comparé*, vol. 28, n° 4, Octobre-décembre. pp. 771-783.
- Walton S. (1914), "Students'Department", *The Journal of Accountancy*, March, p. 231.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

L'instrument de gestion, médiateur de l'activité

L'odyssée d'un outil de planification dans le secteur du logement social

Philippe LORINO [1]

Gouvernance, dialogue social, pluralisme, responsabilité sociale des entreprises, effets managériaux et sociaux des outils comptables : humanité et société sont omniprésentes dans la recherche de Christian Hoarau sur la comptabilité, ses normes et ses usages. Durant toute sa carrière, il a assumé avec rigueur la responsabilité sociale propre du chercheur en gestion, en se préoccupant des effets des techniques et pratiques de gestion sur la vie des personnes et des groupes, l'équillibre des pouvoirs et le devenir du bien commun. Aussi, pour donner un titre à ce chapitre ai-je été tenté de paraphraser un titre de Christian Hoarau et Robert Teller : là où ils plaidaient *« pour une gouvernance de la mesure et pas seulement une mesure de la gouvernance »* (Hoarau et Teller, 2007), je me proposerai ici de plaider «pour une gestion des instruments et pas seulement une instrumentation de la gestion». Il s'agit de (re)découvrir le rôle créatif essentiel des acteurs et de leurs pratiques opérationnelles dans la genèse des instrumentations de gestion.

L'introduction de nouveaux systèmes de gestion constitue l'une des situations les plus critiques dans la vie des organisations. On suivra ici les tribulations du Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) dans le secteur du logement social et les transformations des pratiques organisationnelles qui les accompagnent. On s'interrogera sur la relation entre transformation des instruments de gestion et évolution des pratiques organisationnelles, et sur les cadres théoriques applicables à ce type de situation. Le rôle des instruments dans la transformation des pratiques organisationnelles a déjà été fréquemment abordé (Blackler et Engeström, 2005 ; Ahrens et Chapman, 2007 ; Lorino, 2007). Les réponses apportées par les chercheurs sont contradictoires : pour les uns, les instruments déterminent les pratiques de manière intentionnelle (théories rationalistes "moyens-fins", notamment la vision cognitiviste) ; d'autres considèrent que les systèmes de gestion ont peu ou pas d'impact sur les pratiques (théories du "découplage") ; d'autres reconnaissent un impact significatif, mais autonome et non totalement maîtrisable par les sujets humains (théories de la "performativité" des outils).

Ce chapitre propose un double voyage : le voyage de l'instrument PSP dans les divers environnements organisationnels du secteur HLM et le voyage de chercheurs à travers des cadres théoriques. Il montre que, selon le niveau de profondeur et le maillage de l'observation, divers cadres conceptuels (cognitivisme, néo-institutionnalisme, sociologie

1. Professeur éminent à l'ESSEC.

de la traduction) peuvent fournir une certaine vision de l'articulation entre instruments et pratiques, mais qu'une véritable compréhension de cette articulation exige de se pencher sur l'activité concrète et la manière dont les instruments y sont engagés comme médiateurs sémiotiques. On conclura en proposant de construire une théorie dynamique des transformations conjointes de l'instrumentation, de l'activité et des structures organisationnelles.

1. Le projet de recherche

Les pratiques organisationnelles sont considérées dans cette recherche comme la substance même de l'organisation. D'un point de vue méthodologique, cela exige d'avoir accès aux pratiques, et plus précisément aux pratiques concernées par la mise en œuvre du nouveau système de gestion. Il a donc semblé cohérent de procéder à une étude de cas longitudinale guidée par le "voyage" du PSP.

L'étude de cas menée dans le cadre d'un doctorat (Blanc, 2007) a connu deux phases successives. La première a porté sur l'historique du PSP dans le secteur du logement social en France, avec ses 600 organismes. Elle a consisté à interviewer des acteurs clés dans la mise en œuvre du PSP et des directeurs d'organismes, à participer à toutes les réunions portant sur le suivi du PSP et à analyser les principaux documents administratifs produits dans le cadre du projet PSP. La seconde phase s'est intéressée à un organisme en particulier : l'Office HLM de Saint-Nazaire, nommé Silène. Le doctorant était directeur général de Silène de 2000 à 2008, donc un acteur-clé du processus de mise en place du PSP. Cette phase peut être qualifiée de "recherche-action", selon la définition donnée par Peter Reason et Hilary Bradbury : *« un processus participatif visant à développer un savoir pratique dans la poursuite de finalités humaines importantes »* (Reason et Bradbury, 2008, p. 4).

Au fil du projet PSP, l'outil interagit avec les pratiques. En quatre étapes, l'étude explore les potentialités et les limites de cadres théoriques alternatifs :

1. *Ex ante*, l'introduction du PSP par les instances centrales (ministère du Logement et Union sociale pour l'habitat [USH]) est sous-tendue par une vision des instruments comme *représentations* artificielles et logiques des meilleures pratiques, qui cristallisent la connaissance dans des formes objectivées et peuvent déterminer les pratiques situées, selon une vision proche du cognitivisme de Simon (1981).

2. *Ex post*, à un niveau d'analyse global sur l'ensemble de la population des organismes, l'instrument de gestion apparaît le plus souvent comme un *symbole social* démontrant la conformité à des normes institutionnelles et, de ce fait, assurant la légitimité de l'organisme (Di Maggio et Powell, 1983; Carruthers, 1995), alors même que les transformations pratiques visées n'ont pour l'essentiel pas lieu.

3. Vus de plus près, les processus déclenchés par l'introduction du PSP dans les plus grands organismes font apparaître l'instrument comme un *actant* autonome (Greimas, 1985 ; Knorr Cetina, 1997 ; Latour, 1999), induisant des modifications plus ou moins profondes des pratiques, selon des schémas diversifiés, en fonction des situations locales, échappant largement aux intentions initiales des promoteurs de l'outil.

4. Analysant de manière approfondie le cas particulier de *Silène*, l'organisme HLM de Saint-Nazaire, il apparaît que les transformations liées à l'introduction du PSP peuvent être décrites comme une reconception de l'activité collective engageant l'instrument de gestion comme *médiateur sémiotique* et langage commun (Peirce, 1958 ; Vygotski, 1997 ;

Swieringa et Weick, 1987) ; outre la transformation des pratiques de travail, l'engagement de l'instrument va de pair avec le développement de nouveaux outils de gestion (GPS) et de nouvelles structures organisationnelles.

2. Un projet industriel rationel : l'instrument comme représentation du monde

En 2002, le ministère du Logement (Direction générale de l'urbanisme, de l'habitat et de la construction : DGUHC) et l'USH (fédération nationale des organismes HLM) partageaient la même vision de ce que devait être un organisme de logement social efficace. Après avoir introduit le contrôle de gestion, les tableaux de bord, la certification de qualité (HLM, 1992 ; 1996 ; 1997), les organismes étaient fermement invités à adopter des méthodes rationnelles pour l'allocation de ressources, la conservation de l'actif financier important que constituait le parc de logements et la recherche de performances techniques et économiques à long terme : *« c'est un plan stratégique, car il porte sur la consistance même du patrimoine, qui est le support de l'activité de l'organisme. Le PSP traite du devenir du patrimoine au regard des contraintes et des atouts de son environnement et des capacités financières de l'organisme. Cette démarche vise notamment à mettre fin à la gestion au fil de l'eau de certains organismes »* (DGUHC, 2002). La note précisait que cette planification stratégique devait se faire en quatre phases : diagnostic stratégique ; analyse des principaux sujets ; orientation de l'action ; décisions et planification finales. Puis la branche "conseil" de l'USH développa un modèle d'aide à la décision.

Le modèle inclut les indicateurs de la gestion locative (taux de vacance, taux de rotation des locataires, loyers en retard, indicateurs sociaux des résidents tels que profils familiaux, emplois et niveaux de salaire) ; les indicateurs d'entretien technique (types et montants des interventions de maintenance dans les années récentes) et des indicateurs financiers (coût et contribution locative de chaque résidence et appartement). Il contient des profils génériques prédéfinis de résidences, basés sur trente variables appartenant à trois domaines : profitabilité locative nette, tendances de marché correspondant à la localisation de la résidence et attractivité de la résidence. Le modèle est inspiré de la matrice croissance / part de marché du *Boston Consulting Group* (Stern et Deimler, 2006). L'orientation est ainsi clairement concurrentielle (positions de marché) et industrielle : pour le PSP, la mission centrale du logement social est la maintenance et le développement d'actifs matériels, des "produits".

Les concepteurs du système mettaient l'accent sur le fait que *« le modèle vise seulement à saisir objectivement la réalité et rendre les comparaisons possibles »*. Ils soutenaient que le modèle devait être "caché", pour obliger les acteurs à suivre un cours d'action rationnel prédéterminé, parce que les utilisateurs professionnels dans les organismes ne sont jamais "objectifs" : *« au moment d'effectuer le positionnement des groupes sur la matrice, les acteurs de l'organisme sont frappés du syndrome de "et pourtant c'est bien". Le produit techniquement est toujours bien, ceux qui le dégradent ce sont les locataires... Il faut donc que le tri et son résultat, le positionnement comparatif, échappent (aux utilisateurs) »* (interview du directeur du CREPAH, branche conseil de l'USH, *in* Blanc, 2007 : p. 116). Ce désir d'éliminer toute influence subjective des acteurs rappelle la philosophie taylorienne du contrôle de production (Taylor, 1911/1972) : la meilleure pratique doit être déterminée par des experts ; la subjectivité des acteurs ne peut que dégrader la productivité ; des processus standard établis scientifiquement doivent être imposés pour optimiser l'efficience. Cette vision rationaliste est combinée avec une approche

contingente (Lawrence et Lorsch, 1967) : quatre stratégies génériques (conservation de la performance commerciale, réhabilitation simple ou complexe, renouvellement de l'offre / construction neuve) sont définies pour quatre types de contextes (types de marchés + types de de résidences). Le logiciel est donc une boîte noire qui trie les critères automatiquement, compare les résidences et leur attribue une stratégie générique. Une fois que les résidences ont été reliées aux quatre stratégies génériques, des plans d'action assortis d'allocations de ressources sont définis. Les actions sont consolidées dans un plan financier à 10 ans.

Les décideurs (politiciens, fonctionnaires) n'espèrent pas que les décisions soient optimisées dès la mise en place du PSP, mais ils pensent déclencher un processus d'apprentissage continu, notamment par l'amélioration progressive de l'instrument alimentée par le retour d'expérience, conformément à la vision de l'apprentissage développée par l'approche cognitiviste des systèmes artificiels (Simon, 1981) : les procédures de raisonnement des experts sont logiques ; elles peuvent être modélisées rationnellement dans des instruments qui objectivent, mémorisent et diffusent l'expérience et la connaissance ; elles sont progressivement améliorées grâce à l'accumulation d'expérience et de données. Les instruments de gestion sont des substituts de la pensée humaine : grâce au PSP, les employés des organismes n'ont guère besoin de réfléchir, puisque le raisonnement passé des experts est transporté dans la situation présente via le modèle "boîte noire" du PSP. De fait, au fil des années, les consultants complexifient le modèle, raffinent l'analyse comptable et l'étude du marché, améliorent la précision de l'information et en étendent la couverture.

Dans ce type d'approche, l'efficacité pratique des systèmes de gestion est indépendante de l'expérience propre des utilisateurs et ne dépend que de leur précision représentationnelle. Ils doivent même être conçus de manière à éviter toute interférence avec l'interprétation située des acteurs, qui ne pourrait que dégrader leur pertinence. L'agence humaine, importante dans les phases de conception, devient insignifiante dans les phases d'utilisation, pendant lesquelles les rôles respectifs de l'instrument et des utilisateurs humains sont de fait inversés : l'instrument interprète les situations, tandis que les acteurs humains ne sont chargés que de saisir les données nécessaires à son fonctionnement et ne constituent donc plus qu'une ressource de l'instrument.

La procédure PSP semble se déployer comme prévu. Fin 2005, l'USH, qui tient à jour un rapport sur l'avancement de l'expérience PSP, déclare que 80% des organismes publics ont adopté le PSP. Certains résultats sont visibles. La plupart des dirigeants d'organisme ont acquis le langage et les techniques de base de l'analyse financière. Ils peuvent utiliser les documents produits dans le cadre de la procédure PSP pour négocier des financements avec le ministère, avec les régions et avec les villes. Dans quelques organismes, le PSP semble remplir exactement les objectifs qui lui ont été assignés. Par exemple, dans l'OPAC "N", grand organisme régional qui gère plus de 30 000 appartements dans sa région, avec une dizaine d'agences locales et 700 employés, le PSP est en place à partir de 2003. Il a fallu deux ans pour réaliser le diagnostic du parc de résidences. Les résidences ont été réparties en huit groupes correspondant à huit scénarios stratégiques (maintenance courante, maintenance commerciale, vente, réhabilitation légère, réhabilitation lourde, démolition, etc.). Une liste précise d'interventions techniques a été planifiée. Un plan financier à 10 ans, pour plus de 300 millions d'euros, a été adopté. Les tableaux du PSP relient les vues technique et financière. Le plan devient un cadre obligatoire pour les budgets annuels. Comme le constate le dirigeant de l'OPAC "N", *« chaque agence sait de combien elle dispose pour les dix ans à venir et connaît son enveloppe budgétaire pour l'année avec une possibilité d'arbitrage si imprévu en cours de plan »* (interview

du DG de l'OPAC N, Blanc, 2007, p. 135). La programmation annuelle des opérations est ainsi reliée aux perspectives à long terme.

3. Le PSP est-il en fait un rituel de légitimation ?

Cependant, dans la plupart des cas, bien que formellement adopté, le PSP ne semble pas remplir certaines des principales attentes de ses promoteurs. La synthèse effectuée par l'USH en janvier 2004 (USH, 2004) résonne comme un constat d'échec : dans la majorité des cas, l'évaluation de rentabilité qui, d'après les règles du PSP, devait être réalisée pour une période de 5 à 10 ans (DGUHC, 2002), n'est réalisée que sur un horizon d'un an. L'analyse prospective de la rentabilité des résidences, obligatoire pour faire des choix stratégiques, n'est pas réalisée. La formulation des décisions stratégiques est dans la plupart des cas superficielle. La phase de consolidation financière, une nécessité absolue, est souvent limitée à une simple quantification des actions de maintenance programmées. En outre, la plupart des organismes ne savent pas évaluer leur capacité à financer toutes ces actions sur un horizon de 10 ans, par manque de pratiques de simulation. *« Les organismes semblent passer du diagnostic stratégique à l'étape des plans d'action, où sont définies des orientations à court terme et relevant davantage du plan d'entretien que du PSP »* (USH, 2004, in Blanc, 2007 : p. 137). Le ministère déplore que *« les PSP aient été transformés en une procédure et n'aient rien de stratégique »* (interview d'un haut fonctionnaire du ministère, *in* Blanc, 2007 : p. 132).

De fait, dans de nombreux organismes, l'instrument PSP est découplé des activités principales, comme la gestion locative ou la maintenance. Un expert du siège se voit confier la tâche de saisir les données, d'éditer et de diffuser les rapports exigés. Ces diverses activités dédiées au PSP, sans véritable influence sur les pratiques opérationnelles, semblent viser à démontrer que l'organisme applique les consignes officielles plutôt qu'à réellement transformer le pilotage des opérations.

Les approches néo-institutionnalistes (Di Maggio et Powell, 1983 ; Carruthers, 1995) sont susceptibles d'expliquer la large diffusion du PSP malgré sa faible utilité opérationnelle. Conformément aux analyses de ces auteurs, le PSP sert ici manifestement une fonction symbolique de légitimation plutôt qu'un objectif de performance technique. Sa mise en place signale aux autorités de tutelle que l'organisme applique les règles institutionnelles. Les organismes subissent une influence politique forte, puisqu'ils sont financés par les administrations nationale et locale et doivent mettre en œuvre les politiques officielles du logement. Ceci les conduit à démontrer leur légitimité en adoptant des comportements de conformité. Par ailleurs, l'évolution du secteur du logement, la dérégulation européenne, la concurrence accrue et la décentralisation politique sont sources d'incertitude. Pour y faire face, les méthodes éprouvées dans d'autres secteurs économiques sont vues comme des garanties et, là encore, tendent à faire adopter des comportements similaires. C'est ce phénomène de convergence que les néo-institutionnalistes analysent sous le nom d'"isomorphisme" (Di Maggio et Powell, 1983). Pour maintenir cette conformité dans le temps, l'organisation relâche le lien entre sa structure formelle, affichée à l'extérieur, y compris les systèmes de gestion comme le PSP, et les opérations quotidiennes (Meyer et Rowan, 1977). Du fait de ce découplage, l'alignement sur des normes légitimantes peut avoir très peu d'influence sur les activités (Carruthers, 1995). Un consultant en charge du projet PSP observe que, dans les organismes de taille petite ou moyenne, beaucoup de dirigeants, *« dépassés par les événements, reprennent leurs routines habituelles dès que la mission PSP est terminée »* (interview d'un consultant de TEC-Habitat, *in* Blanc, 2007).

4. Des effets variés mais réels sur les pratiques de certains organismes : le PSP est-il un actant autonome ?

Une analyse plus précise montre cependant que, dans une proportion minoritaire mais significative des organismes, le PSP a affecté les pratiques de manière substantielle, mais dans des directions très variées en fonction des contextes particuliers.

Par exemple, l'OPAC "R" gère 36 000 appartements, dont 12 000 sont localisés dans des Zones Urbaines Sensibles (ZUS). En 2005, les dirigeants de l'OPAC "R" observent que *« le PSP demeure une sorte d'outil d'approche méthodologique sans aucune appropriation par les équipes de terrain »* (Blanc, 2007, p. 134). La démarche est relancée. Elle est centrée sur la question de la rénovation urbaine, avec un indicateur-clé : l'espérance de vie de chaque bâtiment, que tous les acteurs doivent s'approprier (Blanc, 2007, p. 135). Dans ce cas, le PSP a permis de concentrer l'attention de tous sur une politique ambitieuse de rénovation urbaine visant à remettre des produits peu attractifs sur le marché.

Dans un autre organisme régional important, l'OPAC Ouest (24 000 appartements), le PSP a coïncidé avec l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante. Un diagnostic technique exhaustif des bâtiments a montré les carences de la politique de réhabilitation "à la carte" suivie jusqu'à présent : *« comme à l'armée, on dépensait le budget d'entretien annuel en peinture »* (interview du directeur de l'OPAC Ouest, *in* Blanc, 2007 : p. 135). Le PSP donna alors aux nouveaux dirigeants l'occasion de remobiliser les équipes sur une politique de maintenance qui prenne en compte de véritables besoins et non plus seulement l'apparence des façades. Cette redéfinition technique visait à consolider la légitimité et l'autorité internes des dirigeants.

Pour certains organismes orientés vers des stratégies de vente, le PSP fut axé sur l'évaluation de la rentabilité comparée des résidences, afin d'éviter de céder les "vaches à lait". D'autres organismes l'utilisèrent comme instrument de décentralisation et de montée en pouvoir des antennes locales (comme on le verra, ce fut le cas à Saint-Nazaire), en privilégiant la spécificité de chaque résidence. Dans d'autres cas encore, les dirigeants manièrent le PSP comme un outil de centralisation, en privilégiant la fonction de planification financière *top-down*.

L'adoption du PSP ne signifia donc pas seulement alignement rituel sur des normes institutionnelles, mais, au moins dans certains cas, elle déclencha la transformation effective de pratiques et des structures organisationnelles, en fonction de l'histoire locale et du contexte.

Le concept d'"actant" proposé par Latour (1987) se propose d'expliquer l'agence des "non-humains". Dans la sémiotique structuraliste, un actant est *« ce qui accomplit un acte, indépendamment de toutes les autres déterminations »* (Greimas et Courtés, 1979). Les actants sont définis par leur aptitude à influencer le cours de l'action et à résister aux autres entités (Latour, 1987). Le PSP existe comme "quelque chose" qui influence l'action et résiste aux autres actants (managers locaux, acteurs de terrain, autorités nationales, locataires, élus, bâtiments), dans des situations spécifiques. Le PSP a eu des effets très variés, mais il est une compétence importante que ses concepteurs croyaient avoir investi en lui et qui ne s'est de fait jamais concrétisée : il était supposé imposer une démarche orientée vers le marché à travers le recours à la matrice BCG. Après 180 mises en œuvre du PSP, le directeur de la division conseil de l'USH avoua que *« la pseudo-matrice BCG n'était pas adaptée au milieu HLM »*, et que *« l'irruption majeure dans l'univers des organismes HLM n'était pas celle du marché mais celle des habitants, des dynamiques résidentielles »* (interview, *in* Blanc 2007, p. 143 et 144).

Selon quels mécanismes se développe l'action spécifique de l'outil ? Le concept d"actant n'a guère qu'une valeur descriptive. Certes, il conduit à constater que le PSP a des effets pratiques. Mais il n'explicite guère les ressorts précis par lesquels la signification pratique de l'outil émerge dans chaque situation. Pourquoi un usage plutôt qu'un autre ? Est-ce un décret d'un acteur (humain) détenteur du pouvoir, par exemple le dirigeant ? Est-ce un effet des caractéristiques structurelles de l'outil ? Nous avons besoin d'un éclairage plus analytique pour comprendre pourquoi et comment une possibilité émerge plutôt qu'une autre, dans la profondeur de l'activité des acteurs, en prenant en compte les méthodes et l'organisation du travail quotidien. On s'appuiera sur l'étude d'un cas spécifique, celui de Silène, organisme HLM de Saint-Nazaire, pour mener cette réflexion.

5. L'activité et les instruments se développent conjointement

L'un des chercheurs étant directeur général de Silène, une étude longitudinale et approfondie de l'introduction du PSP dans cet organisme a pu être réalisée.

5.1. Le contexte historique

Dés 1996, une approche baptisée "Adaptation en Continu du Patrimoine" (ACP) (Blanc, 2007) avait abouti à une *« compilation monstrueuse de données techniques allant jusqu'aux boutons de porte des logements »* (interview du chef du service d'entretien, *in* Blanc, 2007, p. 154). Mais cet échec relatif fit prendre conscience aux managers de Silène de deux impératifs : la nécessité d'une gestion locale, proche des opérations, et la faible pertinence des approches orientées marché pour le logement social, dont l'offre est unique, régulée (les loyers ne sont pas libres) et portée souvent par un seul opérateur.

Une nouvelle approche managériale, baptisée "ULYSSE", démarra en 2001, avant que les autorités nationales ne commencent à évoquer le PSP. Cette approche prévoyait d'agir sur deux axes :

1. améliorer la connaissance des résidences et développer de nouveaux outils pour gérer les interventions techniques ;

2. analyser la situation résidentielle spécifique de chaque résidence, pour développer la gestion des collectifs locaux.

5.2. Du "positionnement de marché" à la "vocation sociale spécifique"

Mi-2002, ULYSSES "rencontra" le PSP. Les dirigeants de Silène décidèrent de fusionner les deux démarches. Six classes de résidences furent définies et des orientations stratégiques leur furent assignées. L'attention des dirigeants se concentra sur deux classes considérées comme critiques (12 résidences représentant 1400 appartements et deux résidences représentant 2000 appartements). La note PSP du ministère recommandait d'adapter les plans d'action PSP au positionnement spécifique de chaque résidence sur le marché. La position de marché spécifique de chaque résidence apparaissait là comme un concept abstrait issu de la matrice BCG et importé des techniques d'analyse concurrentielle utilisées par les secteurs industriels. Les dirigeants de Silène tentèrent de l'appliquer, mais ils réalisèrent que le concept ne faisait pas sens dans leur expérience. Outre la régulation des loyers, ils observèrent que les différentes résidences sont reliées entre elles par des liens stratégiques. L'évolution du profil social moyen d'une résidence peut

être contrebalancée par l'évolution de la population d'une autre résidence. L'ensemble du portefeuille de logements devait être considéré comme un "système résidentiel" à l'échelle de toute l'agglomération, plutôt que comme une série d'unités concurrentes sur un marché ouvert. Les acteurs de Silène décidèrent donc de remplacer le concept de "positionnement marché" par celui de "vocation sociale spécifique" des résidences (familles avec enfants, jeunes couples, célibataires, personnes âgées, etc.). Ils retraduisaient ainsi l'idée générale de "spécificité de site", non plus en termes de "positionnement de marché", mais en termes de "vocation sociale".

5.3. Du PSP au GPS

Les équipes des antennes locales furent priées d'enquêter sur la situation des deux classes de résidences jugées critiques. Un sociologue conçut un outil pour aider les opérationnels à comprendre comment fonctionnaient les résidences, en prenant en compte toutes les dimensions de la situation (urbaine, sociale, technique, commerciale et financière). Pour chaque site, une équipe d'acteurs de terrain, dirigée par un chef d'antenne, devait identifier les priorités spécifiques du site et construire des plans d'action en vue de sa rénovation. La nouvelle approche fut batisée "GPS" (Gestion Prévisionnelle de Site).

La première étape de la démarche GPS consiste à effectuer un "diagnostic en marchant". Les membres de l'équipe locale de projet font le tour de la résidence (parties communes, espaces extérieurs, parkings). Le groupe peut demander à entrer dans un appartement, visiter les caves ou marcher jusqu'aux commerces les plus proches, l'école, le centre de soins, pour inspecter les itinéraires. Le futur PSP est ainsi alimenté par l'analyse de la situation sur le terrain par les acteurs de terrain eux-mêmes. Chaque participant remplit de ses propres observations, au fur et à mesure de la visite, une grille qui offre trois champs : la conception du bâtiment, l'entretien et les usages (appropriation, dysfonctionnements, conflits d'usages, dégradation). Des habitants volontaires participent à la marche, au cours de laquelle ils peuvent exprimer leurs attentes pour l'avenir de la résidence.

Toutes les observations sont alors partagées dans une salle de réunion. La carte du site est épinglée sur un mur. Les évaluations des participants sont représentées par des couleurs : points rouges pour des éléments non satisfaisants, points verts pour des éléments satisfaisants. Les causes des problèmes sont discutées. À la fin de la discussion, une sélection de priorités pour la rénovation est adoptée et fournira la substance d'un plan d'action moyen terme. Complémentairement aux observations directes, le diagnostic mobilise des données quantitatives : taux de vacance, taux de rotation des locataires, impayés... De nouveaux indicateurs, notamment pour analyser la situation sociale de la résidence, sont peu à peu mis au point. Un comité de pilotage du projet GPS réunit les responsables des agences, le comité de projet, les dirigeants de Silène. Le chef de projet présente le plan d'action moyen terme, avec les trois chapitres. Un nouvel outil apparaît : le tableau de bord du plan d'action, destiné à évaluer la progression des actions engagées. Quelques habitants font partie du groupe de pilotage des actions.

5.4. Transformation de l'organisation

Le GPS entraîne une modification significative de l'organisation de Silène. Les services centraux, par exemple le service d'entretien technique dit "MEP" (Maintenance et Évolution du Parc), qui géraient auparavant les opérations directement, deviennent des supports techniques. La responsabilité des opérations est transférée aux agences locales (Blanc, 2007) : *« c'est le terrain, l'agence qui porte le projet, la MEP devient prestataire*

de service. Le terrain est légitime pour énoncer les priorités des interventions à engager » (p. 180). Le profil de compétence du chef d'agence est modifié, car désormais cet échelon local est très autonome et prend en charge une grande partie du parcours GPS, ce qui exige de la part des responsables d'agences une forte polyvalence et une aptitude à la direction de projet.

6. Vers une métathéorie de la relation entre instruments et activité

Le GPS apparaît comme le descendant inattendu du PSP. Les acteurs se sont saisis du PSP et ont enquêté ensemble sur les usages qu'ils pouvaient en faire. Ils ont traduit ses potentialités et ses limites dans le contexte de leur activité opérationnelle. Un nouveau modèle de gestion a émergé et de nouveaux outils ont été développés. Il semble donc y avoir un couplage flexible entre pratiques et instruments de gestion. C'est pour rendre compte de ce couplage flexible que l'on propose ici de recourir à la notion de "médiateur sémiotique de l'activité".

6.1. Le système de gestion comme médiateur de l'activité

Les acteurs de l'organisation font sens de la situation (Weick, 1995) et communiquent à travers des instruments. Les organismes de logement social communiquent avec les autorités régionales et nationales à travers le PSP. Les instruments utilisés sont reconçus dans le cours même de l'expérience quotidienne : l'expérience les investit de nouvelles significations, et, réciproquement, ils fournissent la grille de lecture des situations rencontrées par les acteurs.

Cette médiation instrumentale joue un rôle fondamental pour dépasser l'immédiateté de la situation et la relier à l'expérience passée, aux fins poursuivies et à l'activité qui se déroule en d'autres lieux de l'organisation : *« pour expliquer de manière satisfaisante le travail comme activité humaine adaptée à un objectif spécifique, nous ne pouvons pas nous limiter à dire que le travail découle des buts, des problèmes auxquels l'homme fait face. Nous devons l'expliquer par l'usage d'outils, sans lesquels le travail n'aurait pas émergé »* (Vygotski, 1997). La théorie culturelle-historique de l'activité (Engeström, 1987 ; Adler, 2005) décrit le double mouvement de l'instrument médiateur : internalisation (transformation des pratiques déclenchée par l'usage de l'instrument) et externalisation (transformation de l'instrument déclenchée par des nouvelles pratiques) (Engeström, 1987).

6.2. La médiation sémiotique de l'activité

En médiatisant l'activité située, les instruments la relient à des classes génériques d'activités, des "habitudes", définies socialement et culturellement, l'abstraient de la situation unique, en font un objet de réflexion, de discours et de discussion et fournissent aux acteurs un langage commun, qui leur permet d'échanger sur leur propre activité. La médiation sémiotique oriente et canalise la compréhension de la situation, en écartant de nombreuses autres possibilités interprétatives, mais en même temps elle donne accès à l'expérience sociale passée, à des projections dans l'avenir et à la socialité de l'échange conversationnel.

Comme le montre le cas Silène, les acteurs ne sont jamais isolés dans leur activité. Du fait des médiations sémiotiques assurées par les instruments, l'activité est un échange dialogique permanent. Dans l'instrument et à travers l'instrument, les acteurs se rencontrent et interagissent. Les interactions entre le chef de projet GPS, son équipe, les habitants et les dirigeants sont fondées sur le langage commun que constituent les instruments de la GPS : « *Ce qui nous fait progresser ce sont les échanges nombreux et exigeants dans le cadre des réunions de présentation de notre diagnostic entre responsables d'agence, responsables de secteur et directeur général puis en présence du Comité de pilotage* » (Blanc, 2007, p. 181).

Chez Silène, ces interactions dialogiques ont conduit à une convergence progressive des interprétations vers la notion de service. Les nouveaux instruments de gestion donnent un rôle essentiel aux locataires, qui expriment leurs propres besoins et contribuent activement à produire des solutions adéquates. La spécificité du site est liée à la spécificité des clients. Le PSP fait finalement sens dans le contexte d'un service intégré du logement, incluant l'environnement urbain, les transports et les autres services, et prenant en compte les trajectoires temporelles et spatiales des familles (âge et scolarité des enfants, naissances nouvelles, évolutions professionnelles). C'est un changement radical par rapport à la vision industrielle des concepteurs du PSP (production, maintenance et usage optimal de logements décrits comme des "produits").

Conclusion

En étudiant le rôle d'un système de gestion, le Plan Stratégique de Patrimoine, dans la transformation des activités des organismes de logement social, ce chapitre a examiné la relation entre instruments de gestion et activité, à travers les apports de divers cadres théoriques – cognitivisme, néo-institutionnalisme, théorie de l'acteur-réseau. Il apparaît que la compréhension de la relation entre instrument et activité exige une théorisation de la médiation sémiotique de l'activité par l'instrument : l'artefact – des algorithmes, des modèles décisionnels, des lignes de code – ne devient instrument que lorsqu'il est concrètement engagé dans l'activité située des acteurs et investi d'habitudes d'usage. La transformation de l'activité par l'instrument et la reconception de l'instrument guidée par les impératifs de l'activité sont concomitantes. L'usage du PSP conduit ainsi à l'invention d'un autre type d'instruments, les outils de la GPS. Ce processus de changement revêt une troisième dimension : la reconception de l'organisation (modification des rôles respectifs des services centraux et des agences locales chez Silène, redéfinition des fonctions et des métiers).

Le couplage flexible ainsi dessiné entre instruments et pratiques correspond à la marge de liberté, d'interprétation et de créativité "stylistique" dans l'usage et la réinvention des outils (Lorino, 2007) spontanément revendiquée et appropriée par les acteurs, marge que les théories et pratiques du contrôle ont souvent tenté de leur retirer.

Bibliographie

- Adler P. (2005), The evolving object of software development. *Organization*, 12(3), pp. 401-435.
- Ahrens T. & Chapman C. S. (2007), Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, 32(1-2), pp. 1-27.
- Blackler F. and Engeström Y. (eds.) (2005), *Organization*, numéro spécial sur "The rise of objects in the study of organizations", 12(3).
- Blanc B. (2007), *L'impact des instruments de gestion sur les activités : le cas du plan stratégique de patrimoine, un instrument producteur de sens pour les organismes du logement social.* Doctorat en Sciences de Gestion, Nanterre : Université Paris X-Nanterre.
- Carruthers B.G. (1995), Accounting, Ambiguity, and the New Institutionalism. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4), pp. 313-328.
- DiMaggio P. J. et Powell W. (1983), The iron cage revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.
- DGUHC (2002), *circulaire n° 2002-37/UHC/IUH2/14 du 13 mai 2002 relative à l'élaboration des plans stratégiques de patrimoine (PSP).*
- Engeström Y. (1987), *Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental researc*h. Helsinki : Orienta-Konsultit.
- Greimas A. J. (1985), The Love-Life of the Hippopotamus: A Seminar with A.J. Greimas, in *On Signs*. (Ed, Blonsky, M.), Baltimore : Johns Hopkins University Press, pp. 341-362.
- Greimas A. J. et Courtés J. (1979), *Sémiotique : dictionnaire raisonné de la théorie du langage*. Paris : Hachette.
- HLM (1992), Un guide pour la qualité, in *Cahiers d'Actualités HLM*, n° 14.
- HLM (1996), Les projets stratégiques d'entreprise pour les organismes HLM, in *Cahiers d'Actualités HLM*, n° 44.
- HLM (1997), Management : anticiper, décider, *Habitat et Société*, n° 7.
- Hoarau C. et Teller R. (2007), Pour une gouvernance de la mesure et pas seulement une mesure de la gouvernance… *Comptabilité Contrôle Audit*, 13(1), éditorial, pp .3-5.
- Knorr Cetina K. (1997), Sociality with objects. Social relations in postsocial knowledge societies. *Theory, Culture and Society*, 14(4), pp. 1-30.
- Latour B. (1999), *Pandora's hope. Essays on the reality of science studies*. Cambridge (Mas) : Harvard University Press.
- Latour B. (1987), *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Cambridge (Mas) : Harvard University Press.
- Lawrence P. R., and Lorsch J. W. (1967), *Organization and Environment*. Cambridge (Mas) : Harvard University Press.
- Lorino P. (2007), *Stylistic creativity in the utilization of management tools*. Document de recherche n° 07007, ESSEC.
- Meyer J.W. and Rowan B. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), pp. 340-363.
- Peirce C. S. (1958), *Collected Papers*. Cambridge (Mas) : Harvard University Press.

- Reason P. et Bradbury H. (2008), Introduction, in *The Sage handbook of action research. Participative inquiry and practice* (Eds, Reason, P. et Bradbury, H.), Londres : Sage Publications.
- Simon H. (1981), *The sciences of artificial*. Cambridge (Mas) : The MIT Press.
- Stern C. et Deimler W. M. S. (Eds) (2006), *The Boston Consulting Group on strategy : Classic concepts and new perspectives*. Hoboken (NJ) : Wiley.
- Swieringa R. J. et Weick K. E. (1987), Management accounting and action. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), pp. 293-308.
- Taylor F. W. (1911/1972), *The principles of scientific management*. Westport : Greenwood Press Publishers.
- USH (Union Sociale de l'Habitat) (2004), *Capitalisation des expériences de plans stratégiques de patrimoine : Synthèse*. www.union-hlm.org, section professionnels, Habitat et Territoires Conseil.
- Vygotski L. S. (1997), *Pensée et langage*. Paris : La Dispute.
- Weick K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks (Cal.) : Sage.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

Comptabilité et fiscalité : retour sur l'histoire d'un vieux couple…

Martial CHADEFAUX [1] **& Georges LANGLOIS** [2]

Comparer la comptabilité et la fiscalité à un vieux couple a sans doute le mérite pédagogique de l'image évocatrice à défaut de satisfaire aux canons d'un ouvrage académique de bonne facture. Et pourtant, telle est bien la situation de ces deux champs disciplinaires qui se sont rencontrés au lendemain de la Première Guerre mondiale pour ne plus jamais se quitter même si ce long périple a été et demeure parsemé de phases tumultueuses au point parfois de s'interroger sur la poursuite du chemin en commun.

D'un point de vue historique, c'est dans l'institution de l'impôt sur le revenu [3] qu'il faut aller rechercher l'origine des liens entre la comptabilité et l'imposition des bénéfices. La nécessité de repenser le système fiscal français et notamment la nécessité d'imposer davantage le revenu que le patrimoine a été l'occasion d'introduire un impôt calculé à partir des principales sources de revenus des contribuables et notamment les revenus des professions industrielles et commerciales. Il s'agissait donc à l'époque d'un impôt cédulaire destiné, avec cinq autres impôts de même nature ayant vocation à appréhender les autres revenus potentiels des contribuables, à remplacer les « quatre vieilles » nées de la Révolution française.

L'imposition des bénéfices industriels et commerciaux fut le point de départ des relations fortes entre la comptabilité et la fiscalité dans la mesure où cet impôt cédulaire était assis selon les termes mêmes de la loi de 1917 *« sur les bénéfices des professions commerciales et industrielles réalisés pendant l'année précédente ou dans la période de douze mois dont les résultats auront servi à l'établissement du dernier bilan, lorsque cette période ne coïncide pas avec l'année civile »*.

La relation de principe entre les deux disciplines était ainsi posée et devait s'inscrire dans le temps. La suppression ultérieure des impôts cédulaires au profit d'un "impôt sur le revenu des personnes physiques" (IRPP) et d'un "impôt sur les bénéfices ou revenus des sociétés et autres personnes morales" [4] ne devait rien changer à l'affaire dans la mesure où l'IRPP, qui préfigurait notre impôt sur le revenu actuel, était calculé sur un revenu global établi à partir d'une somme de revenus catégoriels parmi lesquels on retrouvait les vestiges de l'ancienne cédule des bénéfices industriels et commerciaux (Chadefaux et Rossignol, 2000, p. 719).

Un siècle plus tard, le lien de principe subsiste. La seule lecture de la définition du bénéfice imposable que donne le code général des impôts est à cet égard sans équivoque. L'article 38-2 du CGI énonce en effet que *« le bénéfice net est constitué par la différence*

1. Professeur à l'Université de Bourgogne.
2. Professeur honoraire à l'ENS Cachan.
3. Loi du 15 juillet 1914.
4. Décret 48-1986 du 9 décembre 1948.

entre les valeurs de l'actif net à la clôture et à l'ouverture de la période dont les résultats doivent servir de base à l'impôt (…). L'actif net s'entend de l'excédent des valeurs d'actif sur le total formé au passif par les créances des tiers, les amortissements et les provisions justifiés ».

On ne saurait établir de manière plus claire les liens entre le résultat imposable de l'entreprise et la comptabilité.

Il serait naturellement trompeur d'en déduire que la comptabilité ne doit son existence qu'au droit fiscal. La comptabilité existait naturellement avant la réforme de l'impôt sur le revenu mais personne ne saurait raisonnablement contester que la fiscalité a permis à la comptabilité de prendre à cette occasion une importance de premier plan.

Au fil du temps cependant, la comptabilité a gagné en autonomie. Deux raisons justifient cette évolution : d'une part, le développement de la gestion des entreprises et la perception croissante de l'enjeu d'une information comptable pertinente pour l'entreprise, ses dirigeants et les tiers ont favorisé la recherche d'une plus grande indépendance entre comptabilité et fiscalité ; d'autre part, la normalisation naissante puis croissante de la comptabilité, tout particulièrement avec la transposition de la quatrième directive de 1978, a favorisé l'autonomisation de la comptabilité. La règle comptable peut dès lors s'élaborer abstraction faite du droit fiscal. La Cour de Justice des Communautés européennes n'hésitait d'ailleurs pas à rappeler que *« la quatrième directive n'a pas pour objet de fixer les conditions dans lesquelles les comptes annuels peuvent ou doivent servir de base pour la détermination, par les autorités fiscales des États membres, de l'assiette et du montant de taxes*[5] *»* (Gutmann, 2013, p.241).

À partir de là, les divergences ou dissensions entre les deux disciplines sont devenues plus sensibles dans la mesure où s'affirmaient avec netteté les finalités respectives de la comptabilité d'entreprise et de la fiscalité des bénéfices (I). La cohabitation "forcée" entre les deux disciplines commandait donc de rechercher la ou les voies de conciliation (II). Les solutions adoptées se révèlent aujourd'hui largement imparfaites et il n'est pas certain que l'avenir, tout particulièrement dans une perspective internationale, ne favorise pas une nouvelle réflexion sur la relation fiscalité-comptabilité.

1. Les principales sources de dissension

Les divergences entre la comptabilité et la fiscalité peuvent être caractérisées assez simplement : en effet, si la raison d'être de ces divergences est aisée à cerner et puise son origine dans les finalités respectives de chaque champ disciplinaire, la manière d'être de ces divergences est en revanche plus diffuse.

1.1. La raison d'être des dissensions

Chacun le sait, le droit fiscal cherche à asseoir une base d'imposition, un résultat imposable à partir duquel l'administration calcule l'impôt. Le calcul est "direct" lorsqu'il s'agit de l'imposition des personnes morales relevant de l'impôt sur les sociétés ; il sera "indirect" lorsque ce résultat imposable doit être regroupé avec d'autres sources de revenus

5. CJUE, 7 janvier 2003, *Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale*, aff. C-306/99.

dans le cadre de l'impôt sur le revenu : tel sera le cas de l'entreprise individuelle. Le droit fiscal va donc chercher à déterminer ce que sera la contribution de l'entreprise à la couverture des dépenses publiques (Chadefaux, 1987, p. 115). La comptabilité, pour sa part, répond au besoin de savoir des principaux partenaires de l'entreprise. Selon l'article 121-1 du Plan comptable général, *« la comptabilité est un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir, classer, enregistrer des données de base chiffrées et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture »*. L'objectif est donc d'informer mais également de contribuer à la gestion et d'améliorer le processus de décision en fournissant au travers des états financiers une vue d'ensemble de la situation de l'entreprise.

Cette diversité des préoccupations explique les divergences de position sur le traitement fiscal et comptable de certaines des opérations de l'entreprise et induit toute une série de retraitements permettant de passer du résultat comptable au résultat imposable. Selon une étude récente, le nombre de retraitements potentiels recensés dépasserait 200 (Bulletin comptable et financier, hors série, 2013). Par parenthèse, cette situation qui repose sur un principe de connexion plus ou moins abouti entre la comptabilité et la fiscalité ne procède pas d'un comportement uniforme des autres pays sur cette question. La situation française constitue en quelque sorte une situation intermédiaire entre deux positions plus extrêmes : l'une qui consiste à asseoir l'impôt directement sur le seul résultat comptable ; l'autre qui souhaite déterminer un résultat imposable de manière totalement indépendante du résultat comptable qui poursuit ses propres objectifs, cette dernière approche étant par exemple plus répandue dans les pays anglo-saxons.

1.2. La manière d'être des dissensions

Les principales sources de divergences entre comptabilité et fiscalité proviennent pour l'essentiel de l'existence de règles fiscales spécifiques qui, soit diffèrent des règles comptables, soit s'abstiennent de tirer en droit fiscal toutes les conséquences des principes comptables. A côté de ces divergences de fond, subsistent des divergences qui portent sur la forme, le droit fiscal annexant la comptabilité pour mieux contrôler l'utilisation faite de dispositifs fiscaux (Chadefaux et Rossignol, 2000, p. 728).

1.2.1 Des règles fiscales différentes des règles comptables

Sans prétendre à l'exhaustivité, il est possible de regrouper les principales divergences autour de quatre séries de règles spécifiques posées par le droit fiscal et qui ne correspondent pas aux règles comptables. Il s'agit de règles d'évaluation, de qualification, de taxation et enfin de déduction. Les règles d'évaluation font référence essentiellement aux divergences qui existent entre le droit fiscal et le droit comptable sur les méthodes de valorisation de certains éléments d'actif (traitement de certains frais d'acquisition, prise en compte de la valeur résiduelle dans la valorisation des actifs immobilisés,…). Les règles de qualification concernent les divergences qui peuvent exister entre le droit comptable et le droit fiscal sur la qualification et par voie de conséquence le traitement d'opérations réalisées par l'entreprise. Ainsi, par exemple, le droit fiscal ignore la classification comptable du portefeuille titres et dans le même ordre d'idée retient une définition des titres de participation qui ne coïncide pas avec la définition comptable. Les divergences nées des règles de taxation correspondent au traitement de certains produits ou de certaines charges qui vont soit être taxées de manière allégée, et vont donc contribuer à constituer une base annexe de taxation, soit des produits et des charges qui vont être fiscalisés

de manière décalée dans le temps générant ainsi une fiscalité différée active ou passive selon les cas et dont l'importance est parfois loin d'être négligeable. Enfin, les règles de déduction, sont les plus répandues. Elles correspondent à des règles édictées par le code général des impôts qui conduisent à ne pas admettre en déduction – ou simplement à limiter la déduction fiscale – de certaines charges pour la détermination du résultat imposable. Sur ce point, il est clair que c'est la différence de finalité entre la comptabilité et la fiscalité qui est à l'origine de ces règles spécifiques qui visent à encadrer le comportement fiscal des entreprises. Les règles qui gouvernent la déductibilité des charges financières dans les groupes ou encore la théorie de l'acte anormal de gestion illustrent cette dernière catégorie.

1.2.2 Des règles fiscales en marge des principes comptables

Toujours au plan des divergences de fond, on peut remarquer que le droit fiscal peine parfois à tirer pleinement toutes les conséquences des principes comptables, ce qui introduit un biais. On illustrera ce point en évoquant par exemple les cas dans lesquels le droit fiscal prescrit d'intégrer au résultat de l'entreprise des gains simplement latents, qu'il s'agisse par exemple de créances libellées en devises étrangères ou de gains potentiels sur des parts d'OPCVM. De la même manière, et sans doute de façon plus criante encore, les divergences entre comptabilité et fiscalité sur le traitement des provisions illustrent cet aspect. Là où l'absence de provision serait qualifiée de faute comptable, le droit fiscal part du principe que la déduction d'une provision est une faculté que l'entreprise peut ne pas exercer ou n'exercer que partiellement.

1.2.3 Des règles fiscales à finalité comptable

Les dissensions entre comptabilité et fiscalité apparaissent de la même manière lorsque le droit fiscal en vient à édicter des règles comptables. Il s'agit le plus souvent de mesures visant à renforcer l'efficacité de dispositifs de contrôles pour l'administration. En clair, afin de se ménager la possibilité de mieux suivre et vérifier l'utilisation qui est faite par les entreprises de certains dispositifs fiscaux, le droit fiscal prescrit leur comptabilisation. L'exemple des provisions réglementées ou de certains amortissements exceptionnels est à cet égard significatif. Même si la comptabilité est parvenue à les isoler dans des comptes de capitaux propres dédiés, la présence de dispositifs purement fiscaux dans les états financiers pose question. Lors de la publication du Plan comptable général de 1982, certains auteurs n'hésitaient pas au cas d'espèce à parler des *« scories, des pollutions fiscales, souvent nuisibles à l'obtention d'une image économiquement fidèle »* (Pérochon, 1982, p. 310).

Au fil du temps, avec une autonomie croissante de la comptabilité et une normalisation de plus en plus établie, la nécessité de mieux traiter les disparités entre la comptabilité et la fiscalité est apparue de plus en plus pressante. Mais au bout du compte, ces tentatives de conciliation demeurent relativement limitées et pour tout dire insatisfaisantes.

2. Les tentatives de conciliation

Les développements précédents se sont efforcés de le montrer, la divergence des objectifs poursuivis par la comptabilité et la fiscalité ne pouvait inévitablement que déboucher sur des différences de traitement d'une même opération par le droit comptable et le droit fiscal. Le droit fiscal en guise de reconnaissance de cette autonomie acquise par

la comptabilité, posa un principe de traitement des divergences fiscalo-comptables. Mais ce mode opératoire révéla rapidement les limites de la cohabitation et nécessita la recherche d'autres modes de conciliation entre fiscalité et comptabilité.

2.1. Le contrat de départ : le principe d'une cohabitation maîtrisée

A l'occasion de l'adoption du plan comptable de 1982 et du décret comptable de 1983, le droit fiscal dut se positionner face aux disparités entre les deux corps de règles. La règle du jeu fut posée par le législateur fiscal dès 1979, énonçant que les « *entreprises doivent respecter les règles édictées par le Plan comptable général sous réserve que celles-ci ne soient pas incompatibles avec les règles applicables pour l'assiette de l'impôt* »[6].

En clair, l'entreprise doit appliquer les règles comptables dans un premier temps puis, procéder à des retraitements extracomptables pour déterminer le résultat imposable. De son côté, la comptabilité n'est pas en reste puisqu'elle indique que si des modifications d'options fiscales ont un impact sur la présentation comptable, celles-ci doivent être mentionnées dans l'annexe des états financiers.

Mais, si l'esprit du texte est relativement simple, sa lettre est apparue plus complexe comme l'ont fait remarquer de manière très pertinente certains auteurs (Gutman, 2013, p. 244). En effet, le texte semble poser le principe selon lequel le résultat imposable se détermine en fonction d'un résultat déterminé selon les règles et principes comptables mais, si ces règles comptables ne sont pas conformes aux règles fiscales, ce sont ces dernières qui doivent primer. Par ailleurs, la difficulté d'interprétation est renforcée par le fait que, tout en posant ce principe d'articulation entre fiscalité et comptabilité, le droit fiscal n'hésite pas à édicter des règles comportant des prescriptions comptables différentes des règles comptables. Tel est par exemple le cas pour les règles d'inscription des immobilisations au bilan des entreprises[7].

2.2. Le nécessaire recours à d'autres voies de conciliation

Il est apparu très rapidement que le décret de 1984 ne permettrait pas à lui seul de parvenir à régler toutes les conséquences des disparités entre comptabilité et fiscalité. En réalité, dans bien des cas, c'est l'intervention du législateur ou encore du juge de l'impôt qui contribue à régler les difficultés. Le législateur, voire l'administration fiscale, peuvent anticiper la divergence de traitement potentielle entre la comptabilité et la fiscalité et préconiser d'emblée la manière de régler la difficulté. A l'inverse, le juge de l'impôt, intervenant par définition a posteriori, pose un regard différent et revient sur le mode de traitement d'une opération à la lumière de pratiques comptables et fiscales en vigueur et qui se révèlent en conflit.

2.2.1 L'intervention a priori du législateur et de l'administration

Afin d'éradiquer des sources potentielles de divergences entre le traitement comptable et fiscal d'opérations, le législateur intervient parfois en amont afin de proposer un traitement harmonisé, prenant en considération des positions potentiellement antagonistes de la comptabilité et de la fiscalité.

6. CGI, annexe III, art. 38 quater (1er juillet 1979 reformulé par un décret du 14 mars 1984).

7. CGI, annexe 3, art. 398 quinquies.

L'exemple du traitement comptable et fiscal des dépenses de recherche est à cet égard éclairant. Les dépenses de recherche, sous certaines conditions, peuvent être, au choix de l'entreprise, soit déduites immédiatement, soit déduites de manière échelonnée dans le temps. Cette option existe tant au plan comptable que fiscal avec le risque naturellement que l'entreprise décide de ne pas retenir la même solution comptablement et fiscalement. Précisément, afin d'éviter un tel risque, la règlementation fiscale prévoit que l'option retenue par l'entreprise au plan comptable s'impose au plan fiscal. La divergence est donc éliminée par avance.

Dans un autre ordre d'idée, dans le cadre des opérations de restructurations (fusions, scissions, apports partiels d'actifs,…), la réglementation comptable prévoit des méthodes précises de valorisation des apports imposant en fonction de la configuration de l'opération (à l'endroit ou à l'envers) et des éventuels liens entre les sociétés qui participent à l'opération, de recourir soit à la valeur comptable, soit à la valeur réelle. De son côté le droit fiscal ne comporte aucune prescription tenant au mode de valorisation des apports mais propose en revanche un choix entre un régime dit de faveur et un régime de droit commun reposant en grande partie sur un régime d'exonération de plus-values. Il en résulte que le choix du mode de valorisation des apports impacte directement le choix du régime sous lequel il convient de placer l'opération. La question s'est donc posée de savoir si les entités devaient s'estimer liées au plan fiscal par les prescriptions comptables. L'administration a anticipé cette question et indiqué que le choix du régime fiscal de l'opération devait s'effectuer en tenant compte des règles comptables qui gouvernent l'opération.

2.2.2 Le contrôle a posteriori du juge de l'impôt

Le juge de l'impôt, pour sa part, est amené régulièrement à exprimer un avis sur des contentieux qui touchent aux divergences entre comptabilité et fiscalité et apprécier en particulier la pertinence des positions fiscales à la lumière des dispositions comptables. Les prises de position de la jurisprudence, et tout particulièrement du Conseil d'État peuvent selon le cas provoquer la réaction du législateur ou de l'administration. Les illustrations ne manquent pas. Ainsi, par exemple, c'est le Conseil d'État qui s'est penché en 1986 sur le régime des provisions pour congés payés et a conclu que le régime de la déduction décalée de la provision retenu par le droit fiscal n'avait pas de fondement réel, préconisant ainsi un alignement sur le traitement comptable, prescription à laquelle se rangea le législateur. Quelques temps auparavant, la Haute Assemblée avait été amenée à se pencher sur la question des créances et dettes libellées en devises étrangères préconisant d'aligner la solution fiscale sur la solution comptable, c'est-à-dire d'écarter notamment la prise en compte dans le résultat de l'entreprise des gains de change latents à la clôture d'un exercice. Mais le législateur fiscal résista en donnant force de loi à la situation antérieure, c'est-à-dire en faisant le choix délibéré, probablement pour des considérations budgétaires, de maintenir la différence de traitement entre le droit comptable et le droit fiscal.

Plus récemment, le Conseil d'État s'est emparé de manière remarquée de la question des provisions et de leur caractère facultatif en droit fiscal, revenant notamment sur la situation des entreprises qui constatent une provision en comptabilité mais en neutralisent les effets au plan fiscal dans la mesure où, pour le droit fiscal, la provision n'est pas obligatoire. Le Conseil d'État a ainsi jugé que « *lorsqu'une provision a été constituée dans les comptes de l'exercice, et sauf si les règles propres au droit fiscal y font obstacle, notamment les dispositions particulières du 5° du 1 de (...) l'article [39] limitant la déductibilité fiscale de certaines provisions, le résultat fiscal de ce même exercice doit,*

en principe, être diminué du montant de cette provision dont la reprise, lors d'un ou de plusieurs exercices ultérieurs, entraîne en revanche une augmentation de l'actif net du ou des bilans de clôture du ou des exercices correspondants » (Deboissy et Cozian, 2013, p. 166). Au cas d'espèce, la décision s'inscrit sans ambiguïté dans une perspective d'affermissement du lien de connexité entre comptabilité et fiscalité. Par parenthèse, et de manière plus générale, force est de constater à la lumière de la jurisprudence, que le juge de l'impôt a souvent tendance, en l'absence de position fiscale dédiée, à examiner le traitement d'une opération à la lumière ou en fonction de son traitement comptable.

Conclusion

Au final, comptabilité et fiscalité coexistent au prix de concessions et ajustements permanents qui appellent en guise de conclusion trois observations. Tout d'abord, ces divergences de traitement compliquent la vie des entreprises. La multiplication des retraitements entraîne un coût et alimente le risque fiscal, donc le risque financier. Ces divergences compliquent également la tâche de l'administration dans sa fonction de contrôle fiscal dans la mesure où le contrôle de la base d'imposition peut difficilement se départir du contrôle de la comptabilité, voire du système comptable lui-même. Ensuite, avec le temps, la normalisation comptable continue de se renforcer et surtout, dans une perspective internationale, s'étend avec une volonté d'harmonisation des pratiques comptables internationales. La normalisation comptable internationale et la convergence progressive vers les IFRS ne fait qu'accroître le phénomène. Au même moment, le droit fiscal peine sur la question de l'harmonisation fiscale internationale. Si on peut, sur ce dernier point, constater de réels progrès au plan communautaire en matière de fiscalité indirecte, en revanche, la question de l'harmonisation de la fiscalité directe n'avance pas – ou si peu – au plan international comme au plan communautaire, si l'on veut bien excepter certaines dispositions ciblées pour lutter contre les mécanismes d'évasion fiscale ou certaines opérations de groupes. Cette avance inégale aboutira à n'en point douter à alimenter davantage encore la fracture entre un droit comptable français issu de la transposition de normes comptables internationales reconnues et un droit fiscal tributaire de préoccupations budgétaires locales parfois contradictoires.

Enfin, la fracture entre les deux disciplines peinant à se résorber, il faut rechercher éventuellement d'autres solutions. La recherche comptable s'y emploie. On peut, par exemple, évoquer, sans prétendre à l'exhaustivité naturellement, l'intéressante réflexion menée depuis quelques années sur la notion de connexion intégrée. Cette méthode consiste à remplacer les déductions et réintégrations extracomptables dues aux différences entre les bases comptables et les bases fiscales des postes des bilans comptables et fiscaux, par leur enregistrement dans des comptes d'une classe de comptes nouvelle et spécifiquement dédiée, permettant de faire apparaître de manière simultanée et dissociée le résultat comptable et le résultat imposable. L'avantage est ainsi de préserver la présentation du résultat comptable par rapport aux normes comptables, d'uniformiser le mode de traitement des divergences entre résultat comptable et résultat fiscal en imposant leur traitement par voie de comptabilisation et de faire apparaître de manière plus directe l'impact de la fiscalité différée. Ce pourrait être la voie pour une nouvelle forme de cohabitation entre comptabilité et fiscalité.

Peut-être un nouveau contrat de mariage…

Bibliographie

- Chadefaux M., (1987), *L'audit fiscal*, Litec, 300 p.
- Cozian M., Deboissy F., (2014), *Précis de fiscalité des entreprises*, Lexis Nexis, 963 p.
- Gutmann D., (2013), *Droit fiscal des affaires*. LGDJ, 800 p.
- Pérochon M. (1982), *Guide d'application du Plan comptable 1982*, Foucher.

Ouvrages collectifs

- Chadefaux M., Rossignol J.L. (2000), Fiscalité et comptabilité, in E*ncyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (sous la direction de B. Colasse), Paris : Economica, p. 719-731.

Articles

- Barbe O., Didelot L. (2012), "Nouvelle approche de la relation comptabilité/fiscalité : proposition de première application de la méthode de connexion intégrée", *Revue Française de Comptabilité*, n° 454, pp. 43-46.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

Le risque et le fisc
(ou de quelques usages du chiffre par le droit)

Jean-Louis MÉDUS [1]

Honorer un collègue et ami est toujours un moment ambivalent.

Moment heureux où l'on adresse un témoignage de reconnaissance et d'amitié au dédicataire des Mélanges qui a consacré son temps professionnel à l'enseignement et la recherche, et Christian Hoarau l'a fait mieux que tout autre avec le courage et le talent qu'on lui connaît qui n'ont d'égaux que son humilité et son sens de l'amitié. Moment difficile aussi car l'exercice est hélas souvent un prétexte élégant pour marquer le retrait professionnel d'un collègue. Nous avons cheminé côte à côte avec Christian Hoarau, l'un dans le chiffre, l'autre dans le droit, mais finalement très proches et c'est assez naturellement que j'ai voulu poursuivre (sans fin je l'espère…) cette promenade en croisant nos domaines de recherche.

"La comptabilité algèbre du droit" se plaisait-on à évoquer ; c'est dire que les deux domaines sont indéfectiblement liés. Désormais c'est l'analyse du risque et de la valeur, apanage par nature des gens du chiffre, qui tend à devenir une sorte de mètre étalon de la régularité, en matière fiscale, d'une décision de gestion. A la réflexion, le concept, manié tantôt par le juge de l'impôt tantôt par le législateur, n'est pas véritablement nouveau puisqu'il puise ses origines civilistes dans la théorie de la cause entendue comme la considération de la contreprestation dans les contrats à titre onéreux, avant que d'être formalisé au travers de la notion "d'acte anormal de gestion" qui a acclimaté en matière fiscale la notion d'acte conforme à l'intérêt social.

Le recours désormais répété à cette théorie du risque, pour censurer tantôt des décisions marquées par une prise d'un risque excessif (I) tantôt et à l'inverse l'absence de prise de risque (II), justifiait ce court essai de synthèse en hommage à Christian Hoarau.

1. La prise de risque excessif sanctionnée

La position traditionnelle de l'administration fiscale consiste à ne pas s'immiscer dans la gestion des affaires du contribuable, tout en sanctionnant les décisions portant atteinte à l'intérêt de l'entreprise ; c'est sur ce fondement de la théorie de l'acte anormal de gestion que la liberté (fiscale) du contribuable trouve ses limites dans *l'intérêt social* de l'entreprise [2]. Cette notion d'intérêt social [3] est certainement le fondement premier justi-

1. Professeur à l'Université de Paris Ouest - Nanterre.

2. CE 7 juillet 1958, n° 35977 Dupont p. 575 conc Poussière ; CE Ass Plénière 27 juillet 1984, affaire Renfort Services n° 34588, *RJF* 10/84 n° 1233 conc p. 562 ; voir la chronique de B. Plagnet "la non immixtion de l'administration fiscale dans la gestion des entreprises", *BF* 11/99 p. 687.

3. Sousi, *"L'intérêt social dans le droit français des sociétés commerciales"*, Thèse Lyon III, 1974 ; Despax, "L'entreprise et le droit", *LGDJ* 1957 ; Schmidt, "De l'intérêt commun des associés" in *JCP* 1994, ed. E, I n° 404 et du même auteur, "De l'intérêt social" in *JCP* 1995, Ed. E, I n° 488 ; D. Porrachia et D. Martin, "Regard sur l'intérêt social", in *Rev. des sociétés* 2012, p. 475

fiant l'intervention du juge dans la vie de l'entreprise : elle reste d'un maniement délicat, le législateur en faisant certes mention dans divers textes, mais sans jamais pour autant la définir [4]. La notion, on le sait, est protéiforme et finalement très subjective ; parfois réduite aux seuls intérêts des associés, elle renvoie de plus en plus fréquemment à un cercle élargi d'intérêts catégoriels (salariés, créanciers,…) ce qui a fait dire à un auteur [5] que *« l'intérêt de la société n'est en réalité que le reflet de l'intérêt de l'entreprise »*. Reste que dans son acception la plus traditionnelle, c'est la seule conformité à l'intérêt de l'exploitation qui sert à juger de la normalité fiscale d'un acte ou d'une décision. Dans ces conditions, la décision de gestion caractérisant une prise de risque excessive serait-elle par essence anormale et contraire à l'intérêt de l'exploitation ?

La jurisprudence fiscale semble progressivement dégager et ajouter ce critère, à celui classique tenant à la conformité aux intérêts de l'exploitation, pour apprécier la régularité de décisions intervenant entre tiers (A) mais aussi désormais celles prises entre sociétés liées (B).

1.1. Entre entités indépendantes

On trouve trace de cette théorie des risques en matière de BNC, pour lesquels, il est vrai, la théorie de l'acte anormal de gestion n'est pas applicable. En vertu de l'article 93, 1 du CGI ne sont seulement déductibles que les dépenses *« nécessitées par l'exercice de la profession »* incluant *« les pertes résultant de risques liés à l'exercice normal de la profession »* [6] : à l'inverse, les dépenses résultant de pratiques non nécessaires à l'exercice de la profession et faisant courir un *risque anormal* au contribuable seront non déductibles [7]. Il faut attendre une première décision de 1979 pour que la notion de risque apparaisse, certes en filigrane seulement, dans la construction prétorienne relative à l'acte anormal de gestion. Le Conseil d'Etat, en validant la décision d'un architecte qui s'était porté caution sans rémunération pour un de ses clients importants, avait alors considéré que *« cette caution sans rémunération directe ne lui faisait pas courir un risque hors de proportion avec les revenus qu'il pouvait escompter de la poursuite de sa collaboration avec son client »* [8].

En 1983 le Conseil d'Etat fait à nouveau mention de ce critère du "risque excessif" à propos de la pratique d'un agent immobilier mettant en relation des acquéreurs de fonds de commerce avec des dispensateurs de crédit et se substituant même aux acquéreurs défaillants pour assurer le remboursement du crédit aux prêteurs, considérant que *« cette pratique a pour intérêt le développement de son entreprise et ne lui fait pas courir un risque manifestement exagéré »* [9].

4. On se rappellera que lors des débats sur l'adoption de la loi fondatrice du droit des sociétés (loi du 24 juillet 1966) M. Pleven avait déposé deux amendements visant à définir cette notion d'intérêt social pour que finalement le Garde des Sceaux de l'époque (M. Foyer), craignant que l'on érige cette notion en arme judiciaire absolue, n'obtienne le retrait de ces amendements (*JOAN* CR 12 juin 1965 p. 2031).

5. Despax, *op. cit.*, sous n° 192.

6. CE 20 décembre 1978 n° 8233, *RJF* 2/79 n° 75 conc D. Fabre Droit Fiscal 39/79 c. 1823 .

7. CE 29 octobre 1971 n° 80766, Dupont 422 ; CE 13 novembre 1996 n° 128088, Betous, *RJF* 1/97 n° 27 et la chronique de S. Austry et les conc de G. Bachelier sous BDCF 1/97 n° 13.

8. CE 14 février 1979 n° 10812, *RJF* 4/79 n° 220.

9. CE 28 septembre 1983 n° 34626, *RJF* 11/83 n ° 1284.

Le célèbre (et très commenté) arrêt Loiseau est l'expression la plus aboutie de cette théorie du risque excessif ; un gérant de patrimoine, bien que n'y étant pas tenu contractuellement, avait décidé d'indemniser ses clients des pertes qu'ils avaient subies, le Conseil d'Etat refusant alors la déductibilité fiscale desdites indemnisations au motif que le gérant avait alors *« pris un risque excédant manifestement les risques qu'un chef d'entreprise peut être conduit à prendre pour améliorer les résultats de son exploitation »* [10].

Au critère unique de l'intérêt de l'exploitation pour juger de la normalité d'une décision, le juge de l'impôt ajoutait la prise en compte du risque ; *« il n'y a pas gestion anormale dès lors que le risque encouru serait seulement important, le risque est inhérent à la vie de l'entreprise, mais lorsque le risque devient tellement important qu'il excède manifestement celui qu'un chef d'entreprise peut être conduit à prendre, il devient étranger à l'intérêt même de l'entreprise »* [11].

Quelques conclusions partielles se dégageaient alors. D'une part le risque simplement important ne saurait conférer un caractère anormal à un acte [12], et d'autre part l'illicéité d'un acte néanmoins conforme à l'intérêt de l'entreprise ne constitue pas en soi un risque excessif quand bien même l'acte litigieux exposerait l'entreprise à des poursuites [13]... ce qui a fait dire à certains auteurs que le droit fiscal est pragmatique mais aussi immoral ! [14] C'est en matière d'abandons de créances que le juge fiscal a systématisé cette théorie en jugeant que des avances accordées à une entreprise en difficulté et le cas échéant un abandon desdites créances ne constituent pas un acte anormal de gestion *« dès lors que cette pratique vise au développement de la société créancière… et ne lui fait pas courir un risque manifestement exagéré* [15] » : le Conseil d'Etat a réitéré cette jurisprudence dans une décision de 2010 [16].

C'est ensuite en matière de détournement de fonds par des salariés (normalement déductibles s'ils ont été commis à l'insu des dirigeants [17]), dans une espèce Alcatel CIT [18], que le Conseil d'Etat a fait application de cette théorie pour estimer qu'une perte liée à des détournements commis par des salariés à l'insu des dirigeants n'était déductible que si la perte subie relevait d'un risque normal de la vie de l'entreprise ; la haute juridic-

10. CE 17 octobre 1990 n° 83310, affaire Loiseau, *RJF* 11/90 n° 1317 ; chronique de J. Turot "l'entrepreneur, le risque et le fisc. La notion d'acte, qui sans être étranger à l'intérêt de l'entreprise, lui fait courir un risque excessif" ; *RJF* 11/90 p. 735 conc Fouquet Droit fiscal 48/91 c. 2281.

11. Cité par O. Fouquet dans ses conclusions sous l'arrêt Loiseau.

12. CE 28 juillet 2000 n° 181713, société Charvet, *RJF* 11/00 n° 1205, conc J. Courtial sous *BDCF* 11/00 n° 114.

13. CE 7 janvier 2000 n° 186108, affaire Philippe, *RJF* 2/00 n° 162 et conc G. Bachelier sous *BDCF* 2/00 n° 17 où l'on apprend que l'acte illicite ne devient anormal que lorsqu'il est étranger aux intérêts de l'entreprise.

14. M. Cozian, "Illicéité et anormalité " in ***Grands principes de la fiscalité des entreprises***, Litec 4e Ed. 1999, thème 7.

15. CE 30 mai 2007 n° 285575, affaire Peronnet et n° 285573 affaire Peronnet et associés, *RJF* 10/07 n° 1012 et conc F. Seners sous *BDCF* 10/07 n° 104.

16. CE 22 janvier 2010 n° 313868, affaire Sté d'acquisitions immobilières, *RJF* 4/10 n° 335 conc N. Escaut droit fiscal 11/10 c. 230.

17. CE 4 février 1972 n° 79721, Dupont p. 140.

18. CE 5 octobre 2007 n° 291049 affaire Alcatel CIT, *RJF* 12/07 n° 1381, conc N. Escaut sous *BDCF* 12/07 n° 137 ; chronique de J. Burguburu "Acte anormal de gestion ; le juge prend-il trop de risques ?" *RFJ* 4/08 p. 331.

tion considère que la carence manifeste des dirigeants dans le contrôle de l'entreprise correspondait *de facto* à une prise de risque excessive. Ce n'est, à la réflexion, pas tant le risque attaché à la décision litigieuse qui est en cause, que celui lié à l'attitude et la négligence des dirigeants, jugé excessif au regard de l'intérêt de l'entreprise, ayant permis la commission d'un acte générateur de pertes.

En matière d'octroi de garantie, s'il apparaît que le risque encouru du fait de cet engagement de garantie est excessif au regard de l'avantage, de la contrepartie que le garant peut en retirer, la perte résultant de l'exécution de la garantie sera non déductible. C'est enfin en matière de placements financiers que le juge de l'impôt [19] vient d'indiquer que *« si compte tenu des circonstances dans lesquelles il intervient et de l'objet qu'il poursuit, un placement financier excède manifestement les risques qu'un chef d'entreprise peut, eu égard aux informations dont il dispose, être conduit à prendre, dans une situation normale »*, la perte en résultant sera non déductible [20].

Ainsi, le fait que le placement opéré fasse courir un risque excessif à l'entreprise suffit à démontrer qu'il est étranger à l'intérêt social de cette dernière.

Alors que le rapporteur L. Olléon invitait les juges à la prudence en indiquant dans ses conclusions que *« il semble hautement inopportun que votre jurisprudence s'engage dans une voie qui conduirait à faire regarder comme un acte anormal de gestion une décision de gestion prise initialement dans l'intérêt de l'entreprise du seul fait que l'opération n'a in fine pas généré les profits escomptés »*, il faut bien admettre que la brèche dans l'édifice de la non immixtion de l'administration fiscale dans la gestion de l'entreprise est désormais béante. L'enfer (fiscal) est pavé de bonnes intentions ! La notion de risque excessif permet assurément à l'administration d'aller au-delà du seul critère classique de l'acte conforme aux intérêts de l'exploitation, pour opérer une appréciation in concreto et subjective de la gestion de l'entreprise.

1.2. Entre entités liées

Dernier bastion à être investi par cette théorie, les relations intra-groupe. On sait qu'en cette matière, sans véritablement reconnaître un intérêt fiscal de groupe, l'administration, et à sa suite le juge fiscal, admettent volontiers que l'existence d'un groupe est de nature à justifier des décisions qui, prises entre tiers, auraient été jugées anormales [21]. Cette clémence jurisprudentielle s'applique dans l'ordre interne français [22] mais aussi international [23]. En substance, la contrepartie directe ou indirecte que l'entreprise peut

19. CE 27 avril 2011 n° 319472, Ferrand et conc L. Olléon sous *BDCF* 7/11 n° 84 ; CE 27 avril 2011 n° 327764, Sté Legeps et conc L. Olléon sous *BDCF* 7/11 n° 81 ; la chronique de C. Raquin "L'évaluation du risque pris par les entreprises conduit-elle l'administration à s'immiscer dans leur gestion ?" sous *RJF* 7/11 n° 783, p. 699.

20. Dans cette espèce Sté Legeps une entreprise avait déposé plusieurs millions sur le compte d'une banque étrangère exotique (au Vanuatu), cette somme devant être rémunérée à 8 % et servir à obtenir un emprunt à taux réduit ; la banque ayant été liquidée, l'entreprise avait passé son dépôt en perte.

21. Pour une synthèse de la jurisprudence, cf. J.L Médus "Le traitement fiscal des conventions entre sociétés liées" in *Les Petites Affiches* mars 2005 n° 50 p. 3 ; F. Deboissy, in *Etudes à la mémoire du Professeur M. Cozian*, Ed. LexisNexis 2009 "Acte anormal de gestion et groupe de sociétés : orthodoxie juridique versus réalisme économique" p. 263 et spec. p. 286.

22. CE, 7ème et 8ème ss-sections, 21 novembre 1980.

23. CE, 7ème, 8ème et 9ème ss-sections 27 nov 1981 ; 11 février 1994, affaire Lattès, *RJF* 4/94 n° 396.

retirer de ses relations avec des sociétés liées est variable, qu'il s'agisse de relations d'affaires ou de relations capitalistiques ; l'administration admet ainsi qu'une société retire un avantage d'une décision, et cause valablement son engagement, en préservant ses relations d'affaires, ses débouchés [24], en sauvant une filiale du dépôt de bilan et évitant d'entacher le renom du groupe, en sauvegardant le renom du groupe auprès des établissements bancaires [25] … pour autant toutefois que *« la société (consentant les aides) n'ait pas poursuivi des fins étrangères à son propre intérêt »* [26].

Pour autant le juge de l'impôt faisait déjà application, sinon de la théorie du risque, du moins d'une analyse économique de l'avantage retiré de l'opération, n'hésitant pas à refuser la déductibilité d'abandons de créances entre sociétés liées au motif que les avances étaient disproportionnées par rapport au chiffre d'affaires réalisé avec les filiales soutenues [27].

En matière d'octroi de garantie, le juge fiscal avait déjà aussi eu l'occasion de sanctionner le garant ayant pris un risque excessif en garantissant les engagements de la filiale, alors qu'existait une disproportion entre le montant garanti et le taux de détention de la filiale.

Le Conseil d'Etat, dans une récente espèce Fralsen/Timex [28], vient explicitement de faire application de cette théorie du risque excessif dégagé au travers de la jurisprudence Legeps de 2011 dans un cas où une société-mère, après avoir consenti des avances importantes (bien que rémunérées) à sa filiale en difficulté dont la mauvaise santé financière semblait compromettre le remboursement des avances, avait recapitalisé sa filiale avant que de lui consentir de nouvelles avances finalement abandonnées : l'administration refusa la déductibilité fiscale de ces avances au motif du risque excessif ainsi pris par la société-mère envers sa filiale. Si au final le Conseil d'Etat va donner raison à la société-mère ayant consenti les avances [29], il est symptomatique de relever que dans sa décision du 16 novembre 2011 puis dans celle du 11 juin 2014 la haute juridiction invite à examiner l'existence et l'ampleur du risque pris en consentant de telles avances ; une sorte de proportionnalité semble ainsi devoir exister entre les intérêts sauvegardés par la maison-mère (débouchés commerciaux, protection du nom, absence de mise en cause

24. CAA Paris, 1er octobre 2007, n° 04-747, Sté Radiall, *RJF* 4/08 n° 277.

25. CE 11 avril 2008, n° 284274, Sté Guy Dauphin environnement, *Droit fiscal* 2008 n° 24, comm 371 ; sur cette décision voir M. Buchet, *droit des sociétés* août-sept 2008, n° 193 ;

26. Dans ce sens Doc. Adm. DGI, 4-C-111 du 30 octobre 1997 sous n° 8 ; il n'existe bel et bien pas d'intérêt autonome et supérieur de groupe qui primerait les intérêts propres de chaque société composant ce groupe ; tout au plus l'existence du groupe permet d'étendre le champ des justifications possibles à une décision de gestion.

27. CE 26 mars 2008, n° 296625, Sté Tornier, *RFJ* 06/08 n° 639.

28. CE 11 juin 2014 n° 363168, RJF 10/14 n° 872.

29. Le juge de premier instance (TA de Besançon 17 juin 2007 n° 0500390) avait suivi l'administration dans sa thèse avant que la CAA de Nancy n'invalide ce jugement par un arrêt du 5 févier 2009 n° 07NC0088 inédit ; le Conseil d'Etat saisi en cassation va censurer (CE 16 novembre 2011, n° 326913, RJF 8-9/12 n° 799) la décision d'appel en affirmant que *« les pertes résultant du non-remboursement de créances détenues par une entreprise ne relèvent d'une gestion normale que s'il apparaît qu'en constituant de telles créances l'entreprise a agi dans son propre intérêt… lequel intérêt n'est pas méconnu lorsqu'une entreprise consent à sa filiale des avances de trésorerie rémunérées dans des conditions normales… mais qu'il importe que le juge se prononce sur l'existence et l'ampleur du risque prix en consentant ces avances »* pour apprécier leur régularité ; la Cour de Nancy (CAA Nancy 2 août 2012 n° 11NC01938 indéit) va trancher comme juridiction de renvoi avant que d'être censurée par le Conseil d'Etat par sa décision précitée du 11 juin 2014.

de sa responsabilité…) au moyen de son soutien financier, et le niveau de risque pris par la société-mère.

Comme le souligne justement un praticien avisé [30], *« les sociétés-mères consentant des avances à une filiale en difficulté de trésorerie pourraient être dorénavant contraintes de s'interroger sur le point de savoir si la persistance de leur comportement n'est pas de nature à révéler une prise excessive du risque de non-remboursement »*.

2. L'absence de prise de risque sanctionnée

Position plus novatrice, l'analyse du risque et particulièrement du "risque actionnarial" permet aussi à l'administration fiscale et au juge de l'impôt d'apprécier la normalité de décisions d'investissement, de requalifier certaines situations et censurer des options fiscales du contribuable. Ainsi en va-t-il particulièrement en présence des mécanismes d'intéressement des salariés au capital de leur entreprise, lesquels [31] visent à organiser le partage d'une plus-value actionnariale entre un (ou plusieurs) associés "actifs", salariés ou dirigeants d'une entreprise, et les autres associés de cette même entreprise.

Résumé à sa plus simple expression et finalité, l'objectif consiste à opérer un partage de la valeur actionnariale finale non pas en fonction du poids respectif initial des associés au sein du capital social, mais à raison du rendement dégagé sur leur investissement par les investisseurs financiers ou associés "passifs" (que ce rendement s'exprime en TRI ou en multiple sur leur investissement) ou en fonction des performances économiques de l'entreprise. L'associé "actif", parfois simple associé "potentiel" car ne détenant que des titres optionnels, est avant tout un salarié ou dirigeant actif dans la gestion quotidienne de l'entreprise, de telle sorte qu'une interrogation revient en boucle : le gain réalisé par cet associé "actif" au moment de la cession de ses droits sociaux est-il rattachable à son statut de salarié ou de dirigeant et à ce titre taxable comme un revenu innomé (article 92,1 du CGI) ou en traitements et salaires (articles 79 et 82 du CGI), ou constitue-t-il bel et bien une plus-value sur cessions de valeurs mobilières ?

Le juge de l'impôt a concentré son analyse sur la qualification juridique des situations avant que d'énoncer désormais le critère de l'absence ou l'insuffisance de prise de risque actionnarial pour sanctionner certains schémas d'intéressement de salariés et dirigeants.

2.1. Les prémices des difficultés ; le débat sur la requalification du gain actionnarial réalisé par un salarié

L'administration fiscale a très tôt manifesté sa méfiance à l'endroit de ces options d'achat et autres mécanismes associant des dirigeants et salariés aux performances actionnariales de l'entreprise, stigmatisant les mécanismes par lesquels *« des groupes de sociétés permettaient à leurs dirigeants d'obtenir des avantages financiers importants,*

30. P. Le Roux, "La théorie du risque manifestement excessif dans les relations intra-groupe", in *RJF* 10/14 n° 872.

31. Sur ce thème, du même auteur, "Le manager, la transmission d'entreprise et le fisc" in *Ecrits de fiscalité des entreprises : études à la mémoire du Professeur Maurice Cozian*, ed. LexisNexis, 2009 ; voir encore Medus "Le salarié ou dirigeant-actionnaire : réflexions sur la fiscalité des management package", in *Bull Joly Sociétés*, Mai 2012, n° 215 pp. 453 à 463.

ces systèmes étant en dehors des dispositifs légaux d'actionnariat des salariés consistant à offrir soit des options d'achat portant sur des titres, soit plus généralement la possibilité d'acheter et de revendre des titres à des conditions préférentielles fixées d'avance »[32]. Le débat portait déjà bel et bien sur la prise de risque actionnarial, l'administration évoquant dès 1995 "les conditions préférentielles" d'octroi, mais c'est le thème de la requalification qui l'emportait du fait de la confusion des genres.

L'administration poursuivait en précisant que « *(…) que les sociétés en cause s'étaient privées d'un gain important au bénéfice des intéressés et que ceux-ci avaient, soit omis de déclarer l'avantage correspondant, soit l'avaient déclaré dans la catégorie des plus-values sur valeurs mobilières, inappropriée dans les circonstances de l'espèce* » ; elle en concluait que dans une telle situation « *où un dirigeant salarié ou toute autre personne en relation d'affaires avec un groupe de sociétés bénéficie d'options de souscription ou d'achat d'actions en dehors du dispositif légal, ou se voit offrir la possibilité d'acheter ou/et de vendre dans des conditions préférentielles des titres d'une société, elle se réserve le droit de requalifier le gain réalisé à cette occasion et de le taxer non pas dans la catégorie des plus-values sur valeurs mobilières mais […] au barème progressif de l'impôt sur le revenu* ». L'administration réaffirmait sa position dans une réponse ministérielle Baeumler du 14 mai 2001 considérant que « *tous les avantages en nature ou en argent accordés à un salarié, qui trouvent leur origine dans le contrat de travail liant l'intéressé à son employeur, entrent dans le champ d'application de l'impôt sur le revenu et sont imposables, au même titre que la rémunération principale, dans la catégorie des traitements et salaires […]*[33] ». On était clairement sur le terrain de la requalification.

L'écart de traitement fiscal qui s'est creusé au fil du temps entre, d'une part des régimes nommés (options de souscription ou d'achat d'actions des articles L.225-177 et suivants du code de commerce, et actions gratuites visées aux articles L. 225-197-1 à 225-197-6 du code de commerce) de plus en plus lourdement imposés, et d'autre part les outils modernes du management package (bons autonomes, options d'achat, *sweet equity*…), n'est certainement pas étranger à l'engouement des praticiens pour ces derniers, et à la vigilance accrue de l'administration à leur endroit.

Au travers d'avis récents le Comité de l'abus de droit fiscal, à propos d'une opération de LBO sur une entreprise de distribution, évoqua à nouveau cette problématique face à un dirigeant qui avait – en sus d'actions – souscrit des bons autonomes d'une holding de rachat par l'intermédiaire de son PEA, bons qu'il revendra (sans les exercer) deux ans plus tard lors de la cession du groupe en réalisant à cette occasion une plus-value. L'administration ne contestera pas tant le prix de souscription desdits bons (qui ne représentait pourtant que 2 % de la valeur de l'action au moment du LBO en 2005), mais déniera le bénéfice du régime de faveur du PEA au dirigeant en question au motif que ce mécanisme « *dissimulait un contrat d'intéressement lié à son activité dans la reprise et le développement du groupe, basé sur l'appréciation de la valeur de la holding de rachat […] et que le contribuable avait ainsi entendu déguiser des gains de nature salariale, conditionnée à ses résultats en tant que dirigeant du groupe, en gains de cessions de titres* »[34].

La doctrine mit très tôt en garde contre cette tentation de la requalification systématique du gain actionnarial en revenu innomé ou en salaires au prétexte que son bénéficiaire

32. V. notamment instr. 12 mai 1995 : *BOI* 5 S-9-95.

33. Rép. Min Économie à J.-P. Baeumler, n° 50871, 18 sept. 2000, *JOAN* Q., 14 mai 2001, p. 2810.

34. *BOI*, séance du 25 octobre 2012, affaire n° 2012-38.

serait dirigeant et/ou salarié de l'entreprise dont les droits sociaux sont cédés [35]. La ligne de partage des eaux, fruit d'une construction prétorienne, semblait d'ailleurs tracée.

Le Conseil d'Etat a en effet élaboré au fil du temps une jurisprudence distinguant d'une part les situations (qui doivent demeurer l'exception) où le gain en capital s'analyse *« comme la contrepartie directe d'une activité personnelle déployée par le cédant, exercée à titre professionnel, en vue d'augmenter la valeur des titres cédés [36] »* auquel cas ce gain sera requalifié en revenu innomé voire en salaires, et d'autre part les autres hypothèses où le gain en capital, quoique réalisé par un dirigeant et/ou salarié, demeurera néanmoins taxable au titre du régime des plus-values sur cessions de valeurs mobilières. En d'autres termes, et tel est bien le principal enseignement de la jurisprudence *Serfaty* [37], le seul fait de diriger une entreprise tout en étant associé de celle-ci, ne peut suffire à entraîner la requalification en salaires ou en revenus innommés des gains réalisés par ledit dirigeant lors de la cession de ses titres ; l'activité déployée par un dirigeant agissant en cette qualité ne caractérisera pas nécessairement *« l'activité professionnelle autonome et personnelle »* [38].

Encore faut il noter que la jurisprudence concernait un dirigeant ou un salarié véritablement associé, et non pas simplement bénéficiaire de titres optionnels. Mais le principe demeure applicable à l'identique lorsque le dirigeant ou salarié n'est qu'un associé "potentiel" car titulaire seulement d'options d'achat d'actions ou de bons autonomes. Dans ce sens au demeurant, la cour administrative d'appel de Paris, dans une décision du 29 juillet 2011 [39], va reprendre les considérants de la jurisprudence *Serfaty* et les appliquer à une hypothèse où l'administration tentait de requalifier en revenu innomé le gain issu de la cession par un dirigeant de BSA (bons autonomes) "secs", c'est-à-dire non exercés ; la Cour va rejeter les prétentions de l'administration dès lors qu'il n'était pas démontré que *« le gain réalisé lors de la cession des BSA avait pour contrepartie une activité déployée par le requérant (dirigeant) en dehors de ses fonctions de dirigeant de l'entreprise »*.

Assez curieusement le juge de l'impôt ne se prononçait pas véritablement sur l'analyse économique des opérations.

35. Concl. E. Glaser, Dr. fisc. 2009, comm. n° 5353, sous CE, 3e et 8e ss.-sect., 27 juill. 2009, n° 300456, M. Billon – E. Ginter, "Il faut qu'une porte soit ouverte ou fermée", note sous *CE*, 18 janv. 2006, n° 265790 et 265791, Serfaty : *BGFE* 3/06, p. 1. ; V. Daumas, "L'insoutenable légèreté des gains issus de capitaux mobiliers" : *RJF* 12/09, chron., p. 949 – l'arrêt du Conseil d'État du 27 juillet 2009 annule un arrêt de la cour administrative d'appel de Lyon du 2 novembre 2006 (CAA Lyon, 2 nov. 2006, n° 02-2146 : *RJF* 4/07, n° 474) ; cf. encore M. Fourriques, "Imposition des produits de cession de titres réalisés par les dirigeants de sociétés : régime des plus-values ou BNC ?" : *BJS* déc. 2009, p. 1144, n° 231.

36. CE, 8e et 3e ss.-sect., 7 nov. 2008, n° 301642, Fontana et De Framond, censurant CAA Paris, 4 déc. 2006, n° 05PA04472 : *Dr. fisc.* 2007, comm. n° 475 ; *RJF* 2007, n° 497.

37. CE, 9e et 10e ss.-sect., 18 janv. 2006, n° 265790 et 265791, Serfaty, *op. cit.* : *RJF* 2006/4, n° 378 ; ***Dr. fisc.*** 2006, comm. n° 649, concl. C. Vérot, note E. Meier ; *RJF* 2006/4, n° 378 ; *BDCF* 2006/4, n° 48, concl. C. Vérot ; *BGFE* 2006/2, p. 16, obs. Y de Givré.

38. Dans ce sens O. Fouquet, "Dans quelles conditions les plus-values sur les titres non cotés peuvent-elles constituer des bénéfices non commerciaux" ? : *Dr. fisc.* 2009, chron. p. 3.

39. CAA Paris, 9e ch., 29 juill. 2011, n° 09PA04569 ; ***Dr. sociétés*** 2012, p. 43, obs. J.-L. Pierre, décision infirmant un jugement du tribunal administratif de Paris du 16 juillet 2009.

2.2. …où le juge de l'impôt découvre la théorie du "juste prix" et la notion de prise de risque actionnarial

C'est par une décision de la cour administrative d'appel de Paris du 28 novembre 2012 [40] que le juge de l'impôt a fourni un éclairage et des enseignements intéressants sur ce qu'il est convenu de nommer le "juste prix d'une promesse" et a consacré cette application de la théorie de "la prise de risque actionnarial" aux instruments d'intéressement des salariés. Le mécanisme d'intéressement reposait en l'espèce sur une option d'achat d'actions (un instrument purement contractuel par opposition à une option qui serait incluse dans une valeur mobilière telle qu'un bon autonome ou un BCE).

Les faits de l'espèce sont classiques. Un dirigeant-salarié est invité (en septembre 1999) à participer à une opération de LBO sur un groupe B, opération structurée via une holding financière dont le dirigeant en question est associé [41] et auquel il est proposé, par les investisseurs promoteurs du projet, d'augmenter à terme son taux de participation en disposant de la faculté d'exercer une option d'achat sur des actions de cette holding. La promesse de vente de titres ainsi consentie au dirigeant précise d'une part que le nombre d'actions qu'il peut acquérir sera fonction du TRI dégagé par les investisseurs sur leur investissement (et croissant avec l'augmentation dudit TRI), et que d'autre part l'exercice de cette option d'achat est conditionnée à la présence de son titulaire comme dirigeant au sein du groupe B pendant une période d'au moins cinq ans [42]. Au dirigeant qui prétendait soumettre cette plus-value au régime des cessions de valeurs mobilières, l'administration et à sa suite la Cour administrative d'appel de Paris vont lui dénier ce régime de faveur pour considérer que le gain résultant de cette cession d'actions constituait en réalité un complément de rémunération taxable au barème progressif de l'impôt sur le revenu dans la catégorie des traitements et salaires.

La Cour va stigmatiser tour à tour le fait que la promesse n'avait été consentie à son titulaire qu'en raison de l'exercice de ses fonctions de directeur général du groupe B, mais surtout le caractère modique de l'indemnité d'immobilisation acquittée lors de l'octroi de la promesse. En d'autres termes, non seulement la promesse n'était qu'une sorte d'accessoire au statut de dirigeant-salarié, et l'on retrouve là les considérants de la jurisprudence en matière de requalification, mais surtout ce dirigeant n'avait pas pris de risque actionnarial, ce que la Cour va exprimer comme suit :

> *« Considérant que la faculté (pour un manager) de réaliser une plus-value en procédant à une levée d'option (exercice d'une promesse d'achat) […]* ***trouvait son origine dans l'existence du contrat de travail*** *(dudit manager) […] ; que l'intéressé (le manager) qui s'est borné à encaisser la plus-value réalisée et* ***qui n'a supporté,***

40. CAA Paris, 2ème Ch., 28 novembre 2012, n° 11PA03464, jurisdata n° 2012-033233 ; sur cette décision, voir JL Medus, "Actualités fiscales sur la requalification fiscale des management packages" in *JCP* ed entreprise, la *Semaine Juridique*, 24 octobre 2013, n° 1592, pp. 53 et s.

41. Le dirigeant détenait (hors option d'achat) directement et indirectement 99.920 actions sur un total de 1,6 millions d'actions, soit environ 6,24 % du capital.

42. L'économie résumée de l'opération est la suivante ; le dirigeant a acquitté (en septembre 1999) "un prix" (on parle aussi fréquemment d'indemnité d'immobilisation) de 15 030 € pour la promesse lui permettant d'acquérir (en décembre 2004) 35 718 actions pour un prix d'exercice global de 272 171,16 €, actions qu'il revendra le lendemain de leur acquisition pour un prix global de 2 349 458,6 € ; le prix de la promesse représentait donc en l'espèce environ 5,5% du coût d'acquisition des actions… et encore faut il mentionner que ce pourcentage pourrait être inférieur en fonction du nombre total d'actions sous promesse, cette dernière donnée ne se déduisant pas de la lecture des faits.

en raison de la possibilité qu'il avait de renoncer à lever l'option, ***aucun risque en capital compte tenu du caractère modique de l'indemnité d'immobilisation*** *qui était due y compris en l'absence de levée de l'option, ne saurait être regardé comme ayant réalisé un gain en capital taxable dans la catégorie des plus-values […] ; que la circonstance que le prix d'acquisition accordé en 1999 ait été le prix du marché à cette époque est sans portée dès lors que l'avantage consenti au manager résultait de la possibilité qui lui était donnée d'acquérir ou de ne pas acquérir les actions en fonction de l'évolution de leur cours ».*

La solution n'est pas à l'abri de critiques ; on regrettera notamment que la Cour consacre un pouvoir d'attraction excessif du statut de salarié sur les éléments composant traditionnellement un management package, faisant fi de la construction jurisprudentielle précitée du Conseil d'Etat en cette matière. Cette notion de "prise de risque actionnarial" présente deux facettes en pratique dont l'administration, et à sa suite les juridictions, s'attachent à vérifier la consistance.

La première a trait à la valeur même de l'instrument souscrit par le dirigeant ou le salarié ; ce dernier s'est il vu consentir des conditions préférentielles pour acquérir des actions ou des bons ? C'est le sens de la doctrine administrative initiale de 1995. C'est au demeurant sur ce motif que le tribunal de Strasbourg a jugé que l'acquisition à un prix préférentiel d'actions de la société qui l'emploie par un salarié constituait un salaire [43].

La seconde facette est relative au prix acquitté par le dirigeant ou salarié pour acquérir les instruments (options, bons) de management package, indépendamment du prix d'exercice du sous-jacent auquel donnent accès ces bons ou options. Le salarié et/ou dirigeant concerné assume-t-il une véritable "prise de risque", et s'expose-t-il à un aléa, à un réel risque de perte à l'instar d'un associé ? Dès lors que les gains du dirigeant ne présentent aucun caractère aléatoire (car les bons ou promesses lui ont été consentis gratuitement ou à vil prix) ou que les investissements réalisés par le salarié et/ou dirigeant sont totalement disproportionnés par rapport à ceux des investisseurs, l'administration y décèle une situation justifiant la requalification en revenu innomé ou en salaire du gain issu de la vente des titres. L'Autorité des Marchés Financiers retint la même analyse en précisant qu'elle veillait à ce que les plans d'attribution de bons autonomes, consentis en marge des mécanismes de l'actionnariat salarié aux dirigeants d'entreprises faisant appel public à l'épargne, traduisent une *« prise de risque immédiate de chacun des bénéficiaires, à raison du prix qui leur est demandé pour acquérir les bons [..] ces émissions de BSA réservées aux salariés et aux dirigeants portant un très fort risque de requalification fiscale et sociale »* [44]. La jurisprudence a relayé cette position de l'administration en mettant l'accent sur l'une des caractéristiques spécifique au statut d'associé et distinctive d'autres qualifications, à savoir *la prise de risque actionnarial* [45], dans une espèce où un dirigeant désigné par un associé majoritaire pour redresser une entreprise se vit octroyer par ce même associé des actions dont le dirigeant n'acquitta le prix que le jour de leur revente, bénéficiant ainsi d'une sorte de crédit-vendeur gratuit de la part de l'associé majoritaire qui avait fait appel à ce dirigeant en lui permettant ainsi d'accéder au statut d'associé sans débourser le prix des actions. Le tribunal administratif va considérer dans un premier temps que *« la circonstance que le contribuable, qui a dégagé une plus-value sur la cession de droits sociaux dans une société anonyme, a fourni un travail important*

43. TA Strasbourg, 8 mars 2005, n° 01-3211, Weingaessel : *RJF* 2006, n° 383.

44. *Bull. COB*, mars 2002, n° 366, p. 89 et 90.

45. TA, Cergy-Pontoise, 5e ch., 7 juill. 2006, n° 0163868, Bandeville : *RJF* 2006, n° 430.

pour le compte de cette société ne permet pas, à elle seule, de requalifier en bénéfice non commercial la plus-value réalisée », pour, dans un second temps, juger que *« l'opération d'achat et de revente en cause ne peut qu'être regardée comme ayant eu pour but de consentir un avantage au contribuable en rémunération des efforts déployés par lui dans le redressement de la société, et relève donc néanmoins de la catégorie des BNC compte tenu des conditions de réalisation de l'opération [...]* ***et notamment du fait que l'opération était sans risque dès lors que l'actionnaire majoritaire s'était engagé à lui racheter ses titres en toute hypothèse […] et qu'en outre l'opération en cause n'avait donné lieu à aucun décaissement par l'intéressé*** *»*.

C'est ici que nos chemins se recroisent avec mon collègue et ami Christian Hoarau, le fiscaliste appelant le financier à la rescousse afin de justifier solidement la valorisation des bons ou options conférés à un dirigeant ou salarié [46] ou pour structurer des mécanismes robustes de *sweet equity* [47].

46. Sur cette pratique, cf. M. Nussembaum et T. Guérineau, Évaluation des management packages et des carried interest, conférence IMA du 30 sept. 2008 sous www.sorgem.com – T. Bouvet, F. Dubuisson et H. Philippe, Matinales de la SFEV, Bsar, stock-options, management package – les modèles d'évaluation d'options dans la pratique, 23 mai 2008 sous www.sfev.org.

47. Par ce mécanisme, le dirigeant/salarié investit en totalité en capital social (actions ou parts ou actions à bons de souscription d'actions [Absa] ou actions/parts de préférence) les ressources qu'il apporte à l'entreprise, tandis que les associés "passifs" ou investisseurs financiers se verront imposer de ventiler les ressources qu'ils amènent entre capital social immédiat (actions ou parts sociales), capital différé (la plupart du temps des obligations convertibles (OC) ou des obligations à bons de souscription d'actions [Obsa]) voire avance ou compte-courant d'associé. Il en résulte logiquement une moindre dilution subie par le dirigeant/salarié au capital de la société qui permet à terme de moduler la part de valeur actionnariale appréhendée par les associés passifs ou investisseurs ; en effet, en fonction du degré de non-conversion des OC ou du défaut (total ou partiel) d'exercice des Obsa ou encore selon le taux de conversion ou d'exercice applicable aux OC ou Obsa, le salarié ou dirigeant verra son ni*veau initial de participation au capital plus ou moins entamé. Sur ce procédé, cf. P. Delecourt et M. Fine, Négocier une entreprise*, éd. Gualino, 2008, spéc. p. 268 et s. sous le thème "Le management package : au bonheur des managers".

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

La gouvernance associative : entre diversité et normalisation

Stéphanie CHATELAIN-PONROY [1], Philippe EYNAUD [2] & Samuel SPONEM [3]

« Les principales caractéristiques du monde associatif sont faites, intrinsèquement, d'éléments contradictoires. »

François Bloch-Lainé, *in* Morange, 2008

En France, 183 000 associations ayant recours au travail salarié emploient 1,8 million de personnes, ce qui correspond à 8 % du nombre d'emplois salariés. Le poids économique du secteur associatif est estimé à 85 milliards d'euros en 2012, pour une contribution au PIB de 3,2 %. En outre, entre 15 à 16 millions de personnes y exercent une activité bénévole (Tchernonog, Prouteau, Tabariès, & Nogues, 2013), en lien avec la finalité non lucrative de ces organisations particulières.

Cependant, caractériser les associations uniquement comme des organisations à but non lucratif ne permet pas de les définir précisément. Cette définition générique, souvent mobilisée dans la littérature, occulte en effet tout à la fois leur dimension économique forte en matière d'emploi, leur dimension institutionnelle qui se concrétise dans un projet associatif, et leur dimension organisationnelle riche de nombreuses potentialités (Laville, 2013). Elle gomme également leur très grande diversité. Ainsi, les associations relevant du secteur médico-social, régulées par l'État, sont elles fort différentes de celles appartenant au secteur culturel, souvent encadrées par les collectivités locales, ou encore de celles faisant appel public aux dons.

Ces organisations si diverses présentent néanmoins certains traits communs qui en fondent la spécificité. Parmi ceux-là, le fait qu'elles n'accordent pas de statut privilégié à l'un de leurs partenaires (comme c'est le cas de l'entreprise privée et de ses actionnaires) mais donnent *a priori* à chacune de leurs différentes parties prenantes une capacité égale d'expression et d'action. Leurs modes de fonctionnement peuvent ainsi rendre possible la prise de parole (au sens d'Hirschman, 1970) d'acteurs aussi différents que les membres, les salariés, les bénéficiaires, les bénévoles ou encore les donateurs.

Dans ce contexte, l'élaboration d'instruments spécifiques pour organiser la prise de décision, hybrider les ressources, faciliter les liens entre parties prenantes et la collaboration en réseau devient une problématique centrale. Comme le montrent Laville et Sainsaulieu (2004), ces instruments doivent porter tant sur la qualité des échanges réalisés et les modalités de délibération du projet associatif que sur l'appréciation de son histoire, de son contexte et de son évolution (DiMaggio & Anheier, 1990). Le

1. Professeur des universités au Cnam.

2. Maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'IAE de Paris.

3. Professeur agrégé à HEC Montréal.

principe "un homme, une voix", inscrit dans la loi de 1901, renvoie ainsi au champ démocratique. Cependant, le rapport des associations à la démocratie ne s'exprime pas seulement au travers d'une logique représentative. Ainsi, les associations sont intrinsèquement (dès leur genèse) inscrites dans une logique du débat et ont, par nature, vocation à participer à l'espace public critique décrit par Habermas (Habermas, 1988). Les associations sont donc des organisations qui posent de façon fondamentale la question de l'intégration des règles démocratiques dans leur fonctionnement, ainsi que celle de la diversité, de l'implication et du pouvoir de leurs différentes parties prenantes.

Les associations peuvent aussi apparaître comme des organisations "ordinaires", à la recherche de financements. Elles sont en effet dotées d'une finalité et de buts à poursuivre et fonctionnent sur un principe d'échange (Desreumaux, 2005). Dès lors, les concepts et les outils managériaux classiques peuvent y être mobilisés. Le recrutement de dirigeants associatifs dotés d'un passé et d'une expérience préalable dans le secteur marchand a d'ailleurs accru cette pratique, tout comme l'apparition dans les universités et les écoles de commerce de nouvelles formations de gestion dédiées à ce secteur a favorisé la diffusion des concepts issus de la gestion d'entreprise. Il n'est plus rare désormais au sein de grandes associations de parler de "management", de "stratégie" ou encore de "gouvernance" pour rendre compte des actions conduites sur le terrain. Cette tendance, observable dans de nombreux pays, a accompagné un mouvement de professionnalisation du secteur. Justifié initialement comme un moyen de lutter contre d'éventuels agissements frauduleux des dirigeants associatifs, ce mouvement s'est développé comme un nouveau marché attractif pour des consultants et des cabinets spécialisés souhaitant étendre leurs activités au-delà du secteur marchand.

La question de la gouvernance des associations – entendue comme le mode de structuration des rapports entre les parties prenantes autour d'un projet collectif – est alors apparue comme un élément fondamental pour assurer la pérennité financière des associations et permettre aux financeurs d'évaluer plus efficacement la qualité des associations. La valorisation de bonnes pratiques de gouvernance a justifié la généralisation des audits et des labels de transparence visant une normalisation des pratiques. En effet, l'efficacité de l'action associative repose en grande partie sur une bonne utilisation des fonds et le maintien de la confiance des pouvoirs publics, et plus largement des bailleurs de fonds, dans cette efficacité. En ce sens, des outils permettant de rendre des comptes participent au maintien de ce lien de confiance. L'un des enjeux de cette normalisation du mode de gouvernance associatif est de savoir si l'importation des outils peut se résoudre par une simple transposition du modèle de l'entreprise (Avare & Sponem, 2008) ou si une diversité de modes de gouvernance peuvent coexister pour répondre aux spécificités des différents types d'associations. Nous défendons l'idée que la tension entre la prise en compte de la diversité des formes de gouvernance associative (1.) et la pression exercée pour un rapprochement avec celles des entreprises (2.) peut se résoudre par la promotion du concept d'innovation sociale (3.).

1. Une diversité des formes de gouvernance associative

Le concept de gouvernance pose, dans le champ de l'entreprise privée, le problème de la professionnalisation, des normes, du contrôle et de l'audit. Dans le secteur public,

la gouvernance fait référence à la difficulté de piloter efficacement le processus de décision des structures complexes avec superposition des niveaux de pouvoir.

Pour le secteur associatif, nous manquons d'analyses. Des études américaines ont permis de dégager certains résultats en matière de redevabilité (Chisolm, 1995) ou d'organisation des structures internes de décision (Stone & Ostrower, 2007; Ostrower & Stone, 2010;), mais peu de travaux ont été menés sur ce thème en France. La plupart de ces recherches se restreignent à l'examen du rôle et des actions du conseil d'administration. Or, bien d'autres instances participent (ou peuvent participer) à la gouvernance associative. Il en est ainsi du bureau, des commissions ad hoc et de l'assemblée générale. Par ailleurs, les recherches portent essentiellement sur le rôle joué par les instances de gouvernance dans l'efficacité du contrôle interne. L'attention est alors limitée aux conséquences financières des actions de l'association, à la validation des décisions de la direction et au contrôle de la bonne exécution des programmes et des actions.

Cependant, de la même manière que la gouvernance associative ne se limite pas à l'action de l'une de ses instances, le rôle de ces dernières ne se limite pas à la coercition. Au-delà de la dimension coercitive, il faut donc envisager la possibilité d'une autre forme de gouvernance. Ainsi, la *stewardship theory* (Kreutzer & Jacobs, 2011) envisage les instances de gouvernance comme des outils de "*coaching*" et des facilitateurs de partage des connaissances. À ce titre, les instances de gouvernance peuvent améliorer le processus de prise de décision et permettent une identification des dirigeants associatifs aux objectifs de leur association. Cette identification garantirait l'implication des dirigeants et leur collaboration avec les organes de gouvernance.

Ce cadre théorique ne permet cependant pas de rendre compte de la possibilité d'une gouvernance démocratique, pourtant inscrite dans les caractéristiques de l'association. Une gouvernance "démocratique" consiste à s'assurer que les missions, les valeurs et les principes démocratiques qui gouvernent les associations sont protégés et que les instances sont capables d'offrir une représentation équitable de toutes les parties prenantes (Cornforth & Edwards, 1999). Dans cette perspective, le mode de gouvernance associatif doit être basé sur des processus délibératifs et permettre l'expression de chacun dans les discussions et la prise de décision. Les recherches sur ce thème montrent que cette perspective démocratique favorise la transparence, et qu'elle améliore la capacité à rendre des comptes des associations (Steffek & Ferretti, 2009 ; Knutsen & Brower, 2010). En ce sens, cette perspective implique de faire le lien entre la gouvernance interne et la gouvernance externe (Steen-Johnsen, Eynaud & Wijkström, 2011).

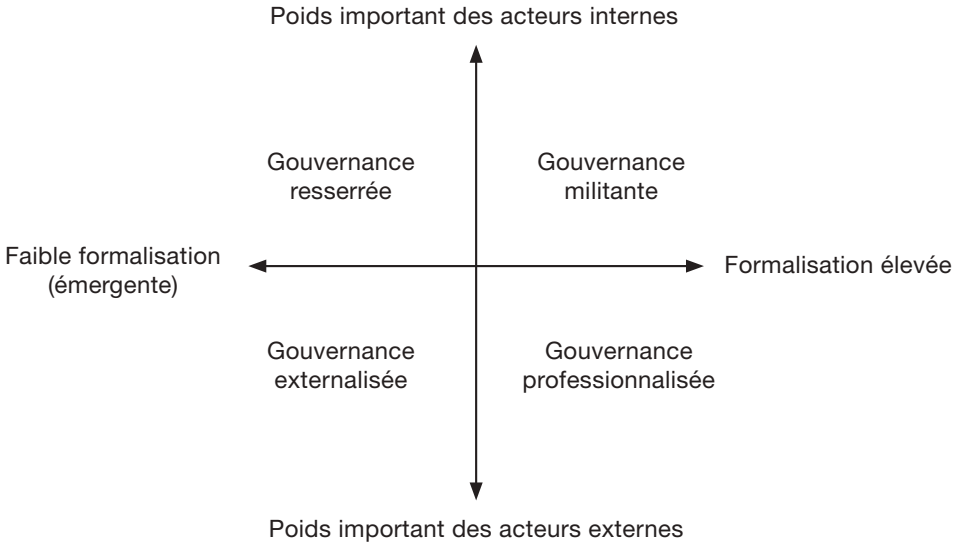
Une enquête réalisée en 2011 au moyen d'un questionnaire en ligne auprès de responsables associatifs a permis de progresser sur ces thèmes (Chatelain-Ponroy, Eynaud & Sponem, 2011). Elle portait notamment sur les pratiques de gouvernance, entendues comme « *l'ensemble des mécanismes permettant un alignement du fonctionnement de l'organisation sur les objectifs et les valeurs du projet associatif* » (Hoarau & Laville, 2008 : 252). L'analyse des réponses collectées a fait apparaître une grande diversité des modes de gouvernance associatifs. Quatre principaux "agencements" de gouvernance associative se détachent : la gouvernance professionnalisée, la gouvernance militante, la gouvernance externalisée et la gouvernance resserrée.

Ces quatre groupes d'associations, caractérisés par des styles de gouvernance différents, se différencient sur deux axes, qui jouent un rôle essentiel pour définir le panorama des pratiques de gouvernance associative. On note tout d'abord un cli-

vage important au sein des structures de gouvernance entre le pouvoir des acteurs internes (bénéficiaires-usagers, salariés, direction, etc.) et celui des acteurs externes (financeurs, donateurs, élus, etc.). Ce clivage conditionne la nature et le type de structures fondant la gouvernance associative et détermine l'équilibre des pouvoirs qui s'y exercent et la traversent. On note ensuite l'importance du niveau de formalisation des outils et des procédures sur lesquels reposent la gouvernance et les conditions de l'émergence de celle-ci. Dès lors, on peut positionner les quatre modes de gouvernance les uns par rapport aux autres (voir figure 1).

Deux types de gouvernance sont caractérisés par un poids politique important des acteurs internes : la gouvernance resserrée et la gouvernance militante. Deux autres types de gouvernance relèvent de structures où les acteurs externes sont déterminants : la gouvernance externalisée et la gouvernance professionnalisée. Concernant la formalisation, la gouvernance militante et la gouvernance professionnalisée partagent un niveau de formalisation élevé à la différence de la gouvernance incarnée et de celle externalisée qui se différencient par une faible formalisation de leurs outils et procédures.

Figure 1 : Styles de gouvernance associative



En mettant en exergue le rôle important de l'assemblée générale (notamment dans une perspective démocratique), les résultats de l'étude infirment l'idée d'une gouvernance associative réduite au périmètre d'organisation du conseil d'administration. Il semble donc nécessaire d'intégrer dans les analyses de la gouvernance associative l'ensemble des instances afin de mieux appréhender les mécanismes à l'œuvre. De la même manière, les résultats de l'étude questionnent la place dominante accordée à la logique disciplinaire dans le domaine des travaux et rapports sur la gouvernance associative.

2. Une pression vers la normalisation

Les sources de financement des associations sont multiples. Elles proviennent notamment de l'État et des collectivités publiques, des membres de l'association ou des donateurs et elles influencent les systèmes de contrôle de gestion qui y sont utilisés (Avare & Sponem, 2008). Dès lors qu'elles sont financées sur fonds publics ou qu'elles procèdent à des appels publics aux dons (mais aussi si leurs missions touchent à l'intérêt général), les associations françaises doivent faire face à des exigences de contrôle et de transparence. Dans cette perspective, différents rapports parlementaires ou professionnels proposent un rapprochement de leurs mécanismes de gouvernance avec ceux des entreprises privées dans une optique disciplinaire inspirée de la théorie de l'agence (Jegers, 2009) et des mécanismes du marché (Enjolras, 2009).

Le contexte récent de restriction financière (Tchernonog et al., 2013) a accru ce mouvement général de contractualisation et d'exigence de transparence et a encouragé le développement d'outils de comptabilité et contrôle de gestion au sein des associations, au risque de réduire la diversité des styles de gouvernance associatifs. Ainsi, et alors que ces organisations ont longtemps privilégié une forme de régulation par les professionnels et par l'engagement et que les dispositifs de gestion y étaient vus comme secondaires, elles doivent aujourd'hui adopter des pratiques et des outils inspirés de ceux développés dans les entreprises lucrative afin de répondre aux exigences de transparence et d'efficacité des financeurs et du public. En effet, pour éviter les comportements opportunistes, la performance des associations doit être auditable, c'est-à-dire qu'elle doit pouvoir être contrôlée par un tiers. Cette exigence d'auditabilité vise à s'assurer que les financements sont utilisés dans une optique conforme à l'objet de l'association. Elle s'est accrue depuis une dizaine d'années avec la diffusion du modèle anglo-saxon de gouvernance au sein duquel la comptabilité et les outils de contrôle jouent un rôle central. On la retrouve aussi défendue avec plus d'ardeur dans le cadre du Nouveau Management Public avec un objectif démocratique : permettre aux citoyens et aux élus d'avoir une meilleure vision de la gestion par l'administration.

Ces exigences d'auditabilité et de responsabilité, si elles sont légitimes, ne sont cependant pas sans conséquence sur le fonctionnement associatif. Les budgets et documents comptables sont ainsi plus systématiquement analysés par les conseils d'administration que les documents relatifs au projet associatif (rapport d'activité, projet associatif). Cela peut s'expliquer notamment par les obligations légales qui pèsent sur les associations en matière de comptabilité générale mais aussi par un effet de "contagion" : les associations reproduisant en interne les modes de contrôles utilisés par certaines de leurs parties prenantes. Ces outils de gestion peuvent aussi être utilisés pour se légitimer vis-à-vis des financeurs et des parties prenantes et être générateurs de ressources. On note cependant que ces dispositions de gestion se diffusent au sein des organisations tout en les transformant. D'où l'importance du fait que le monde associatif les réinterroge avant de s'en emparer, afin de les penser en conformité avec ses valeurs et ses projets.

En la matière, le rôle des instances de gouvernance est fondamental. Le conseil d'administration ou l'assemblée générale doivent refléter la diversité des parties prenantes et faciliter les financements (Young, 2011) tout en laissant des marges de manœuvre pour permettre à des innovations sociales d'émerger.

3. Préserver l'innovation sociale

Entre la nécessaire préservation de la diversité des formes organisationnelles et l'importante pression institutionnelle vers la normalisation, la gouvernance associative reste un concept à étudier. Faire le choix de la diversité organisationnelle, c'est se situer en dehors des "bonnes pratiques" et rendre difficile la lisibilité de l'action et la mise en commun du niveau décisionnel. Répondre positivement aux pressions institutionnelles, c'est s'engager dans un processus de normalisation qui transforme non seulement l'organisation de l'association, mais aussi son mode de décision, son mode d'action et, à terme, son projet même. La question est de savoir comment arbitrer entre deux arguments qui ont chacun une part de légitimité. D'un côté, la diversité organisationnelle permet aux associations de s'adapter à de multiples secteurs et à des terrains d'action variés. Elle détermine ainsi en grande partie la valeur sociale apportée par les associations. Mais, d'un autre côté, accompagner la normalisation a pour bénéfice de faciliter la comparabilité, la transparence et l'évaluation des associations. Un tel argument est tout autant légitime que le premier dans la mesure où près de 60 % des associations françaises bénéficient de financements publics.

Une des clés de résolution de la question passe par le développement d'analyses critiques sur la thématique de l'innovation sociale (Klein, Laville & Moulaert, 2014). De la même manière que la société a su reconnaître l'importance de l'innovation technologique et la nécessité d'adapter les cadres législatifs pour soutenir les entreprises s'y engageant, elle devrait sans doute développer les outils (législatifs ou autres) permettant de reconnaître et de valoriser l'innovation dans le champ associatif. La loi sur l'économie sociale et solidaire, votée en 2014 en France, a initié une telle démarche en mentionnant explicitement l'innovation sociale dans son article 10 ter. Cependant, il s'agit là d'une loi-cadre générale qui n'a pas pour objet d'organiser de manière précise les modalités d'évolution des modes de gouvernance des associations. Il appartiendra donc à d'autres textes et à des politiques publiques engagées sur le terrain d'aller plus loin.

Ainsi, reconnaître le rôle moteur et déterminant des associations en matière d'innovation sociale dans le cadre large d'une économie solidaire ouvre *de facto* de nouvelles perspectives pour étudier les formes de normalisation en matière de gouvernance associative. Tout l'enjeu est de réussir à préserver des espaces de liberté, de co-construction avec les pouvoirs publics, de discussion des règles de gouvernance associative afin d'offrir aux associations la capacité de continuer à innover sans leur faire prendre le risque de voir se fermer les portes des financements publics. La raréfaction conjoncturelle des finances publiques ne doit en effet pas laisser oublier qu'il y a là un enjeu d'avenir important pour la société dans son ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

- Avare P., & Sponem S. (2008), Le managerialisme et les associations. In J.-L. Laville & C. Hoarau (Eds.), *La gouvernance des associations. Sociologie, économie, gestion.*, Sociologie économique (pp. 113-130). Eres.
- Chatelain-Ponroy S., Eynaud P., & Sponem S. (2011), Enquête gouvernance : les premiers résultats. *Jurisassociations*, (447), pp. 22-26.
- Chisolm L. B. (1995), Accountability of nonprofit organizations and those who control them: The legal framework. *Nonprofit Management and Leadership*, 6(2), pp. 141-156.
- Cornforth C., & Edwards C. (1999), Board Roles in the Strategic Management of Non-profit Organisations: theory and practic. *Corporate Governance*, 7(4), pp. 346-362.
- Desreumaux A. (2005), *Théorie des organisations* (2e édition.). Colombelles, France: EMS.
- DiMaggio P. J. & Anheier H. K. (1990), The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors. Annual *Review of Sociology*, 16(1), pp. 137-159.
- Enjolras B. (2009), Between Market and Civic Governance Regimes: Civicness in the Governance of Social Services in Europe. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(3), pp. 274–290.
- Frémeaux P. (2014), Les associations à l'epreuve de la rigueur. *Alternatives economiques*, (334), pp. 37-39.
- Habermas J. (1988), *L'espace public: archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise*. Critique de la politique Payot. Paris: Payot.
- Haeringer J. (2008), *La démocratie : un enjeu pour les associations d'action sociale*. Desclée de Brouwer.
- Hirschman A. O. (1970), *Exit, voice, and loyalty; responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hoarau C. & Laville J.-L. (2008), *La gouvernance des associations : Economie, sociologie, gestion*. Erès.
- Jegers M. (2009), "Corporate" governance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), pp. 143-164.
- Klein J.-L., Laville J.-L. & Moulaert F. (2014), *L'innovation sociale*. Toulouse: Erès éditions.
- Kreutzer K., & Jacobs C. (2011), Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A Paradox Perspective on Board Behavior. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), pp. 613-638.
- Laville J.-L. (2013), *L'association : sociologie et économie*. Pluriel.
- Laville J.-L. & Sainsaulieu, R. (2004), *Sociologie de l'association*. Desclée de Brouwer.
- Lu Knutsen W. & Brower R. S. (2010), Managing Expressive and Instrumental Accountabilities in Nonprofit and Voluntary Organizations: A Qualitative Investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), pp. 588-610.
- Morange P. (2008), *Rapport d'information en conclusion des travaux de la mission sur la gouvernance et le financement des structures associatives* (N° 1134). Assemblée Nationale.
- Ostrower F. & Stone M. M. (2010), Moving Governance Research Forward: A Contingency-Based Framework and Data Application. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(5), pp. 901-924.
- Steen-Johnsen K., Eynaud P. & Wijkström F. (2011), Civil Society Governance: Establishing a new field of research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations,* pp. 22: 555-565.

- Steffek J., & Ferretti M. P. (2009), Accountability or "Good Decisions"? The Competing Goals of Civil Society Participation in International Governance. *Global Society*, 23(1), pp. 37–57.
- Stone M. M. & Ostrower, F. (2007), Acting in the Public Interest? Another Look at Research on Nonprofit Governance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(3), pp. 416–438.
- Tchernonog V., Prouteau L., Tabariès M. & Nogues H. (2013), *Le paysage associatif français, mesures et évolutions*. Paris; Lyon: Dalloz ; Juris éditions.
- Young D. R. (2011), The Prospective Role of Economic Stakeholders in the Governance of Nonprofit Organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), pp. 566–586.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

T2A et gestion hospitalière : une réforme nécessaire mais insuffisante

Jean-Pierre CLAVERANNE [1]

Pas plus qu'on ne change une société par décret, on ne change une institution quasiment pluri millénaire comme l'hôpital par le seul levier de sa tarification. Le changement implique beaucoup plus que la seule prise en compte d'une variable "toutes choses égales par ailleurs".

Ce papier se veut une réflexion personnelle, une peinture en demi teinte d'une organisation hospitalière, observée depuis plus de 30 ans, où des femmes et des hommes de bonne volonté s'agitent, s'épuisent souvent et se découragent aussi souvent dans le cadre d'une organisation dont chacun souligne les imperfections, à défaut de pouvoir inventer la gouvernance *ad hoc* qui animerait et résulterait de l'action collective hospitalière. Ce papier n'a pas pour objet, de nier ce que la mise en œuvre de la T2A (la tarification à l'activité) a apporté à l'hôpital, mais de mettre en évidence les freins structurels qui empêchent l'hôpital de jouer le rôle qu'il pourrait jouer.

1. La réforme de la T2A, l'aboutissement d'un long processus

Du fait de l'importance de ses budgets dans les dépenses de santé, l'hospitalisation tant publique que privée, en France comme dans la majorité des pays développés, est depuis une trentaine d'années sous les feux d'une volonté réformatrice quasiment prométhéenne.

En France comme à l'étranger, chaque nouveau gouvernement, une fois nommé, s'empresse d'engager une réforme censée améliorer la qualité du service hospitalier rendu, contraindre définitivement les dépenses hospitalières, diminuer les doublons, améliorer la performance…

Ont été envisagés tour à tour la planification souple, censée mettre fin aux redondances et aux doublons, le budget global, censé freiner l'inflation des dépenses, les contrats d'objectifs et de moyens censés responsabiliser les acteurs autour de contrats synallagmatiques dans leur énoncé et Canada dry dans leur réalité, la comptabilité analytique, censée jeter les bases de tableaux de bord hospitaliers.

Par-delà les discours et les angles d'approche différents tenus et mis en œuvre dans cette fièvre réformatrice, les différents gouvernements ont suivi une même ligne de conduite à trois niveaux : le PMSI, dont l'objet était de rendre compte de la production hospitalière, et de dépasser les analyses antérieures plus frustres ; les points ISA, censés, sur la base de ce PMSI, estimer une productivité moyenne de l'hôpital permettant des comparaisons. La dernière mesure en date, la tarification à l'activité (T2A), introduit une révolution dans le financement des hôpitaux. En effet, jusqu'à l'instauration de la T2A, les hôpitaux, quelles que soient leur activité, leur contribution aux schémas régionaux ou à l'offre de soins, voyaient

1. Professeur en sciences de gestion, Ifross, université Lyon 3.

leurs budgets sensiblement reconduits d'année en année. Cette réforme financière devait sonner le glas – à tout le moins sur le papier – d'une "économie de la cueillette", dans laquelle chacun produisait de fait en fonction des ressources allouées, et d'une "régulation de la salle des pas perdus", dans laquelle l'efficacité d'un directeur se mesurait à la hauteur des crédits négociés en sus du taux directeur, auprès des tutelles pour faire face aux déficits.

La T2A a introduit, à tout le moins sur le papier, un changement dans le mode d'acquisition des ressources. A la vieille injonction biblique *« tu gagneras ton pain à la sueur de ton front »*, le "nouvel évangile hospitalier" ajoute *« tu dépenseras ce que tu auras gagné, et tu gagneras ce que tu auras produit »*.

Dans ces conditions, la T2A met sous tension les outils proposés par le ministère de la santé, mais qui étaient sous utilisés dans la gestion quotidienne de l'hôpital. Elle introduit comme clé de l'efficience économique le concept de **vitesse**.

En effet, jusqu'à présent, les outils ne trouvaient aucune résonance puisque la gestion (ou plutôt l'administration) de l'hôpital n'était pas finalisée. La boîte à outils dont disposaient les directeurs d'établissements et les différents acteurs pour articuler chacun à leur niveau les ressources et la production s'apparentait à un inventaire à la Prévert, sans qu'aucun des éléments du mille-feuille ne soit relié à un autre. Le responsable d'un service ignorait le contrôleur de gestion lorsqu'il existait, lequel ignorait le responsable de la stratégie ou celui des ressources humaines. L'hôpital avançait "en crabe" et cahin-caha en fonction du pouvoir et de la force de conviction des titulaires au sein de la direction hospitalière.

À quoi aurait-il servi de mettre en oeuvre une comptabilité analytique si l'objet de celle-ci était uniquement de produire des indicateurs au service des financeurs pour faire aux mieux des comparaisons interhospitalières et, au pire, des classements d'efficience ? À quoi aurait-il servi d'appliquer l'amendement liberté qui permettait à tout hôpital de s'organiser comme il l'entendait si la nouvelle organisation n'avait pour conséquence que de fédérer contre elle toutes les résistances au changement ? À quoi servait-il de faire des projets d'établissements et plus particulièrement des projets médicaux si ces projets ne servaient qu'à répondre à une injonction administrative sans traduction concrète pour l'établissement ?

À notre avis, le nouvel évangile fait table rase de la culture financière et administrative passée qui considérait le déficit budgétaire comme source de nouveaux budgets par reprise des déficits, en substituant au cœur de la gestion hospitalière **l'accumulation de ressources comme source du développement futur**.

Tandis que dans l'ancien système (l'ancien régime ?), la production était conditionnée par la norme (il faut x infirmières par poste, sinon je n'ouvre pas le service), dans le nouveau système, ce sont les ressources accumulées qui vont permettre la production future.

On peut par conséquent calculer un taux d'autofinancement des nouvelles activités comme [Montant des activités à financer/(résultat + amortissements)] à partir d'un taux d'optimisation des ressources, qui peut s'énoncer ainsi :

$$\text{Taux d'optimisation des ressources} = \frac{\text{résultat}}{\text{ressources engagées}}$$

lui-même égal au produit de deux éléments :

$$\text{Taux d'optimisation des ressources} = \frac{\text{résultat}}{\text{chiffres d'affaires}} \times \frac{\text{chiffres d'affaires}}{\text{ressources engagées}}$$

La logique de la T2A au niveau des financeurs est d'exercer de façon directe une pression sur les coûts en révisant les tarifs d'année en année et, de façon indirecte, une pression sur la vitesse de rotation des patients. Pour compenser un tassement du taux

de marge "résultat/chiffre d'affaires" lié à la pression des coûts et à l'encadrement des tarifs, les hôpitaux, comme les cliniques, sont contraints d'accélérer le taux d'utilisation des équipements, de modifier l'organisation pour diminuer les temps de prises en charge.

En théorie, quatre leviers d'action "génériques" s'offrent en effet aux décideurs hospitaliers :

1. Optimiser la facturation pour améliorer comptablement la marge ;
2. Revoir ou affiner le positionnement de l'hôpital pour se centrer sur les activités les mieux rémunérées (sélection des activités et des patients) et/ou sur les activités constituant leur véritable savoir-faire ;
3. Réduire les coûts de production ;
4. Augmenter la vitesse du débit de production.

Ce dernier levier est majeur dans un système administré, car, comme le note Alfred Chandler, *« ce n'est pas la taille d'un établissement de production industrielle en termes d'ouvriers employés ou la valeur ou la quantité d'équipement productif rassemblé qui permirent les économies aboutissant à la baisse des coûts et à l'augmentation de la production par travailleur et par machine, mais la vitesse du débit de la production et l'accroissement du volume produit ».*

L'amélioration de la marge par une meilleure facturation est pratiquée de longue date aux États-Unis, où certaines officines proposent des martingales informatiques permettant d'optimiser les facturations en profitant de la complexité et des angles morts du système de tarification. Cette approche ne va pas nécessairement toujours dans le sens de l'orthodoxie juridico-financière, mais elle contribue en revanche à accroître les marges des établissements. Les mêmes causes produisant les mêmes effets, il y a fort à parier que de telles pratiques apparaîtront dans le paysage français.

Choisir ses activités nécessite cependant de disposer des ressources nécessaires à ce choix, c'est-à-dire avoir les moyens d'embaucher de nouveaux praticiens ou de se séparer d'autres, tant d'un point de vue réglementaire que financier. On comprend dès lors que cette stratégie soit difficilement envisageable à l'heure actuelle compte tenu de la rigidité des statuts hospitaliers. Dans ces conditions, on mesure que la physiologie du changement est pour l'instant peu modifiée.

La troisième méthode pour agir sur les coûts peut se jouer dans deux directions :

- **la baisse des frais fixes** : elle est à rechercher dans une autre organisation interne de l'hôpital, et notamment dans ce que l'industrie a appelé le *downsizing*, c'est-à-dire une recherche systématique de réduction de la taille et des niveaux hiérarchiques des unités de production pour une plus grande efficience et une plus grande flexibilité. Une telle logique passe, par exemple, par un ajustement des capacités du plateau technique à la réalité de la production hospitalière et non plus aux exigences de confort des chirurgiens et/ou des personnels. Si l'on prend comme référence une production donnée de 1 500 interventions annuelle par bloc opératoire, on peut aisément évaluer les économies à réaliser dans de nombreux hôpitaux pour lesquels les taux d'occupation sont bien souvent inférieurs à 50 % ;
- **la baisse des charges variables** : cette diminution passe par une analyse des processus de façon à optimiser la gestion des ressources rares et tendre les flux de production. Les démarches qualité engagées dans le sillage des démarches d'accréditation ont ouvert une brèche en direction de ce type d'approche, mais les expériences conduites restent cependant de portée encore trop limitée : les améliorations se concentrent au niveau des sous-processus métiers ou fonctionnels, à un niveau local (l'unité fonctionnelle, le service, le département), et elles éludent le plus souvent la question du sens et de la finalité de l'action : on optimise l'existant. La nouvelle frontière de la réduction des coûts passe par de véritables opérations de *reengineering* qui repensent en profondeur l'organisation et les

finalités des principaux processus de prise en charge. Le *reengineering* conduit notamment à s'interroger sur la nécessaire adaptation des organisations face aux modifications des prises en charges induites et permises par la technologie. Le dossier électronique du patient et l'informatisation des différentes fonctions peuvent générer d'importants gains de productivité dès lors que les processus sont réellement repensés autour de ces innovations.

Enfin, la dernière méthode consiste à augmenter le volume de chiffres d'affaires pour un niveau de ressources donné, ce qui se traduit par une surveillance drastique des consommations de ressources, par une diminution de la durée moyenne de séjour, par une augmentation des amplitudes d'ouvertures du plateau technique permettant de réaliser davantage d'actes, ou encore par le développement des techniques ambulatoires. Ceci implique un examen sans faille des dossiers médicaux pour analyser tout écart injustifié par rapport à la durée de séjour cible.

2. Les limites de l'effet T2A

Si les directions hospitalières et les personnels sont conscients des marges de manœuvre et des leviers d'actions évoqués précédemment, ils sont en même temps conscients de leur insuffisance. En effet, l'hôpital public est désorienté, tant il est déconcerté par les injonctions contradictoires, démoralisé par l'état de ses finances, dépaysé par les nouvelles règles du jeu qui s'imposent à lui, engoncé dans ses habitudes et ses coutumes, indécis quant aux conduites à tenir pour répondre à l'émergence des droits du patient, perdu dans la réglementation tatillonne, et surpris que les patients lui demandent des comptes.

Découragés devant l'ampleur du chantier, inquiets devant la concurrence qui ne cesse de s'amplifier, minés de l'intérieur par des crises identitaires, de nombreux hôpitaux ont du mal à relever la tête et perdent confiance en l'avenir. L'arrivée de la tarification à l'activité a participé à cette crise de confiance : crise multiforme, rampante et générale, au spectre large, qui présente, par-delà les particularismes liés à la taille, aux missions ou aux statuts, les caractéristiques d'une endémie : crise de légitimité mais aussi crise d'identité, crise financière mais également crise existentielle.

Au-delà des conséquences mécaniques de la T2A, l'hôpital, en réalité, est malade de son incapacité à faire émerger un diagnostic partagé. Cette incapacité trouve ses racines dans des faiblesses structurelles régulièrement identifiées depuis 20 ans, mais également dans l'incapacité à faire émerger sur la base de ce diagnostic de nouvelles façons de faire ensemble plus efficaces et plus efficientes.

L'hôpital public souffre de plusieurs maux : un déficit de pilotage et de dialogue, une balkanisation des territoires, une gestion monolithique, une pesanteur du contrôle, des outils de gestion inadaptés.

3. Le déficit de pilotage et de dialogue

Le conseil de surveillance demeure ainsi le plus souvent une chambre d'enregistrement plutôt qu'une véritable instance de décision et de pilotage stratégique : la nomination des praticiens hospitaliers et du directeur de l'établissement, qui constituent pourtant les éléments clés de toute stratégie, lui échappe ainsi totalement. Sa marge d'appréciation est également réduite en matière budgétaire.

Que signifient ces directoires dont les deux missions essentielles sont de préparer le projet d'établissement et de jouer un rôle de conseil auprès du directeur dans la gestion et la conduite de l'établissement. Comment régler les problèmes majeurs quand ceux ci

ne sont jamais nommés? De même, comment peut-on penser que des réunions interservices auxquels ne participent que des cadres de santé permettent de régler des déficits de communication médicale. Enfin, que penser de projets d'établissement ou de service, qui, faisant l'impasse sur tout objectif chiffré, se privent de la possibilité de boucler sur des données médicales et économiques. Comment créer les bases d'un renouveau si les résultats de chaque acteur, de chaque service et de chaque pôle ne sont pas analysés en termes d'écarts par rapport aux objectifs que l'on s'est donnés et si l'analyse de ces écarts ne débouche pas sur la mise en œuvre d'actions correctives ?

Quant au chef de service ou au référent de pôle, son champ d'action réel s'avère réduit. Celui-ci n'a pas de réel pouvoir de décision pour la nomination sur les cadres soignants, ni sur le recrutement du personnel chargé du secrétariat, de l'entretien ou de l'hôtellerie, qui jouent un rôle important dans la qualité du service rendu et par conséquent dans la préservation ou le développement d'un avantage concurrentiel. Son pouvoir de contrôle à l'égard des médecins est de même extrêmement réduit. Cette absence de pouvoir ôte au chef de service un levier essentiel de contrôle – au sens anglo-saxon du terme – des ressources humaines, sans lequel il ne peut y avoir de véritable gestion. Le même raisonnement s'applique au mode de rémunération, qui ne permet pas de valoriser les personnes les plus méritantes.

La multiplication ou les ruptures des niveaux hiérarchiques constitue également un obstacle permanent à la rapidité de la prise de décision : il faut ainsi franchir sept à huit niveaux hiérarchiques dans les CHU avant de pouvoir accéder à l'autorité réellement investie des responsabilités, notamment dans les services de soins.

4. La balkanisation des territoires

Organisation pluriséculaire dont une des premières fonctions a été de contenir la contagion, produit de l'université, l'hôpital est structuré par la notion de territoires et de savoirs qui reposaient à l'origine sur l'adéquation entre nosologie, espace et organisation des savoirs.

Cette organisation en territoires morcelés autour de la discipline médicale, cette balkanisation des territoires, des savoirs et de l'espace multipliant les déplacements du patient autour des différents plateaux techniques, rend plus difficile la concertation des différents spécialistes et complique singulièrement la prise en charge plurielle qu'induit le passage du colloque singulier au colloque pluriel.

A cette multitude des territoires se surajoute l'éclatement des savoirs médicaux en de nombreuses spécialités et sous-spécialités : une cinquantaine en France, contre moins d'une vingtaine en moyenne en Europe. Par mimétisme et/ou par nécessité, les paramédicaux ont accompagné ce mouvement d'éclatement qui, en accroissant les rigidités de fonctionnement, entrave du même fait la rapidité des échanges.

5. Une gestion monolithique

La "manie" de l'administration hospitalière de vouloir tout contrôler sur le papier, de vouloir unifier l'ensemble du fonctionnement, qu'il s'agisse des horaires ou des statuts, de vouloir à tout prix inscrire dans le marbre ses divisions fonctionnelles analytiques, ses centres de responsabilité, de coûts et de profits, disjoint en réalité ce qui devrait être conjoint médicalement et conjoint ce qui devrait être disjoint administrativement. L'efficience d'une telle organisation est relativement faible si on la met en perspective avec un possible théorique et elle s'affaiblit d'autant plus du fait que l'irruption du tout technologique s'est faite sans modification de l'organisation existante.

6. La pesanteur du contrôle

En dépit des efforts consentis par le législateur depuis 1991 pour alléger et clarifier la tutelle des établissements, la pesanteur du contrôle constitue cependant encore un frein puissant à la réactivité nécessaire des établissements face aux évolutions de leur environnement concurrentiel.

Dans le domaine stratégique du recrutement des professionnels médicaux, la lourdeur des procédures et l'éclatement de la gestion des praticiens entre les différents niveaux administratifs (ministères, ARS, établissement,…) allonge considérablement les délais de décision : là où le recrutement d'un médecin ne réclame tout au plus que quelques jours dans un établissement privé, il faut en moyenne 18 mois à l'hôpital public pour recruter un praticien hospitalier.

Les contraintes réglementaires sont également extrêmement pénalisantes dans le domaine des achats. Le code des marchés publics, en dépit de sa récente réforme [2], nécessite des procédures lourdes, parfois difficiles à mettre en œuvre, au risque bien souvent de conduire les acheteurs (lorsque cette compétence existe en tant que telle) à privilégier le respect des procédures aux dépens de la bonne gestion. Cette pesanteur, conjuguée à la longueur des processus de décision, induit un décalage croissant entre le besoin d'évolution de plus en plus rapide des établissements face au développement des technologies et de la concurrence d'une part et les délais de réalisation effective des investissements, qui prend au minimum 5 ans dans un CHU.

7. Des outils de gestion inadaptés

En dépit de leur caractère de plus en plus coercitif qui témoigne de la volonté des acteurs institutionnels de rationaliser l'activité hospitalière, les outils développés ces dernières années ne peuvent à eux seuls fournir une réponse durable et véritable aux dysfonctionnements du système hospitalier dans son ensemble.

Cette impuissance réside fondamentalement dans la manière dont ces outils de contrôle conçoivent l'économie de l'hôpital qui est en elle-même réductrice de la complexité des processus mis en œuvre. Fondés sur une représentation mécaniste du fonctionnement de l'hôpital, les outils en place font l'impasse sur l'organisation à l'intérieur de l'hôpital ; ils réduisent l'hôpital au statut de la firme dans l'analyse néo-classique, c'est-à-dire une boîte noire, un point sans épaisseur, sans passé et sans organisation, non pas « *un point au sens physique de ce mot, c'est-à-dire référé à une structure matérielle, mais un point mathématique qui marque la place d'un entrepreneur réduit à la passivité* » [3]. Vers ce point affluent les facteurs de la production ; en ce point les forces du marché les combinent ; de ce point, elles répartissent les produits résultants entre les consommateurs finals [4]. Les seules relations qui existent sont celles qui relient *input* et *output* en dehors de toute considération organisationnelle.

Un tel mode de pensée restreint le champ d'action des instruments que la société s'est donnée à un traitement de surface à la périphérie des problèmes. L'hôpital, comme toute organisation, ne peut se réduire à un point comme le voudrait l'analyse néo-classique. À défaut d'analyse des activités et procédures nécessaires à la production de soins, les outils en place fonctionnent à l'aveugle en contrôlant les ressources ou les résultats sans s'attacher à comprendre et à modifier les causes profondes des dysfonctionnements du système.

2. Introduite par le décret n° 2001-210 du 7 mars 2001 portant code des marchés publics.

3. Perroux F., Présentation de la série Sciences de Gestion, Economies et Sociétés, Série Sciences de gestion, n° 8-9, 1998, p. 2 ; les italiques sont de l'auteur.

4. Ibid.

Enfin, le projet d'établissement, colonne vertébrale de la réforme hospitalière de 1991, initialement conçu comme un outil au service du changement et de l'adaptation des établissements de santé, s'avère trop souvent vidé de sa substance et de son intérêt faute de véritable diagnostic organisationnel. La formulation des objectifs qui constitue l'essence même du projet implique en effet au préalable que l'établissement sache d'où il part, sur quelles forces il peut s'appuyer mais aussi de quels points faibles il doit s'accommoder, c'est-à-dire qu'il effectue un diagnostic de sa situation actuelle, sans lequel le projet risque fort de se réduire à l'énoncé de vœux pieux sans lien avec la réalité. Cette phase de diagnostic joue un rôle déterminant en ce qu'elle permet non seulement de repérer les forces et les faiblesses, mais aussi et surtout d'identifier les causes des dysfonctionnements, et par là même de dégager des leviers d'action concrets.

8. Quel rebond ?

L'ensemble de ces constats plaide pour une meilleure appropriation par l'ensemble des professionnels du facteur organisation à l'hôpital, par la prise de conscience que ce ne sont pas les malades qui consomment les ressources de l'hôpital. Les malades consomment de l'organisation et que c'est cette organisation qui consomme les ressources.

Refuser d'entrer dans cette problématique et continuer à réduire l'hôpital à un point ou à une fonction de production sur laquelle on pourrait agir efficacement et durablement en contraignant ses ressources et ses productions revient de fait à se priver de moyens d'action. La clé de la performance, du succès et de l'échec, de la crise et de la sortie de crise, ne réside pas uniquement dans la mise en œuvre de la T2A, mais aussi dans une variable cachée, ***le facteur d'efficacité X : l'organisation***.

La recherche de l'efficience que les responsables politiques et les gestionnaires appellent de leurs vœux ne peut faire l'économie d'une réflexion et d'une analyse approfondie des modes de production de l'hôpital et dans l'hôpital, de la multiplicité de ses missions (soins, formation, recherche), de l'obligation qui est la sienne d'accueillir tous les publics sans discrimination et ce 24 heures sur 24 et 365 jours sur 365, des statuts de ses personnels, des obligations juridiques concernant les personnes salariées fort différentes des personnels rémunérés à l'acte. Seule une telle analyse permettra de dégager les leviers d'action susceptibles de produire les changements escomptés dans le sens d'une meilleure utilisation des moyens alloués, mesurée en quantité mais aussi en qualité.

Une telle vision implique de rompre avec la vision dominante de la rationalisation, emprunte d'une conception déterministe du fonctionnement de l'hôpital, qui *« fonctionne comme un modèle normatif, supposé être le seul permettant l'obtention de l'efficacité et applicable dans toutes les classes de situation »* [5].

La conception et la mise en œuvre d'une organisation de la production de soins plus efficiente du système de production hospitalier nécessitent ce que d'aucuns appellent une nouvelle rationalisation de la production qui se manifeste par un double mouvement [6] :

• un processus **d'analyse de la réalité du travail**, des activités réalisées et de leur agencement, permettant de codifier de façon symbolique la réalité et de dévoiler et clarifier des phénomènes sociaux qui se produisent à l'occasion du travail ;

5. De Terssac (G.), Dubois (P.), "Les rationalisations : quels choix pour quelles conséquences ?", p. XXI, *in* De Terssac (G.), Dubois (P.) *et al.*, *Les nouvelles rationalisations de la production*, CEPADUES-Editions, Paris, 1992, 290 p.

6. De Terssac (G.), Dubois (P.), *op. cit.*, p. XX

• un processus de **mise en ordre de cette réalité** fondé sur la mise en place d'une organisation méthodique.

Mais, pour tenir leurs promesses, encore faut-il que la description et l'analyse des modes d'organisation soient construites et acceptées par les acteurs de terrain et ne soient pas imposées d'en haut ou de l'extérieur par des décideurs ou des analystes qui n'ont qu'une connaissance lointaine, superficielle ou trop théorique (ces deux dernières notions ne sont pas incompatibles) de la réalité des établissements de soins.

Les discours véhéments des médecins ou des soignants à l'encontre de tout nouvel outil et de toute nouvelle réforme trouvent leur source non pas dans une volonté d'opposition stérile et systématique ou encore moins dans un immobilisme qui serait "culturellement" inscrit dans leurs identités individuelles ou collectives mais bien dans la **disjonction** entre leurs modes de travail tels qu'ils se les représentent et les représentations qu'en donnent les systèmes d'information et les pilotes du système. L'impossible mobilisation des acteurs hospitaliers n'est pas liée à la qualité de ces derniers, bien au contraire, mais à l'existence de systèmes d'information et de décision **schizophrènes** déconnectés de leur vécu quotidien et qui ignorent la production hospitalière.

Le changement que requiert l'hôpital pour s'adapter à la nouvelle donne de cette fin de siècle doit s'appuyer sur l'élaboration d'une représentation **construite** et **partagée** des modes d'organisation en vigueur, à partir de laquelle les différents participants à l'œuvre de production de soins peuvent se positionner, procéder à une analyse individuelle et collective des points forts et des points faibles éventuels, et jeter les bases d'une nouvelle organisation et de nouveaux outils.

La constitution d'un point d'accord collectif est d'autant plus importante que la complexité de l'organisation hospitalière, rompant avec le paradigme du contrôle traditionnel en vigueur au XIX^{ème} siècle, ne permet pas de contrôler strictement les actions de chacun au moyen de normes et d'instructions édictées de façon autoritaire et centralisée, et impose par là même de reconnaître aux acteurs une part d'autonomie dans la réalisation de leurs activités et dans la résolution des problèmes. Les représentations de la "réalité" du travail constituent dès lors le levier d'action essentiel sur les comportements individuels et collectifs, le moyen de les gérer et de les infléchir pour les faire converger vers la réalisation de missions et d'objectifs définis.

L'entrée en gestion de l'hôpital sous l'effet conjugué des contraintes financières et des restrictions réelles ou imaginaires dues à l'émergence de la sécurité et des droits du patient, ne pourra se faire sous la seule contrainte budgétaire à l'hôpital. La responsabilisation des acteurs, leur implication dans la gestion nécessite de mettre fin à l'éclatement des données en deux sphères étanches, la sphère économique et la sphère médicale, afin que ceux-ci puissent évaluer les conséquences de leurs décisions thérapeutiques et de leurs pratiques sur les dépenses de leur établissement mais aussi en retour que l'impact des mesures économiques sur les prises en charge soit clairement évalué. Cette réconciliation entre l'économique et le médical nécessite la mise en place d'instruments *médiconomiques* permettant d'évaluer dans un langage compris de tous au moyen d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs médicaux et économiques bâtis à partir des représentations collectives des processus de prise en charge.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR
D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

Au-delà des chiffres ?... une nécessité

Marie-Astrid LE THEULE [1]

« J'ai pris un mot, ˝fragilité˝, et je l'ai suivi. Je l'ai suivi là où il voulait bien me mener. Il a été pour moi comme un bâton d'aveugle, ou comme une clé, un de ces passe-partout qui permettent d'entrer dans toutes les chambres d'un hôtel.

J'ai découvert peu à peu que ce mot – et la chose qui le recouvre – permet en effet de pénétrer, comme par effraction, dans plusieurs territoires de notre comportement, dans nos réduits et même parfois dans nos caves. Je l'ai appliqué au pouvoir, à l'histoire, à notre planète menacée, à nos religions, à nos drapeaux, au vieux combat entre le savoir et l'ignorance, au terrorisme contemporain, à tout ce qui m'est passé sous les yeux.

Chemin faisant, j'ai rencontré quelques grands ancêtres, qui avaient fait le chemin avant moi, Shakespeare et Dostoïevski bien sûr, ainsi que les auteurs inconnus du Mahâbhârata indien, mais aussi quelques uns de chez nous, Corneille, Chateaubriand, Balzac, Proust.

Grâce à mon travail, au cours de ma vie, j'ai entretenu des relations étroites avec la plupart d'entre eux. Les relire sous un certain angle, à la lumière d'un mot, est aujourd'hui une source d'étonnement, d'inquiétude et par moments aussi de réconfort. Ils m'ont appris, ce que je savais sans doute déjà, qu'un personnage ne peut nous toucher, et toucher les autres, que lorsque nous avons trouvé en lui cette « essence de verre » dont parle Shakespeare et que nous appelons « vulnérabilité ». Alors notre fragilité, loin d'être une simple et irrémédiable faiblesse, devient, parce qu'elle nous est commune, le moteur de toute expression, de toute émotion et, souvent, de toute beauté. » (Carrière J.-C., 2006)

Préambule : une nécessité ?

Je sais, c'est un article, cher Christian. Mais, comme dirait Howard Becker (2009) : pourquoi ne pas s'autoriser, en tant que chercheur, à prendre différentes formes d'écriture ? Alors, permets-moi d'écrire accompagnée d'écrivains et, bien sûr, de ce que les recherches en sciences de gestion nous ont appris. Comment t'écrire ? Comme à un chercheur en sciences de gestion ? Mais cela ne m'est pas possible – dans chaque rencontre, y compris avec les chercheurs, il ne peut pas y avoir que le savoir. Alors, j'ai une forme d'admiration, bien sûr de ta carrière, mais je laisse cela à d'Autres qui le feront à merveille. J'ai de l'admiration pour certains moments, quand tu prends la parole, pour ces batailles au quotidien, pour dire quelque chose de nécessaire,… Alors, tu vas me dire, quel est le rapport avec la recherche ? C'est la nécessité, cette nécessité.

1. Maître de conférences au Conservatoire national des Arts et Métiers.

Introduction

Longtemps, la comptabilité a été présentée comme l'algèbre du droit. Aujourd'hui la gouvernance par les nombres tend cependant, comme le souligne Alain Supiot (2010), à se substituer à la gouvernance par le droit. Ce phénomène touche tous les aspects de la vie sociale et organisationnelle. La comptabilité joue un rôle majeur dans cette gouvernance par les nombres. Cette prédominance des nombres nous amène à nous demander : quels sont ces chiffres ? D'où viennent ces chiffres ? Sont-ils neutres et objectifs ?

Comme l'a précisé Alain Desrosières, dans le domaine social, la mesure relève d'un processus de quantification qui se distingue largement des mesures faites en sciences dures. En effet, ce processus implique une première étape qui est tout d'abord de définir des conventions puis, ensuite de mesurer. Desrosières précise que *« plus généralement toutes les formes de quantification (par exemple probabiliste ou comptable), reconfigurent et transforment le monde, par leur existence même, par leur diffusion et leurs usages argumentatifs, que ceux-ci soient scientifiques, politiques ou journalistiques. Une fois les procédures de quantification codifiées et routinisées, leurs produits sont réifiés. Ils tendent à devenir ˝la réalité", par un effet de cliquet irréversible… Les objets ainsi quantifiés reconfigurent le monde. Ils agissent, en ce sens que les acteurs sociaux orientent leurs actions par rapport à eux, comme le montrent par exemple les nombreux ˝indicateurs˝ qui rythment la vie sociale ».* (Desrosières, 2008, p. 12) Et Christian Hoarau et Robert Teller soulignent que *« l'outil comptable n'est pas neutre. Il est au contraire le produit d'un jeu complexe de forces de nature diverse et le fruit d'enjeux sociaux voire sociétaux »* (Hoarau et Teller, 2007, p. 1). Pour Bernard Colasse (2007), compter c'est donc (ra)conter une histoire, et cette histoire dépend des conventions sociales dans lesquelles elle s'insère. Alain Burlaud et Claude Simon (2013) montrent l'interaction des différents outils de gestion et la force invisible qu'exerce leur logique sur les prises de décision. Ce qui amène Christian Hoarau et Robert Teller (2007) à réfléchir à une gouvernance de la mesure et non pas à une mesure de la gouvernance.

Parallélement, Mireille Delmas-Marty nous dit : *« il ne faut pas être trop critique sur la technique. On a besoin de la technique. (…) C'est ce qui est difficile : se mettre à distance, sans pour autant rejeter le côté technique de nos disciplines. Je pense que c'est très utile d'avoir des techniques pour avoir un outil d'analyse de la complexité actuelle. Cela permet de travailler au plus près de la réalité. »* (2011, p. 55) En effet, la comptabilité de par sa technique nous permet de dérouler des ficelles (Becker, 2002). Des ficelles qui posent, par exemple, avec les travaux de Christian Hoarau, la question de la position de l'Europe par rapport à ses banques en analysant la norme IFRS 13 (la juste valeur). Ou bien par le soutien de Christian Hoarau au Président de l'ANC (Jérôme Haas) qui se demandait ce que chaque norme révèle comme enjeux sociétaux et si ces normes prennent en compte l'interêt général. Même si ces soutiens sont difficiles face aux critiques, voire aux pressions politiques (analyse de Jacques Richard, 2014). Ces analyses techniques nous donnent une base de réflexion. La comptabilité avec sa technique austère et peu attrayante, en la décortiquant, nous parle de notre société, de son histoire mais également de son avenir.

Cette analyse de la technique comptable nous souhaiterions la poursuivre à propos des réformes hospitalières.

1. Du coût d'un patient à la question du "comment mourir" à l'hôpital

Les réformes, en France, se succédent à l'hôpital public. *« Les hôpitaux sont devenus un point focal pour les stratégies de réforme des soins de santé dans de nombreux pays euro-*

péens au cours de la crise financière, aussi bien pour les réformes à court terme visant à réduire les coûts que pour les changements à long terme pour améliorer la performance ». (Hope, 2014). Ces réformes, en France, sont en partie des réformes de gestion plus précisément des réformes comptables (division en pôles d'activité évalués en fonction d'activités atteintes ou non, ressources affectées en fonction des objectifs réalisés, mesure de l'activité en fonction du PMSI [conversion de tous les actes médicaux en une unité de valeur commune, introduit par Jean de Kervasdoué], introduction des rémunérations en fonction des résultats, introduction de nouveaux postes tels les contrôleurs de gestion). Ces réformes hospitalières introduisent de nouveaux outils de gestion qui sont présentés comme un moyen d'introduire de la rationalité dans l'affectation des ressources financières, à la fois territorialement et au niveau de chaque établissement. Ces réformes sont très influencées par un courant appelé le *new public management*, ensemble de théories et de pratiques que les pouvoirs publics mettent en oeuvre dans les administrations publiques dans un souci d'efficacité voire d'efficience (Chatelain-Ponroy et Sponem, 2011). Les outils de gestion et en particulier comptables résultant de choix économiques et politiques, nous avons, alors, souhaité analyser comment est calculé le coût d'un patient : ce qui est pris en compte et ce qui n'est pas pris en compte dans ce coût.

Interpellées par les voix de la contestation, nous (une réalisatrice et moi-même) avons réalisé une série d'entretiens avec des chefs de service. Ils nous ont parlé de deux points : tout d'abord, la différence de langage entre les administratifs et soignants puis, les invisibilités. Pour comprendre cette différence de langage et découvrir ces invisibilités, nous avons donc décidé de faire un terrain ethnographique dans un service de gériatrie soins aigus-soins palliatifs. Comme les soignants nous parlaient toujours d'invisibilités, nous avons choisi également de filmer. Pendant deux ans, nous avons suivi deux médecins, deux internes et le chef de service deux jours par semaine. Nous avons également suivi des réunions administratives entre chefs de pôle et direction, et suivi des formations à l'évaluation des coûts. Au bout d'un an, nous avons filmé. Le dispositif a été simple : un cameraman et un preneur de son. Nous avons suivi six patients pendant quinze jours.

Nous avons démarré ce terrain dans un certain contexte. A l'heure où il nous est dit que le poids économique de la santé est excessif, à l'heure où il nous est dit qu'il est indispensable de gérer efficacement et donc que le calcul du coût d'un patient est indispensable, nous avons choisi de tenter de comprendre le langage des soignants et de découvrir ces invisibilités. Nous nous sommes rendu compte très vite que les médecins calculent les coûts des patients a posteriori, adaptant leurs calculs aux objectifs. Très vite, nous sommes confrontées à la question de la mort. La mort qui est si présente dans ce service (ce qui est normal pour un service de soins aigus, palliatifs), la mort n'existe pas à l'hôpital. Etrange, il faut rendre compte de l'activité des soignants, du traitement du patient, du coût, mais rien autour de la question de la mort. Des questions comptables, on arrive à la question du mourir qui n'existe pas.

Or, nous avons découvert que la question de la fin de vie est une décision qui est prise au niveau des médecins au cours des négociations avec l'équipe médicale, la famille et quelquefois le patient. Face aux progrès techniques, les médecins et leurs équipes de soignants doivent choisir pour le patient en fonction de sa pathologie, de sa situation sociale et des contraintes hospitalières. Par exemple, la question qui se pose : faut-il réanimer ? si oui, dans un service de gériatrie, comment convaincre le réanimateur ? et comment, en fonction des places, négocier (c'est-à-dire, accepter un retour des patients dans un service de gériatrie) pour avoir une place en réanimation ? Alors que la décision est urgente à prendre, les questions à se poser sont nombreuses. C'est le cas, par exemple avec Monsieur K., le médecin I. du service indique : *« on ne peut pas ne pas réanimer ».* Il est alors important de convaincre. A ce moment là, le temps s'arrête : appeler le SMUR, être convaincant

quand ils arrivent c'est-à-dire expliciter en quoi il est important de le réanimer (ce patient est autonome, il est en couple), et puis négocier pour lui trouver une place en réanimation. Il y a une concentration d'énergie et de temps demandé (1 heure) puis un contrecoup du personnel soignant. Nous avons réalisé que le "comment mourir" à l'hôpital est au cœur de pratiques organisationnelles et donc demande des choix, des prises de position, des négociations, des attentions (Strauss et Glaser 1970, Glaser et Strauss 1965, Hughes 1996, Kentish-Barnes 2007).

2. Du déni… au glissement de tâche, à la consummation de soi-même

Mourir à l'hôpital s'intègre dans un processus collectif et social. Est-ce une évidence ? le rapport Sicard montre combien il y a un déni de la fin de vie et de la mort :

« Tout s'est passé dans l'évolution du rôle de l'hôpital comme si la fin de vie et la mort étaient progressivement exclues alors qu'elles se déroulent de plus en plus dans ce lieu… La mort à l'hôpital est occultée, vue comme un échec… Une médecine qui occulte la mort dans ses préoccupations s'interdit de répondre au minimum des exigences humanistes. » (Sicard, 2012, p. 44)

Nous avons alors compris que les invisibilités dont les soignants voulaient nous parler sont les questionnements techniques, humains ; c'est-à-dire l'importance de la collégialité, la "culture du doute", la transmission de la culture de la réflexion pour les internes. Nous avons réalisé que ces invisibilités visibles se font dans un hors champ comme si la mort n'existait pas, si le comment mourir n'existait pas (Le Theule, 2014). Nous étions témoins avec notre caméra, témoins de ce hors champ, témoins de cet engagement et de ces réflexions humaines. Nous avons été très sensibles à une notion très importante pour le chef de service : la vulnérabilité décrite ci-dessous dans l'extrait de nos carnets de notes (2012).

Points de suspension …

Ils sont arrivés trop tard dans la chambre, lui le chef de service P. elle, l'interne A. Trop tard. Peut-on réanimer dit l'interne ? Trop tard, trois minutes trop tard répond le chef de service. Cette journée commence mal, c'est-à-dire, trop tard.

Et, il y aura d'autres matins où toute cette organisation visible voire invisible fonctionne, et ce sera alors un bon matin - … Point de suspension …

Dans certains services hospitaliers, il peut y avoir beaucoup de points de suspension. Cela peut être une façon d'être dans un service. Cela peut être la visite : un patient, puis, points de suspension, la visite de la famille, puis points de suspension. Les échanges avec les collègues puis, points de suspension.

Bref, cela pourrait être un service où les points de suspension règnent. En apparence, ce serait confortable, les points de suspension, vous voyez quelqu'un, puis vous voyez quelqu'un d'autre, la journée se déroule entrecalée de ces points de suspension et protégée par ces points de suspension.

Mais, ce matin là, dans ce service où ils sont arrivés trop tard dans la chambre, le chef de service est présent, il a beaucoup œuvré pour le développement des soins palliatifs. Or ce matin là, il est ému et il laisse l'interne exprimer son émotion.

Les points de suspension ne sont pas présents. Je suis intriguée, ce chef de service est toujours aussi ému après 25 ans.

Il nous explique plus tard combien il est important, en tant que soignant, d'être avec sa vulnérabilité. Seule manière pour lui de pouvoir rencontrer l'Autre. Il le demande aux internes, il leur laisse le temps de le découvrir, il laisse le temps au temps de contacter leur vulnérabilité. L'interne apprend avec sa vulnérabilité, réfléchit auprès d'un patient avec sa vulnérabilité humainement, techniquement.

Quel est le lien avec l'ensemble des réformes comptables ? Non seulement ce temps n'existe pas mais être efficient, ce n'est pas prendre ce temps. C'est quelque part du hors temps, voire c'est être inefficient. Etre efficient peut alors entraîner d'autres situations, un exemple est décrit dans le texte ci-dessous extrait de nos carnets de notes (2012).

Ta poche est vide et elle restera vide

Elle est arrivée avec lui, ils ne sont pas mariés, ils ont tous deux 80 ans et sont ensemble depuis l'âge de 17 ans. Ils arrivent dans ce service hospitalier de soins aigus. Le médecin ne les met pas dans la même chambre, cela empêche les soignants de faire leur travail en cas de difficultés. Elle a dans les poches de son manteau et de sa veste, leurs factures, 14 363 euros en petites coupures, les bijoux et les factures de l'EDF à régler.

L'infirmière lui demande de vider ses poches et lui signale qu'il n'est pas possible de garder cela dans la chambre. Ces objets seront mis au coffre de l'hôpital. Mais elle s'inquiète : comment payer sa facture, comment payer des petites choses ? Tout le contenu de ses poches est mis au coffre.

Elle se sent vide, c'est son premier pas vers le vide.

Elle a besoin d'acheter un journal, son argent est dans le coffre, impossible.

Elle a besoin de téléphoner, impossible son argent est dans le coffre.

Impossible son argent est dans le coffre, elle doit demander à l'infirmière, la responsable infirmière, l'aide soignante, n'importe qui,… elles n'ont pas le temps.

Allongée sur son lit, dans sa chemise de nuit, la neige tombe sur le sapin face à sa fenêtre.

Elle s'éloigne, elle s'absente, les poches de sa chemise de nuit sont vides, pourtant elles sont grandes. Elle ne demande plus. Faux, elle tente encore avec l'assistante sociale.

A la réunion entre les soignants et l'assistante sociale, l'assistante sociale explique qu'elle aurait besoin d'un peu d'argent. Mais, qui ira au coffre ? Il faut quitter le bâtiment, traverser le parc, rejoindre un des nombreux bâtiments.

La poche de sa chemise de nuit reste vide, elle tente de résister mais le vide de sa poche s'installe, son retour chez elle compromis.

Souvent, vider les poches de quelqu'un, c'est l'éloigner de lui-même.

Les soignants rencontrés ont conscience des questions techniques et humaines qui se posent auprès des patients en fin de vie (et ont une très bonne connaissance de la loi Léonetti). Alors, non seulement ces soignants se trouvent en surcharge de travail mais aussi, sont en porte à faux par rapport à la mesure de l'efficacité et de l'efficience d'un service (Peneff, 1992, p. 105). Il n'y a donc pas d'impensé technique et humain mais un déni technique et humain mettant certains soignants dans des difficultés extrêmes.

Cette absence de reconnaissance peut épuiser les soignants physiquement et psychiquement, pouvant les amener à une grande distanciation par rapport à leur travail ou bien, au contraire, à une implication qui les consume.

3. Au-delà des chiffres,… des formes de résistance

Bien sûr, la question de la fin de vie n'est pas comptable. Et pourtant, les réformes hospitalières sont essentiellement comptables, mesurant les coûts d'un patient, la productivité d'un service,… ces calculs ayant une importance car l'allocation des ressources est liée à ces résultats. Or, la question du "où mourir et comment mourir" est soit absente du calcul des coûts, soit prise en compte dans une mesure très stricte dans les soins palliatifs. La question du "mourir" est à la fois dans du "hors champ" et à la fois, pour les soins palliatifs, dans une hyper mesure. *« Devenues invisibles dans les dispositifs de gestion, ces activités chronophages relèvent alors du "temps perdu" aux yeux du système et tout être rationnel devrait chercher à les réduire à néant. En effet, si le travail est invisible, il est absurde de lui affecter des ressources au niveau global ou d'y dédier des efforts au niveau individuel. Or, les soignants nous ont démontré que tous ces temps invisibles sont le cœur même du "bien soigner" dans un service de gériatrie ».* (Le Theule et Lambert, 2014)

Nous demander ce que le calcul de coût d'un patient donne à voir et ne donne pas à voir (Foucault, 1969), ce que ce coût dans sa lecture montre de la société, nous permet de constater et de comprendre ce déni de fin de vie. Ce calcul du coût étant lié à l'évaluation de la performance d'un service peut nous faire croire qu'il reflète la réalité. *« … La mesure transforme le réel et ses effets peuvent donner lieu à controverses. Ces discussions sont nécessaires pour renforcer la robustesse des conventions et contribuer à la confiance sur laquelle repose le lien social »* (Hoarau et Teller, 2007, p. 1). Or, pour certains soignants, ce n'est pas cette réalité, donc ces soignants agissent autrement au risque d'être dans l'inefficience à court terme de la mesure et donc dans la non performance. C'est le cas lorsque le médecin dit : *« je ne peux pas, ne pas réanimer »* ou encore lorsque le chef de service souhaite que les internes se présentent avec leur *« vulnérabilité »* auprès des patients.

En tant que comptable, nous pouvons nous demander : est-ce que les réformes comptables hospitalières produisent *de facto* un patient dont le coût est calculé et un soignant dont la performance est mesurée ? Dans ce texte et au cours du terrain, nous mélangeons les voix des soignants, des patients et les invisibilités quelque part visibles. Ces termes, ces observations, cette écoute font écho aux travaux de Foucault sur les énoncés d'une époque et les visibilités. (Foucault parle dans *« la naissance de la clinique de la "visibilité virtuelle" ou d'une ¨visibilité hors du regard¨ »*). Qu'est-ce que le pouvoir selon Foucault ? *« Le pouvoir est un rapport de forces ou plus excatement tout rapport de forces est un rapport de pouvoir »* (Deleuze, l986/2004, p. 77). Le rapport de force peut être révélé en analysant les "failles" entre les énoncés et les visibilités d'une époque. Il ne faut toutefois pas faire de lien de causalité entre énoncés et visibilités. Ainsi, par exemple, ce ne sont pas les énoncés du droit pénal qui produisent la prison. Les visibilités ne sont pour autant pas forcément cachées mais elles peuvent être *« invisibles tant qu'on en reste aux objets, aux choses ou aux qualités sensibles sans s'élever jusqu'à la condition qui les ouvrent ».* (Deleuze, l986/2004, p. 64).

Est-ce que les réformes comptables hospitalières constituent des énoncés et les évaluations de performance des services hospitaliers constituent des visibilités (selon l'analyse de Foucault) ? En étudiant le travail quotidien des soignants, nous rendons compte de ces temps, ces réflexions et ces actes invisibles (visibles) au regard des mesures de la performance, est-ce que ce sont les failles ? Et si oui, que nous donnent-t-elles à voir ces failles ? Les réformes comptables ne produisent pas *de facto* un patient dont le coût est calculé, un soignant dont la performance est mesurée.

Analyser ces failles (écouter les voix de contestation des soignants, rendre compte des temps, des réflexions et des actes invisibles (visibles)), c'est également comprendre le Soi que développe Foucault. Foucault parle de l'importance de s'appliquer cette force à soi-

même. Un rapport à Soi se travaille, le pouvoir essayant de le capturer. Deleuze parle, en décrivant le travail de Foucault, d'une philosophie de la résistance. Son analyse nous permet de comprendre cette résistance que certains soignants ou certains gestionnaires mettent en place. Il nous est alors plus facile de comprendre comment un médecin dit *« je ne peux pas ne pas réanimer »* et met en place un dispositif technique et surtout stratégique pour que la réanimation ait lieu au-delà d'une mesure, comment un chef de service demande d'être sensible à la *« vulnérabilité »*. En analysant les réformes comptables, le coût des patients et l'allocation des budgets, en écoutant les voix de contestation, l'analyse de ces rapports de force, voire de ces failles, nous montrent cette résistance et cette résistance crée des possibles.

Conclusion

Si la question de la mort n'est heureusement pas comptable, les pratiques organisationnelles sont liées aux dimensions gestionnaires et aux valorisations comptables. Ne pas étudier ces pratiques, les temps et les questionnements demandés, c'est considérer la mort comme un tabou et c'est l'exclure de toute analyse. (Précisons qu'en aucun cas, s'y intéresser c'est mettre en place des procédures du "comment mourir", ce serait absurde et donc exclu. Nous sommes plus dans la démarche de Levinas où derrière des chiffres, il y a des visages. Et que nous disent ces visages ?) Il est en revanche important en tant que comptable de comprendre l'importance de ces temps, de prendre conscience de tous ces questionnements, de ces temps demandés aux soignants, de ces connaissances techniques… alors que le nombre de lits doit tourner. Il est également important de comprendre, à l'aide de ces réformes comptables, les représentations projetées de la société nous faisant croire que c'est l'unique réél. Mireille Delmas-Marty (2011) nous dit que *« dans l'épistémologie des sciences, Bachelard s'interroge sur les forces imaginantes de l'esprit : qu'est-ce qui met l'esprit en mouvement ? c'est qu'il voit deux forces : une qui creuse, qui cherche ses racines dans son histoire. Ce pourrait être l'histoire du droit ou le droit comparé. Et puis une force, une sorte de surgissement, repérer ce qui surgit, ce qui est inattendu, ce qui est inespéré, le bourgeon ou la fleur. C'est important aussi dans la recherche, de voir ce qui est inattendu, ce qui apparaît ».* Observer par la recherche les formes de résistance nous montre une autre réalité, voire d'autres possibles. En partant d'une question comptable, le coût d'un patient, nous sommes arrivées à un problème de société, *« penser solidairement la fin de vie »* (Sicard, 2012).

Mais alors, c'est quoi cette nécessité ? Cher Christian, *« Spinoza disait : on ne sait pas ce que peut un corps humain quand il se libère des disciplines de l'homme. Et Foucault : on ne sait pas ce que peut l'homme "en tant qu'il est vivant", comme ensemble de "forces qui résistent" ».* (Deleuze, 1986/2004, p. 98-99) Ces soignants qui résistent montrent l'importance du choix des politiques du soin. A propos de ces politiques, Worms nous interpelle dans livre *Revivre l'importance de ces politiques*. *« Pourquoi ces politiques risquent-elles à nouveau d'être oubliées, minorées, méprisées aujourd'hui, pourquoi est-il si essentiel d'y revenir ? On a la nostalgie de constructions purement positives et sans reste, qu'il s'agisse de l'individu libéral ou de la communauté sociale, de l'Histoire ou du Bonheur, et ces deux nostalgies s'allient étrangement contre ce qui ne semble être que compassion devant la vulnérabilité. Or, il n'est pas question de cela. Comment l'avenir collectif et le sujet autonome, qu'il s'agit en effet de préserver et de renouveler, seront-ils possibles sans ce travail de la relation qu'est le soin ? C'est ce devant quoi l'on ne peut plus, aujourd'hui, se dérober ? »* (Worms, 2012, p. 283)

C'est quoi alors, cette nécessité ? Cher Christian, ce que j'ai appris avec toi, c'est à la fois cette résistance avec vulnérablité et à la fois imaginer des possibles.

Bibliographie

- Becker H. S. (2002), L*es ficelles du métier*, (The University of Chicago Press, Ltd London l998), Ed. La Découverte - Ed. française - coll. Repères.
- Becker H. S. (2009), *Comment parler de la société*, Ed. La Découverte.
- Burlaud A., Simon C. (2013), *Le contrôle de gestion*, Ed. La Découverte, Coll. Repères Gestion.
- Carrière J.-C. (2006), *Fragilité*, Ed. Odile Jacob.
- Chatelain-Ponroy S., et Sponem S. (2011), Le contrôle de gestion comme savoir légitime. Etude sur la fabrique d'un mythe rationnel, *Comptabilité, contrôle et société. Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud*, Ed. Foucher.
- Colasse B. (2007), *Les fondements de la comptabilité*, Ed. La Découverte, Coll. Repères Gestion.
- Delmas-Marty M. (2004), *Les forces imaginantes du droit. Le relatif et l'universel*, Ed. Le Seuil.
- Deleuze G. (1986/2004), *Foucault*, Ed. Les Editions de Minuit, coll. Repères.
- Desrosières A. (2008), *Gouverner par les nombres*, *L'argument statistique*, Vol. I et II, Ed. Mines ParisTech.
- Foucault M. (1969), *Archéologie du savoir,* Ed. Gallimard.
- Glaser B., Strauss A. (1965), *Awareness of dying*, New York, Aldine Publishing Company.
- Hoarau Ch., et Teller R. (2007), "Editorial" Pour une gouvernance de la mesure et pas seulement une mesure de la gouvernance…, *Comptabilité - Contrôle – Audit*, tome 13, volume 1 (juin), p. 1.
- Hoarau Ch., et Teller R. (2007), "Editorial" L'évolution du rôle des outils comptables visions d'hier et d'aujourd'hui - *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 13, volume 2 (décembre), p. 1.
- Hoarau Ch. (2014), *Fair value et instruments financiers : de la convergence à la divergence internationale, Comment la régulation financière peut-elle sortir l'Europe de la crise ?*, Ed. Ecole nationale d'Administration.
- Hughes E.-C. (1996), *Le regard sociologique*, Essais choisis et présentés par J-M Chapoulie, Ed. EHES.
- Kentish-Barnes N. (2007), Mourir à l'heure du médecin, R*evue française de sociologie*, p. 449.
- Le Theule M.-A. (2011), Parcours de Chercheurs : transmission et gestion des possibles. Entretien avec Mireille Delmas-Marty, *Revue Organisation Responsable*, vol. 6, n° 2, p. 51.
- Le Theule M.-A. (2013), Comment mourir dans un service hospitalier ? Champ et hors champ – Le Shadowing et autres pratiques de l'ethnographie organisationnelle, *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. XIX, Supplément au n° 48, Ed. ESKA.
- Le Theule M.-A., Lambert C., (2014), De l'invisibilité des tâches dans un service hospitalier à leur non mesure : écouter des voix dans la nuit - *in* CLÉACH Olivier, DURAND Jean-Pierre & TIFFON Guillaume (dir.), *Processus d'invisibilisation et reconnaissance au travail*, Ed. Octares (à paraître).
- Loi n° 2005-370 du 22 avril 2005 relative aux droits des malades et à la fin de vie (dite loi Leonetti).
- Peneff J. (1992), *L'hôpital en urgence. Etude par observation participante*. Paris, Métailié (Leçons de choses).
- Réformes hospitalières européennes en temps de crise : *Alignement des besoins de maîtrise des coûts avec les plans pour la refonte structurelle ?* (4/06/2014, une étude de la Fédération européenne des hôpitaux (HOPE)).
- Richard J., Bensadon D., Collette C. (2014), *Comptabilité financière, IFRS versus normes françaises*, Ed. Dunod.
- Sicard D. (2012), Rapport élaboré par la Mission présidentielle de réflexion sur la fin de vie, France.
- Strauss A., et Glaser B. (1970), Patterns of dying dans O. Brim, H. Freeman, S. Levine, N. Scotch (eds.), *The dying patient*, New York, Russell Sage Foundation.
- Supiot A. (2010), *L'esprit de Philadelphie, La justice sociale face au marché total*, Ed. Seuil.
- Worms F. (2012), *Revivre*, Ed. Flammarion.

Les normes professionnelles d'expertise comptable sont-elles une entrave à la performance des cabinets ?

Philippe BARRÉ [1]

« Se mettre au régime étant dans l'air du temps, il convient de l'appliquer aux normes. Les tentatives d'allègement faites dans le passé se sont souvent heurtées à des résistances fortes au nom de la "qualité" du service quitte à se résigner à en limiter la quantité. Au moment où les collectivités locales voient leurs moyens se réduire, la question de l'allègement de certaines normes dans des conditions compatibles avec la sécurité et la qualité, devient un enjeu de préservation et de développement des services ».

Ces quelques lignes sont extraites du Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative d'Alain Lambert et Jean Claude Boulard remis en mars 2013 à Jean Marc Ayrault [2], alors Premier ministre. Ce rapport, dont le titre n'invite pas vraiment à la lecture, sauf à y être contraint, est à la fois décapant et passionnant. Consacré aux normes applicables à la sphère publique et notamment aux collectivités locales, ce rapport dénonce tour à tour *« l'incontinence normative »*, la tendance à une application stricte et bureaucratique, l'absence de réflexion sur l'interprétation facilitatrice dans l'assouplissement des normes… Il explique, à grand renfort d'exemples très concrets, comment les quelques 400 000 normes de toutes origines applicables en France paralysent les collectivités locales tenues de les appliquer et engendrent des coûts parfois délirants. La France a mal à ses normes !

Les normes envahissent donc notre quotidien. La profession d'expert-comptable ne fait pas exception. A l'image des collectivités territoriales qui se plaignent des normes établies par des *« grands esprits qui ne les appliqueront pas »*, les experts-comptables ont parfois le même sentiment sur leurs normes professionnelles. Complexes, absconses, inapplicables… tels sont les qualificatifs que ces derniers n'hésitent pas à utiliser pour qualifier ces règles d'application obligatoire.

A l'heure où la profession vit de profondes mutations, comme beaucoup d'autres d'ailleurs, la question des normes professionnelles prend une nouvelle dimension. En effet, fruit de la conjonction de plusieurs facteurs concomitants, la rentabilité des cabinets connaît une baisse régulière depuis plusieurs années. En outre, l'application progressive en France de la directive européenne sur les services [3] a pour effet de réduire peu à peu la protection dont bénéficiaient les cabinets d'expertise comptable. Ces derniers sont donc contraints de repenser leurs fondamentaux pour assurer leur pérennité. Dans ce contexte, les normes sont parfois montrées du doigt car considérées comme des entraves à la performance des cabinets.

1. Expert-comptable, commissaire aux comptes.

2. Rapport de la mission de lutte contre l'inflation normative, Lambert A., Boulard JC, Rapport au Premier ministre, mars 2013, 116 pages.

3. Directive 2006/123/CE du 12 décembre 2006.

Après avoir présenté le contexte de ce débat, nous tenterons d'éclairer ce dernier en analysant leur impact sur les missions des professionnels.

1. Contexte du débat

Dans cette première partie, nous nous proposons de présenter tous les éléments nécessaires à la bonne compréhension de la question. Après avoir clarifié les différents concepts, nous analyserons la situation actuelle de la profession confrontée aux mutations en cours.

1.1. Définitions

1.1.1. Normes

1.1.1.1. Définition

Le Larousse définit une norme comme un « *ensemble des règles de conduite qui s'imposent à un groupe social* ». L'instauration de normes est l'un des modes d'action privilégiés d'une autorité. La profession d'expert-comptable, régie par l'ordonnance du 19 septembre 1945, n'échappe pas à la règle. L'ordre des experts-comptables, garant pour le public, de la qualité des prestations des experts-comptables, a notamment pour mission d'élaborer des normes professionnelles. Autrement dit, les normes de la profession sont élaborées par la profession elle-même.

Les normes définissent les missions possibles d'un expert-comptable et expriment la position de la profession quant aux règles à observer et aux diligences à mener dans l'exercice de ses missions par un professionnel raisonnablement diligent. Elles posent un ensemble de règles professionnelles destinées à harmoniser les comportements et à garantir le bon exercice des missions. Les normes précisent également des modalités d'application de ces principes et obligations en apportant les explications et les informations nécessaires à leur mise en œuvre.

Le référentiel normatif français s'inspire fortement des normes internationales publiées par le comité IAASB [4] de l'IFAC [5]. En pratique, la plupart des normes professionnelles à l'exception de la mission de présentation des comptes sont des transpositions des normes de l'IFAC. Cependant, seules les normes rédigées par l'ordre des experts-comptables français et agréées par arrêté des ministères du Budget et des Finances ont force obligatoire en France. Les normes issues de l'IFAC émanent de l'IAASB, c'est-à-dire le Comité d'audit de l'institution. Elles sont d'ailleurs également transposées par la compagnie nationale des commissaires aux comptes au travers de ses normes d'exercice professionnel (NEP).

L'ordre des experts-comptables a adopté le 7 juillet 2010 un nouveau référentiel des missions du professionnel de l'expertise comptable agréé par arrêtés ministériels [6]. Applicable depuis le 1er janvier 2012, ce nouveau référentiel a remplacé les normes géné-

4. *International Auditing and Assurance Standard Board*.

5. *International Federation of Accountants*.

6. Parus au Bulletin officiel de l'administration centrale et des ministères des 20 juin 2011 et 20 septembre 2011.

rales du référentiel précédent par une nouvelle norme transversale unique applicable à l'ensemble des missions, la norme professionnelle de maitrise de la qualité (NPMQ) [7]. Cette nouvelle norme constitue un des fondamentaux de ce nouveau cadre de référence.

1.1.1.2. À quoi servent les normes ?

Les normes ont pour vocation de définir le comportement d'un professionnel "normalement" diligent. En d'autres termes, les normes sont censées définir les comportements et travaux d'un expert-comptable "normal", c'est-à-dire ni exceptionnellement bon, ni exceptionnellement mauvais.

Les normes constituent donc une sorte de cahier des charges à respecter par un professionnel dans l'exercice de ses missions. Elles cadrent et sécurisent ses missions. Pour résumer de manière triviale, on peut raisonnablement considérer que si les normes ont été appliquées, le professionnel a bien fait son travail.

D'un point de vue plus organisationnel, les normes décrivent les règles à mettre en œuvre au sein des cabinets et les diligences à respecter sur les missions. En ce sens, elles définissent un certain nombre de méthodes à appliquer, une sorte de guide méthodologique, même si leur mise en œuvre reste à l'entière appréciation de chaque professionnel. De ce fait, elles permettent de systématiser l'approche et donc de réduire les risques et les coûts de non qualité.

Les normes représentent aussi, et surtout, une garantie de qualité pour les clients. Ces derniers ont l'assurance que s'ils font appel aux services d'un expert-comptable, ce dernier respectera, quelles que soient les clauses de la lettre de mission, les dispositions du code de déontologie et des normes professionnelles. Ces dernières contribuent donc fortement à l'image de qualité associée à la profession tant chez les clients que chez les tiers intéressés (banquiers, fournisseurs, clients…).

Dès lors, l'application des normes est un critère important pour l'appréciation de l'obligation de moyens du professionnel. En cas de conflit ou de mise en cause, les tribunaux cherchent à savoir si l'expert-comptable a exécuté correctement ses obligations à l'égard de son client. Outre la lettre de mission, qui constitue le contrat entre les parties, les normes s'imposent à l'expert-comptable. Le juge, et plus particulièrement encore depuis qu'elles revêtent un caractère réglementaire, s'assure que le professionnel s'est correctement acquitté de ses obligations professionnelles pour évaluer son éventuelle responsabilité.

1.1.2. La performance

La performance est un sujet très à la mode, utilisé quotidiennement dans bien des domaines, mais qui n'est, pour autant, pas un concept très précis. Trop souvent ramenée à une "simple" notion de productivité ou de rentabilité, la performance est très liée à d'autres notions telles que les objectifs, les résultats obtenus, l'efficacité, l'efficience, les moyens utilisés… Il faut bien reconnaître qu'il n'existe pas de définition "officielle" de la performance qui fasse l'unanimité. La performance est une notion plurielle tant par les dimensions couvertes que par les parties intéressées.

7. Transposition de la norme internationale ISQC1 *(Quality control for firms that perform audits and reviews of historical financial information, and other assurance and related services engagements)*.

Nous allons donc tenter d'apporter notre pierre à ce chantier en proposant une définition (la nôtre) qui, à défaut d'être admise par tous, est celle qui est utilisée comme référence dans cet article : « *Un cabinet est durablement performant s'il satisfait ses clients, ses actionnaires et ses salariés en étant à la fois efficace (c'est à dire qu'il atteint voire dépasse ses objectifs) et efficient (en optimisant la consommation de ressources)* ».

La performance d'un cabinet est le fruit d'une organisation interne adaptée. Il n'est, bien entendu, pas possible d'accéder directement à la case performance sans être passé par certaines étapes intermédiaires qui permettent de construire brique par brique le système de management du cabinet.

Certains prérequis sont nécessaires pour atteindre un bon niveau de performance durable. Ainsi, la première étape indispensable consiste à sécuriser les missions, c'est-à-dire à réduire les risques professionnels. Pour cela, il faut s'assurer que le professionnel a émis une opinion en connaissance de cause ou a réalisé une mission en respectant les incontournables du métier. Or, pour atteindre ces objectifs il convient de respecter les règles de l'art définies par la profession. Il n'est donc pas possible d'initier une démarche d'amélioration de la performance sans avoir préalablement mis le cabinet en conformité avec les normes professionnelles.

1.2. La profession en 2014 [8]

1.2.1. De profondes mutations et une baisse régulière de la rentabilité des cabinets

Sur la période 1984-2004, la profession comptable française a connu une période assez calme malgré des mutations permanentes au premier rang desquelles figurent bien entendu les révolutions technologiques successives. Les cabinets se préoccupaient peu du commercial ou de leur gestion interne. Les affaires marchaient globalement bien et il n'était pas nécessaire de passer (perdre ?) du temps à gérer les affaires.

Cette période fut relativement stable et sereine car les fondamentaux de l'exercice professionnel, c'est-à-dire les clients, le périmètre des métiers, les comportements des hommes et les intervenants du marché ne se sont pas modifiés. En outre, la déontologie, considérée à tort ou à raison comme assez stricte, jouait pleinement sa fonction de régulation.

Sur la période 2004-2014, de profondes mutations sont apparues dans la profession et hors de la profession avec de considérables impacts sur le métier : publicité et démarchage autorisés, intégration des AGC [9], perte d'attractivité de la profession, arrivée de la génération Y, autorisation des filiales et des actes de commerce, ouverture du capital, simplifications comptables, externalisation, ouverture de nouveaux marchés, sans oublier bien sûr la crise économique …

Même le "rapport de force" entre l'expert-comptable et son client a considérablement évolué au cours des dernières années. Alors que sur le marché, la demande était historiquement plus importante que l'offre, cette tendance, compte tenu des formidables gains de productivité réalisés grâce aux évolutions technologiques, s'est aujourd'hui inversée.

8. Pour en savoir plus sur les mutations en cours et à venir dans la profession, *"La conduite du changement dans les cabinets : mode d'emploi"*, Barré Ph. et Hunot F, Ordre des experts-comptables, sept. 2014, 198 p.

9. Associations de gestion et de comptabilité, nouvelle forme d'exercice associatif de la profession.

Déjà, de plus en plus de cabinets ressentent les conséquences de ces changements dans leur quotidien. Combinés, ces phénomènes ont pour impacts concrets d'accentuer les conditions de la concurrence entre cabinets, de plafonner voire de baisser les honoraires, de réduire les marges et d'être à l'origine de la baisse de la rentabilité des cabinets [10]. Plusieurs études le montrent [11], le chiffre d'affaires par client, le chiffre d'affaires par collaborateur et la rentabilité moyenne des cabinets baissent de manière régulière depuis plusieurs années.

Dans les dix prochaines années, l'environnement de la profession va poursuivre sa mutation. Les évolutions, encore émergentes pour certaines, vont s'inviter dans l'exercice quotidien : modifications des règles déontologiques, banalisation malgré la complexification croissante du métier traditionnel, intensification de la concurrence, concentration des cabinets, nouvelles missions et nouveaux marchés, apparition de nouveaux modèles économiques (*low cost, full service*, spécialisation), nouvelle génération de collaborateurs et de clients, processus de production bouleversés…

1.2.2. La nécessaire recherche de gains de productivité

Face à ces mutations profondes du marché et du métier, les cabinets sont condamnés à devenir de véritables entreprises, gérées comme telles. Les experts-comptables vont donc devoir s'adapter pour tirer le meilleur parti de ces évolutions. C'est pourquoi, ils sont aujourd'hui à la recherche de nouveaux modèles, de nouvelles méthodes, de nouvelles organisations pour améliorer leur performance.

C'est dans ce contexte économique compliqué pour les cabinets que la question des normes prend toute sa dimension. En effet, les experts-comptables cherchent à réduire leurs coûts de production pour s'adapter à l'évolution des conditions du marché et les normes sont montrées du doigt. Les contraintes et les obligations non génératrices de chiffre d'affaires sont mal vécues en période difficile.

Pour illustrer nos propos, ce petit texte est extrait d'un message posté par un expert-comptable sur une liste de diffusion professionnelle, en octobre 2014 : « *Nous devenons des commerçants... mais pas complètement... parce que l'on continue à nous imposer le respect de normes très contraignantes du professionnel non commercial que nous étions (je crois d'ailleurs, qu'il faudrait voir à un peu plus de cohérence : soit on dérèglemente et on le fait totalement pour nous laisser l'espoir d'avoir la marge de manœuvre qu'il nous faut pour nous en sortir, soit on veut que l'on reste astreint à des règles et normes et à ce moment-là, nous devons nous battre pour la non déréglementation)* ».

Ce message résume bien un sentiment de plus en plus partagé. A l'ère d'une déréglementation sans précédent, ces normes "très contraignantes" sont considérées comme une injonction contradictoire qui constituent une entrave à liberté des experts-comptables et donc à la performance économique de leur cabinet. Qu'en est-il vraiment ? Faut-il donc alléger voire supprimer les normes professionnelles au nom de la pérennité des cabinets ?

Pour être en mesure de répondre à cette question, il convient de mesurer l'impact réel des normes dans une mission "traditionnelle" d'expert-comptable.

10. *Eco-Graphie des cabinets d'expertise comptable*, Barré Ph et Melot L., www.b-ready.fr, février 2014, 179 p.

11. Voir notamment *"La gestion des cabinets d'expertise comptable"*, Ordre des experts-comptables, sept. 2014.

2. L'impact des normes sur les missions de l'expert-comptable

Ainsi que nous l'avons déjà indiqué, les normes ont une double incidence modifiant :

- l'organisation générale du cabinet par le biais des normes transversales et
- les missions proprement dites, par le biais des normes spécifiques.

2.1. Au niveau de l'organisation du cabinet

En ce qui concerne l'organisation globale du cabinet, deux normes professionnelles s'appliquent : la norme antiblanchiment et la norme professionnelle de maîtrise de la qualité.

La norme antiblanchiment [12] est directement issue des dispositions du code monétaire et financier [13]. Il ne s'agit pas "vraiment" d'une norme professionnelle, même si elle a été préparée par l'ordre des experts-comptables. Elle répond à une obligation "*supra* normative" qui pèse d'ailleurs sur de nombreuses autres professions liées à la manipulation de fonds (assureurs, banquiers, avocats, commissaires aux comptes, notaires,…) tant en France qu'en Europe. La profession comptable a choisi de transposer ces obligations légales dans une norme pour l'intégrer dans son référentiel normatif, mais cette norme ne relève pas, à proprement parler, du pouvoir souverain de l'institution. L'abrogation de cette norme serait de nul effet sur les obligations des professionnels dans la mesure où ces dernières sont définies par la loi.

La seconde norme d'application générale, c'est-à-dire relative à l'organisation de la structure d'exercice, est la norme professionnelle de maîtrise de la qualité (NPMQ). Cette norme impose aux cabinets de mettre en place un système d'organisation interne qui garantisse que ces derniers respectent les normes professionnelles et les obligations légales et réglementaires et émettent, dans le cadre de leurs missions, des rapports appropriés aux circonstances.

Au-delà de ces objectifs principaux, la NPMQ a pour vocation d'obliger les cabinets à définir une organisation en cohérence avec leurs caractéristiques propres (taille, missions, équipe…), à décrire cette organisation par écrit, à s'assurer que l'organisation décrite est effectivement appliquée et fonctionne de manière efficace.

La NPMQ impose six domaines dans lesquels le cabinet doit définir des règles et rédiger des procédures [14] : la responsabilité de l'équipe dirigeante concernant la qualité au sein du cabinet, les règles de déontologie, l'acceptation et le maintien des missions, les ressources humaines, la réalisation des missions et la surveillance du système de maîtrise de la qualité.

Ainsi que nous l'avons indiqué, cette norme est issue d'une norme internationale de l'IFAC (ISQC1) applicable à tous les cabinets du monde, quelle que soient leur taille et leur activité. Elle a notamment pour objectif de garantir que les missions d'audit d'états financiers, y compris d'entités cotées, sont réalisées dans les règles de l'art professionnel. Ses exigences sont légitimement élevées tant les enjeux sont forts.

12. "Règles professionnelles relatives aux obligations des professionnels de l'expertise comptable pour la prévention de l'utilisation du système financier aux fins de blanchiment de capitaux et de financement du terrorisme", agréées par arrêté ministériel du 7 septembre 2010 et applicables à partir du 12 septembre 2010.

13. Sections 2 à 7 du chapitre Ier du titre VI du livre V du code monétaire et financier.

14. NPMQ, § 16 et 17.

L'introduction de la NPMQ dans le référentiel normatif français est une véritable avancée. Sur le principe, elle invite très concrètement les cabinets à mettre en place un système d'assurance qualité interne et à s'engager dans une démarche bénéfique d'amélioration de leur organisation et donc de leur performance. Le cabinet qui respecte "intelligemment" cette norme est à la fois plus sécurisé et plus efficace et donc plus performant.

Pour autant, la NPMQ présente deux écueils majeurs qui nuisent à son application : d'une part, du fait de son caractère universel, un certain nombre d'exigences sont disproportionnées par rapport aux réalités des cabinets qui réalisent des missions d'expertise comptable et ne comptent qu'une poignée de collaborateurs ; d'autre part, le style et le vocabulaire de la norme, peu habituels, rendent sa compréhension d'une grande complexité. En pratique, l'inadaptation de ce texte, tant sur le fond que sur la forme, a pour effets de rebuter la plupart des experts-comptables et de créer ou d'entretenir le sentiment d'inapplicabilité des normes aux petits cabinets.

Parmi ces derniers, certains tentent de les appliquer mais se trouvent rapidement submergés par certaines exigences alors que d'autres renoncent purement et simplement, prenant pour prétexte que les normes sont écrites par et pour les grandes structures et se considèrent *de facto* exonérés de ces obligations.

Si la lettre de la NPMQ est, pourquoi le nier, difficile d'accès, son esprit est tout à fait essentiel et bénéfique pour les cabinets. La mise en place de règles et de procédures de fonctionnement contribue à améliorer l'organisation et donc la performance des cabinets. Le manuel de procédures imposé par la norme est à la fois un outil d'organisation et de sécurisation des pratiques, un outil de management des hommes et un outil de développement des cabinets. Il permet, par exemple, de formaliser, d'améliorer et de sécuriser les pratiques, il facilite l'intégration des collaborateurs, favorise la diffusion de la culture interne, contribue à la motivation de l'équipe…

Pour conclure, la norme professionnelle de maîtrise de la qualité est incontestablement une grande avancée pour les cabinets. Cependant, force est de reconnaître que sa rédaction inappropriée, tant sur le fond que sur la forme, a un effet repoussoir sur les experts-comptables.

2.2. Au niveau des missions du cabinet

La mission traditionnelle de l'expert-comptable en matière de comptabilité est double. Elle comprend une mission d'assistance à l'établissement des comptes assortie d'une mission de présentation. La mission de présentation, définie par une norme propre à la France [15], s'adresse aux PME/TPE et a pour objectif de permettre à l'expert-comptable d'attester de la cohérence et de la vraisemblance des comptes pris dans leur ensemble. La mission de présentation ne comprend pas la partie amont de l'arrêté des comptes, c'est-à-dire la tenue de la comptabilité.

En pratique, l'expert-comptable réalise donc deux missions pour son client :

• une mission définie contractuellement en fonction des besoins du client pour l'aider à établir ses comptes. Cette mission peut également comprendre des missions complémentaires en matière sociale (bulletins de paie, déclaratif, conseil…), fiscale (déclaratif, conseil…) ou autre. Dans le cadre de cette mission, l'expert-comptable définit, avec son client, les travaux dont ce dernier a besoin. Il n'existe pas de définition officielle ou normalisée de cette prestation sur mesure ;

15. NP2300 "Mission de présentation des comptes".

• une mission définie par une norme de l'ordre des experts-comptables qui prévoit un certain nombre de contrôles obligatoires pour être en mesure d'attester de la cohérence et de la vraisemblance des comptes.

Partant de l'objectif final de la norme, les exigences de la mission de présentation ont pour vocation de permettre à l'expert-comptable d'attester de la cohérence et de la vraisemblance des comptes pris dans leur ensemble. Or, rappelons que la mission de présentation est une mission d'assurance de niveau modéré dont le niveau d'assurance est inférieur à celui d'un audit ou d'un examen limité. Dès lors, les diligences à mettre en œuvre dans le cadre d'une mission de présentation se limitent à la prise de connaissance générale de l'entité, l'appréciation de l'organisation de la comptabilité et de la régularité en la forme de la comptabilité, la participation éventuelle à la préparation des comptes et, pour finir, l'examen de la cohérence et de la vraisemblance des comptes.

Ces diligences sont, en pratique, très limitées et ne génèrent absolument aucune inflation de "contrôles inutiles". Au-delà de la connaissance de l'entité et de son organisation comptable, elles obligent "juste" le professionnel à prendre du recul sur les comptes pris dans leur ensemble et à faire appel à son jugement professionnel pour identifier d'éventuelles anomalies. Les diligences à mettre en œuvre dans le cadre d'une mission de présentation ne comportent pas de contrôles portant sur la substance des comptes puisque l'objectif de la mission n'est pas d'exprimer une opinion sur la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes [16].

En fait, la quasi-totalité des travaux réalisés par un cabinet sur l'arrêté des comptes d'une entité sont réalisés en vertu de sa mission contractuelle d'aide à l'établissement des comptes, définie librement avec son client. Ainsi, les pointages et lettrages des comptes, les rapprochements de TVA, les contrôles de la déductibilité de certaines dépenses… ne trouvent pas leur origine dans la mission de présentation. Pour preuve, un expert-comptable qui limite son intervention à une mission contractuelle sans mission de présentation est tenu aux mêmes travaux de contrôle.

3. Une nécessaire évolution des normes… et des pratiques professionnelles !

Les normes définissent en théorie le comportement d'un professionnel raisonnablement diligent. Toute la question sur la pertinence et la légitimité des normes réside dans le fait de savoir si ce "professionnel raisonnablement diligent" n'est pas, en fait, un professionnel idéal qui n'a d'autre préoccupation que de respecter les normes sans se préoccuper du modèle économique de ses missions, de la rentabilité de son cabinet et de la satisfaction de ses clients !

Si on s'intéresse aux normes d'application générale, nous avons vu que la norme anti-blanchiment avait le nom de norme, mais n'en était pas vraiment une. Elle ne fait que reprendre et adapter les exigences légales et réglementaires du code monétaire et financier. Sa suppression n'aurait donc aucun effet sur les obligations des cabinets. En ce qui concerne la NPMQ, il en est autrement. Cette norme, si elle se justifie pleinement quant à son utilité, est souvent incomprise et donc mal appliquée. Or, une norme qui n'est pas

16. NP2300, § A2.

appliquée faute d'être comprise n'est d'aucune utilité pour les cabinets. Pire encore, elle augmente leur niveau de risque dans la mesure où son application est obligatoire.

Si on s'intéresse aux normes spécifiques, nous avons vu qu'elles définissaient les diligences à mettre en œuvre dans le cadre des missions. En ce qui concerne la mission de présentation des comptes, qui représente l'écrasante majorité des missions normalisées des experts-comptables, ces derniers lui associent souvent des travaux qui lui sont pourtant étrangers. La très grande majorité des contrôles réalisés sur un dossier sont liés à la mission contractuelle d'aide à l'établissement des comptes et non pas à la mission de présentation.

Pour conclure, la première brique de la performance est celle de la conformité aux règles de l'art de la profession. Bien comprises et mises en œuvre, les normes constituent un socle incontournable de la performance d'un cabinet. Elles encadrent le fonctionnement des cabinets et sécurisent leurs pratiques en définissant les travaux à réaliser sur les missions. Fixant le cadre de l'obligation de moyens, elles limitent en outre les risques de mise en cause de responsabilité.

Cependant, pour jouer pleinement leur rôle, elles doivent être bien appliquées et donc bien comprises. C'est pourquoi, le chantier prioritaire de l'institution en matière de normes nous semble être de redonner de la pertinence à ces normes en les rendant plus appropriées aux cabinets, plus claires, plus pédagogiques, moins absconses. Les normes doivent, en outre, être complétées par des outils pédagogiques et techniques expliquant le comment plutôt que le pourquoi afin de faciliter leur compréhension, leur appropriation et donc leur mise en œuvre.

En parallèle, les cabinets doivent, quant à eux, faire l'effort de bien comprendre les normes et la nature réelle de leurs exigences. Ils doivent également étudier leurs pratiques et s'interroger sur leurs méthodes souvent héritées d'habitudes ancestrales mais sans lien avec les normes [17].

17. Voir *"Améliorer la performance des cabinets : mode d'emploi"*, Barré Ph. et Gaubert S., Ordre des experts-comptables, 2e édition, sept. 2014, 238 p.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

L'appropriation progressive des enjeux de la RSE par la profession comptable : un chemin incertain

Frédérique DÉJEAN [1] & Madina RIVAL [2]

« L'art nait de contrainte, vit de lutte, meurt de liberté »
A. Gide, *De l'évolution du théâtre*, 1904.

Introduction : la profession comptable, la RSE et Christian Hoarau

Lorsque l'on regarde le parcours de Christian Hoarau, un axe de recherche original apparait autour des mots "gouvernance et responsabilité sociale des organisations". Cette thématique se retrouve par ailleurs dans le contenu de la formation proposée aux élèves du Cnam par la chaire Comptabilité financière et audit dont Christian est le titulaire [3]. Nous avons voulu dans cette contribution rendre hommage à la vision de précurseur de notre collègue et ami, dans un domaine, la comptabilité, où la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ne va pas de soi. C'est cette histoire incertaine de l'appropriation progressive des enjeux de la RSE par la profession comptable que nous décrirons.

1. Profession comptable et RSE : les enjeux théoriques

Les experts-comptables sont étudiés depuis quelques années à travers le prisme de la sociologie des professions. Ce cadre théorique permet de comprendre pourquoi la RSE qui représente des enjeux importants pour les métiers du chiffre peut être vécue par eux comme une menace plus qu'une opportunité.

1.1. La profession comptable, un métier bien spécifique

La sociologie des professions, que l'on doit notamment à Hughes (1958), confère des caractéristiques bien spécifiques à ces groupes métiers que sont par exemple les médecins. Elle met notamment en avant des éléments communs comme : la mission, le

1. Professeur, Université de Nancy.
2. Maître de conférences HDR, Cnam.
3. Notamment dans l'UE CFA A 234 éponyme.

mandat, un haut niveau d'expertise, un auto-contrôle des moyens et des résultats, une forte collégialité, l'autonomie, la licence, l'identité professionnelle, la spécificité de leur travail (Chanut *et al.,* 2014). Ces caractéristiques s'appliquent bel et bien aux experts-comptables.

La profession réglementée d'expert-comptable constitue un cas particulier de marché fermé avec un contrôle de l'accès au métier et une garantie de compétence technique (Paradeise, 1988). Il s'agit donc d'une profession en situation de monopole pour une partie de ses missions. La justification de l'existence de ce monopole se fonde sur la reconnaissance à la fois de l'utilité sociale et de la compétence des membres de la profession. La réglementation repose quant à elle sur l'adhésion à une institution ordinale (l'ordre des experts-comptables, institué par la loi du 3 avril 1942 puis par l'ordonnance du 19 septembre 1945) et le respect du code de déontologie.

Les marchés fermés sont présentés comme des constructions sociales issues de rivalités collectives et de compétitions interprofessionnelles. Ces marchés sont par nature instables dans la mesure où la stabilité des règles d'emploi, leur agencement et la délimitation des territoires professionnels dépendent fondamentalement de la stabilité des compromis établis entre les acteurs du marché (Moysan-Louazel, 2011). Les compromis trouvés entre les professions qui se concurrencent pour l'occupation du territoire professionnel n'ont qu'un caractère transitoire (Abbott, 1988). Bien que progressivement conquise, l'autonomie des professions est constamment soumise à l'évaluation par la concurrence d'autres professions ou de métiers candidats à la professionnalisation. Les enjeux liés à la RSE modifient l'environnement concurrentiel des experts-comptables. Ils sont par exemple confrontés à l'arrivée de cabinets conseils ou d'ONG sur le marché émergent de la vérification des données sociales et environnementales et ils se doivent de démontrer leur compétence et maîtrise techniques. La percée des thématiques liées à la RSE crée une instabilité du processus de professionnalisation. Les experts-comptables peuvent ainsi être amenés à redéfinir leur champ professionnel dans un contexte de transformation des marchés et des produits (Dietrich et Moysan-Louazel, 2012).

1.2. Les obligations de diffusion environnementale : une modification de l'environnement comptable

La diffusion d'informations sociales et environnementales, appelée également *reporting* sociétal, consiste à communiquer les résultats de la performance d'une organisation en matière de développement durable. Cette reddition de compte s'effectue auprès des parties prenantes externes et internes. Si la diffusion d'informations sociales et environnementales revêt diverses formes et permet de répondre à plusieurs objectifs, les entreprises, notamment les multinationales, sont de plus en plus nombreuses à adopter une norme privée internationale : la GRI, *Global Reporting Initiative*. Plusieurs supports sont utilisés, parfois simultanément, pour diffuser des informations sociales et environnementales : le rapport annuel de gestion, qui contient un chapitre relatif à la RSE, une partie du site web institutionnel consacrée à la RSE et enfin un rapport spécifique, qualifié de RSE ou de développement durable, peut être publié. Les marchés financiers, mais aussi les demandes souvent très pressantes des ONG, ont incité les entreprises à proposer de tels supports de diffusion, d'où un volume croissant de publications volontaires. Toutefois, dans certains pays, et notamment en France, il existe une obligation légale de *reporting* sociétal. L'article 225 de la loi du 12 juillet 2010, dite loi Grenelle 2, élargit les obligations de transparence et de reddition des entreprises en matière sociale et environnementale. Elle complète ainsi l'article 116 de la loi du 15 mai 2001 relative aux Nouvelles régulations

économiques (NRE) qui visait déjà à imposer une transparence dans ces domaines extra-financiers.

La GRI recommande que les informations contenues dans les rapports fassent l'objet de vérifications. En France, la vérification de l'information sociale et environnementale est, là-aussi, légalement encadrée. En complément de l'article 225, l'arrêté du 13 mai 2013 fixe les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission de vérification. Il détermine notamment les modalités d'accréditation par le comité français d'accréditation (COFRAC) des organismes tiers indépendants qui vont vérifier les données sociales et environnementales fournies par les entreprises. La profession comptable est donc doublement concernée par la RSE : d'abord au titre de la diffusion d'informations en essayant d'apporter des réponses aux questions des entreprises clientes (quels indicateurs de développement durable construire et renseigner ? quels thèmes diffuser et sous quelle forme ?) ensuite au titre de l'audit de ces données (faut-il se positionner sur le marché de la vérification sociétale ? qui seront les concurrents : cabinets d'audit… ?)

La diffusion et la vérification d'informations sociales et environnementales posent la question de la mesure de la RSE. Cette mesure représente un double enjeu, théorique et pratique : au plan théorique, elle conditionne la validité des travaux effectués sur le concept ; au plan pratique, elle influence la notation et donc la réputation d'une entreprise. Au niveau théorique, on constate une grande diversité d'approches et de modes de mesure du construit RSE. La mesure de la RSE a tout d'abord fait l'objet d'une investigation théorique, à travers le développement de modèles cherchant à expliciter le concept de performance sociétale en précisant les éléments qu'une telle mesure de performance doit prendre en compte. La RSE fait également l'objet de travaux empiriques visant à analyser ses déterminants et/ou ses interactions avec différentes variables telles que la performance financière (Déjean et Gond, 2004).

Dans ces études, les modes de mesure de la RSE sont très divers et présentent tous des limites : il peut s'agir d'analyses de contenu de rapports annuels, d'indicateurs de pollution, de questionnaires évaluant les perceptions à l'égard de la RSE, d'indicateurs de réputation ou encore de données produites par des agences de notation. L'absence de consensus théorique sur la définition du concept rejaillit sur l'opérationnalisation du construit et un fossé se creuse entre ce qu'il faudrait mesurer, d'après les modèles théoriques, et ce qui est effectivement mesuré dans les travaux empiriques à travers le choix des proxys de la RSE, par exemple les notations sociétales des agences.

Le recours aux notations des agences spécialisées est désormais fréquent, notamment pour les travaux explorant le lien entre RSE et performance financière (Déjean et Martinez, 2009). Les difficultés de mesure de la RSE et d'évaluation notamment de son impact financier ne font que renforcer le scepticisme de l'ensemble des parties prenantes vis-à-vis de la sincérité de l'engagement des entreprises (Albertini, 2013 ; Jérôme, 2013). Des tentatives de normalisation et de certification des pratiques illustrent la volonté des acteurs de questionner la sincérité des informations fournies par les entreprises (Rivière-Giordano, 2007). Ces tentatives sont aujourd'hui portées par la profession comptable qui développe des stratégies politiques.

1.3. Appropriation et réaction des comptables aux modifications de leur environnement

Soumise aux nouvelles obligations en matière de RSE, la profession comptable peut mettre en place des actions d'influence pour obtenir ou maintenir un environnement

favorable. Nous sommes ici dans le cadre des stratégies politiques. Elles peuvent apparaitre sous des vocables différents comme "*lobbying*" (en anglais dans le texte), influence (voire intelligence économique) ou encore action politique (traduction du terme américain "*corporate political activity*", CPA). Elles se définissent de manière générale comme toute activité destinée à modifier directement ou indirectement les processus d'élaboration, d'application ou d'interprétation de mesures législatives, normes, règlements et autres décisions des pouvoirs publics (Rival, 2014). En sciences de gestion, il existe de plus en plus de travaux académiques portant sur les stratégies politiques des entreprises (Epstein, 1969 ; Hillman et Hitt, 1999 ; Hadani et Schuler, 2013). Elles font l'objet de davantage de recherches dans d'autres disciplines comme la science politique, l'économie ou la sociologie et notamment dans une perspective d'actions collectives politiques menées par une profession.

Dans un moment dominé par l'harmonisation comptable internationale (Hoarau, 1995 a et b), la profession comptable est souvent citée dans la littérature en *lobbying* au sujet des normes comptables internationales, les IFRS *(International Financial Reporting Standards)*. Ces normes, issues d'un régulateur privé, l'IASB-IASCF *(International Accounting Standards Board et Committee Foundation)*, sous influence anglo-saxonne, sont devenues la référence mondiale dans le domaine, en particulier depuis, et grâce à, leur adoption par l'Union européenne, qui les a rendues obligatoires pour les comptes consolidés de l'ensemble des groupes de sociétés émettant des titres négociés sur un marché réglementé en Europe depuis 2002 (Burlaud et Colasse, 2010 et 2011). *« De nombreux organismes ont joué un rôle dans ce processus, notamment la Fédération européenne des experts-comptables (FEE), de même que la Confédération européenne des entreprises (UNICE), la Fédération européenne des instituts de cadres financiers (EFFEI) et la Fédération des bourses européennes (FESE) ».* (Rival et Vidal, 2013, p. 18). En 2014, le Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables (CSOEC) est inscrit au registre des groupes d'intérêt de l'Assemblée nationale en la personne d'Ugo Lopez, directeur de cabinet du président ainsi que d'Olivier Salamito, secrétaire général.

En matière de RSE, nous verrons sur le terrain comment le *lobbying* a pu apparaitre à la profession des experts comptable comme l'opportunité de reprendre la main sur une modification de leur environnement qui semblait leur échapper.

2. Profession comptable et RSE : un chemin incertain

Le cadre théorique étant posé, nous sommes allées sur le terrain observer, dans le cadre d'une démarche exploratoire de nature qualitative, ce qu'il pouvait en être de l'appropriation par la profession comptable de la RSE. Nos premiers résultats mettent en avant le décalage entre un discours volontariste et la réalité de la pratique des experts-comptables, peu impliqués sur ce sujet.

2.1. Etude de cas de la profession comptable française 2005-2014

Pour étudier le cas de la profession comptable, nous avons choisi un évènement catalyseur de l'intérêt en matière de RSE, à savoir la création du Club développement durable du CSOEC en 2007.

Notre analyse s'appuie sur une recherche documentaire complétée par trois entretiens. La recherche documentaire consiste en la consultation de la presse quotidienne nationale

(*Les Echos* et *Le Monde*) depuis 2005 [4] ainsi qu'en une veille internet sur les thèmes "RSE" ou "développement durable" et "expertise comptable". Nous avons également pu consulter des documents écrits par le CSOEC sur le sujet, notamment dans la *Revue Française de Comptabilité* et le magazine *SIC*.

Nous avons par ailleurs mené trois entretiens (enregistrés en juillet 2014 et partiellement retranscrits) avec des acteurs de la profession en la matière. Nous avons, dans un premier temps, rencontré un responsable du Club développement durable au CSOEC ainsi que deux experts-comptables impliqués dans la promotion de la RSE auprès de la profession. Le premier est expert-comptable et élu du Conseil régional de l'OEC de Lille en charge d'une commission RSE. Le second est expert-comptable et commissaire aux comptes, au sein d'un cabinet accrédité COFRAC.

2.2. Une impulsion politique de la thématique depuis 2007

Une impulsion de la thématique depuis 2007 suite à la volonté d'un petit nombre de personnes

Une commission environnement est créée en 1999 au CSOEC. Le sujet prend véritablement de l'importance en avril 2007 lorsque naît le Club développement durable, notion à intégrer dans le devoir de conseil de l'expert-comptable. Ce Club est une association loi 1901 qui regroupe "toutes les parties prenantes intéressées à la thématique développement durable et expertise comptable". Il est de fait composé à un tiers d'experts-comptables, un tiers de mémorialistes stagiaires et un tiers de consultants-chefs d'entreprise-enseignants. Il comprend sept sections correspondant à autant d'objets : mutualisation des connaissances, formation-sensibilisation, outils et missions, développement durable dans les IFRS (nouvelle comptabilité soutenable), publications, économie circulaire, *reporting* RSE par secteur d'activité. En parallèle, le comité RSE (ancienne commission environnement) comprend exclusivement des experts-comptables et des commissaires aux comptes. Il a un rôle de réflexion et d'opérationnalisation.

Cet intérêt pour le développement durable est le fait de "quelques acteurs clés" (président du CSOEC, experts du sujet) et de "quelques régions" (Nord et PACA par exemple) qui cherchent par tropisme et comme par calcul à positionner la profession sur le sujet. C'est en cela que l'on peut parler d'impulsion politique.

Politique, le lien entre CSOEC et RSE l'est également lorsque l'on considère l'influence de la profession comptable sur la décision publique en la matière. "Peu sollicité au départ" le Conseil cherche par la suite à développer une stratégie de *lobbying* auprès du ministère de l'Environnement. Le renforcement des liens entre la profession et les élus passe notamment par la remise chaque année d'un "Trophée de la qualité des informations environnementales et sociale", parrainé soit au Ministère, soit à l'Assemblée Nationale.

Une instrumentation des outils de gestion pour rester dans le cœur de métier de l'expertise comptable

Comme nous l'ont confirmé nos trois entretiens, les experts-comptables ont avant tout "besoin d'outils" en lien avec ce qu'ils imaginent être leur cœur de métier. C'est la raison pour laquelle le CSOEC a développé progressivement un certain nombre d'outils à la disposition de ses membres. Le premier d'entre eux et le plus fréquemment cité est le

4. Soit 2 ans avant la création du Club développement durable du CSOEC.

trophée RSE de la profession comptable que nous avons déjà évoqué. Il est le socle de la communication professionnelle en la matière. Ensuite, des documents de vulgarisation ont été produits comme par exemple un guide sur les applications de l'article 225 du Grenelle ou encore un guide sur les éco-organismes présenté au Congrès annuel de l'OEC à Lyon en 2014. Des conférences sont organisées en régions ainsi qu'un certain nombre de modules de formation. Stade ultime de l'instrumentation, deux kits de missions à vendre en matière de RSE ont été proposés par l'ordre pour opérationnaliser la question de la RSE à chacun de ses membres : un kit "enviro compta" qui permet une synthèse automatique des données pour une sensibilisation de la profession ; un kit 2 avec des missions prêtes à vendre et un modèle de rapport sur le modèle de l'article 225 [de la loi Grenelle 2] pour les TPE.

Des partenariats ont également été tissés par l'OEC pour s'institutionnaliser comme acteur-clé en matière de RSE avec : l'Institut de l'économie circulaire, l'AFNOR (Association française de normalisation), l'OREE (Organisation pour le respect de l'environnement dans l'entreprise), et les chambres de commerce.

2.3. Un décalage entre la volonté institutionnelle et les attentes professionnelles des comptables

C'est ainsi qu'est présentée la thématique encore aujourd'hui dans le magazine *SIC* de l'OEC : *« La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) est un véritable enjeu de compétitivité, d'innovation, de croissance et de performance. Elle représente une réelle source d'opportunités pour les organisations, quels que soit leur secteur d'activité, leur taille ou leur forme juridique, y compris pour les cabinets d'expertise comptable »* (p. 12).

Ce même enthousiasme se retrouve chez les professionnels du chiffre qui ont fait de la RSE un domaine d'expertise. C'est le cas des 6 sociétés accréditées COFRAC dont 4 cabinets d'expertise comptable (qui comptent un très gros cabinet mais également deux de taille moyenne et un petit). Ces cabinets ont bien entendu comme clients sur la RSE de grosses sociétés avec des problématiques industrielles : *« C'est un sujet dont je me suis emparé il y a quelques années après une mission chez une compagnie pétrolière liée à la taxe TGAP et son impact dans les comptes puis des coûts de dépollution et de démantèlement »*. Mais pas uniquement : *« Dans les TPE, il y a moins de problématiques mais cela peut arriver (pressing, garagistes) »*.

Malgré ce volontarisme, à la fois de l'Ordre et de certains experts, la thématique RSE a eu du mal à s'implanter dans la profession. *« Il a fallu le faire accepter en interne. Cela ne parlait pas aux experts ».* C'est ainsi que les modules de formation en la matière ont longtemps eu peu de succès. D'après nos interlocuteurs, il ne s'agit pas d'un problème de compétence mais de temps disponible et d'intérêt potentiel des 90 % de TPE clientes des cabinets. *« Les experts-comptables ont du travail tout le temps, ils vont sur le terrain de ce qu'ils savent faire ». « Le problème des experts-comptables, c'est de vendre des missions. Or il n'y a pas l'obligation pour le moment en matière de RSE ».*

Aujourd'hui, les avis sur l'appropriation des enjeux de la RSE par les experts-comptables sont mitigés. Si certains voient une présence installée au congrès de l'Ordre et un intérêt réel des jeunes générations, d'autres constatent au contraire une stagnation de la problématique dans la profession. Le Club développement durable du CSOEC repose essentiellement sur la motivation de quelques personnalités au sein de certaines régions, Nord et PACA par exemple. Cela ne peut suffire à assurer la diffusion des réflexes en la matière à l'ensemble des experts-comptables. *« Les experts-comptables ont besoin de concret car ils sont dans l'urgence et dans le quotidien, notamment dans un moment de crise économique. »*

Conclusion

En conclusion, voici ce que nous dit l'un de nos interlocuteurs expert-comptable : *« La RSE c'est un intérêt, des formations, des conférences, un aspect business, une mode, beaucoup de communication, d'outils… ».*

Au moment du départ à la retraite de Christian Hoarau qui considère la comptabilité comme un art, nous pouvons emprunter la célèbre citation de Gide au sujet de l'art et l'adapter au prisme RSE chez les experts-comptables : il semble bien que les contraintes légales et notamment le Grenelle 2 aient suscité un intérêt momentané fait de lutte pour la thématique du développement durable dans la profession [5] mais que dire de son avenir ? Rien ne nous assure que cet engouement des experts-comptables pour la RSE ne va pas mourir.

Bibliographie

- Abbot A. (1988), *The system of professions*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Albertini E. (2013), *"Le management et la mesure de la performance environnementale"*, Thèse en Sciences de Gestion, IAE de Paris, Université Paris 1.
- Burlaud A. et Colasse B. (2010), "Normalisation comptable internationale : le retour du politique ?", *Comptabilité – Contrôle – Audit*, décembre, vol 16-3, pp. 153-175.
- Burlaud A. et Colasse B. (2011), "Réponse aux commentaires sur « Normalisation comptable internationale : le retour du politique ?", *Comptabilité – Contrôle – Audit*, décembre, vol 17-3, pp. 115-128.
- Chanut V., Albizatti M.O., Rhazi F., Rival M. et Rochette C. (2014), "Les ingénieurs d'Etat : une profession "établie" ? Le cas français du corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts", communication au Symposium International *"Regards croisés sur les transformations de la gestion et des organisations publiques"*, Montréal, 28-30 novembre 2014.
- Dejean F. et Gond J.P. (2004), "La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche", *Finance-Contrôle-Stratégie*, 7(1), 5-31.
- Dejean F. et Martinez I. (2009), "Communication environnementale des entreprises du SBF 120 : déterminants et conséquences sur le coût du capital actions", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 15, vol.1, 55-77.
- Dietrich A. et Moysan-Louazel A. (2012), "Conflits de territoire dans la profession d'expert-comptable", *Revue Française de Socio-Economie*, 1(9), 227-245.
- Epstein E. (1969), *The corporation in American politics*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hadani M. et Schuler D. (2013), "In search of El Dorado: the elusive returns on corporate political investments", *Strategic Management Journal*, vol 34(2), feb, p. 165-181.
- Hillman A. and Hitt M. (1999), "Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation and strategy decisions", *Academy of management review*, 24, p. 825-857.

5. Voir à ce sujet, dans cet ouvrage, la contribution d'Alain Mikol et Philippe Peuch-Lestrade.

- Hoarau C. (1995a), "L'harmonisation comptable internationale : vers la reconnaissance mutuelle normative", *Comptabilité, Contrôle, Audit*, pp. 75-88.
- Hoarau C. (1995b), "International accounting harmonization: american hegemony or mutual recognition with benchmarks ?", *The European Accounting Review*, pp. 217-233.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their work* (Vol. 958). Glencoe, IL: Free Press.
- Jerome T. (2013), *"Stratégie(s) de diffusion volontaire d'informations sur les gaz à effet de serre : le cas du Carbon Disclosure Project"*, Thèse en Sciences de Gestion, HEC Paris.
- Mikol J.-M. et Peuch-Lestrade P. (2014), "L'impact de la RSE sur les entreprises et la profession comptable", in Burlaud A. (ed) : *Mélanges en l'honneur de Christian Hoarau*, ECS.
- Moysan-Louazel A. (2011), "Les professions libérales réglementées, le marché et la concurrence – Le cas des experts-comptables et des avocats", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 17, vol. 2, 89-111.
- Paradeise C. (1988), "Les professions comme marchés du travail fermés", *Sociologie et sociétés*, 20 (2), 9-21.
- Rival M. (2014), *"Les stratégies politiques des organisations : un objet de recherches pour les sciences de gestion"*, HDR soutenue le 12 mars 2014 à l'Université Paris 2.
- Rival M. et Vidal O. (2013), "Comptabilité et politique, des liens complexes et réciproques", *La Revue des Sciences de Gestion Direction et gestion*, n° 263-264, septembre-décembre, pp.15-18.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

Le bonheur au travail est-il gérable ?

Laurent CAPPELLETTI [1] **& Maurice THÉVENET** [2]

Le travail est une des rares notions qui concerne l'ensemble des disciplines de la gestion. Que ce soit le mode de description des opérations, la cause du contrat avec les employés ou le facteur de production complémentaire du capital, c'est une notion universelle et – assez justement dans ce siècle d'interrogation sur les représentations, les déconstructions et les libérations – il n'a cessé d'intéresser les spécialistes de toutes les sciences humaines. C'est dire si nos approches du travail, les objectifs qu'on lui fixe, son rôle dans le fonctionnement de l'entreprise restent toujours un objet de réflexion, de débat et de recherche.

Si l'on en reste à l'époque contemporaine, quelques courants ont marqué ces trois dernières décennies. Dans les années 70 et 80, l'attention est à l'amélioration des conditions de travail, sous l'impulsion de l'agence nationale créée pour ce faire, et l'influence de quelques expériences scandinaves marquantes. A la décennie suivante, la sémantique évolue vers la notion de qualité de vie au travail, qui franchit les frontières du poste et de l'organisation du travail pour inclure les horaires et le mode de vie en situation professionnelle. Les années 2000 sont marquées par les questions d'harmonie ou de conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle. Sans doute les années 2010 seront-elles celles du bien-être et du bonheur au travail. La première notion englobe la dimension de la santé alors que la seconde tente d'intégrer le travail dans la quête permanente de la personne pour un bonheur, qui comprend les dimensions physique, économique, intellectuelle et spirituelle de l'expérience professionnelle.

La question du bonheur n'est pas facile à aborder et il n'est pas certain que son intrusion dans le périmètre des préoccupations de gestion soit une bonne nouvelle. Depuis des millénaires, des lettrés plus cultivés et sages que les gestionnaires normaux explorent cette question sans lui avoir jamais apporté une réponse définitive. S'occuper du bonheur au travail revient sans doute à se poser un problème insoluble supplémentaire plutôt que d'apporter des solutions…

Il n'est pas certain qu'entre le Bonheur National Brut proposé par certains économistes [3] et celui de l'auteur de *bestsellers* Matthieu Ricard [4], les connexions soient si nombreuses. L'objectif du bonheur a au moins l'avantage de ne pouvoir être contesté ou refusé, pour autant surtout que l'on ne tente pas de le définir ou d'en proposer des instruments de mesure. S'appréhende-t-il à travers les conditions supposées de son émergence, se limite-t-il à l'émotion spontanée et immédiate de la personne, ne peut-il s'apprécier qu'*a posteriori*, tout comme on valorise la santé après l'avoir perdue ? Le bonheur pose des

1. Professeur titulaire de la chaire de "Comptabilité et contrôle de gestion" du Cnam.

2. Professeur au Cnam, titulaire de la chaire de "Gestion des ressources humaines".

3. Nakaoka, T. (2011), *Le développement basé sur le Bonheur National Brut : un développement alternatif et sa possibilité*, Editions Universitaires Européennes.

4. Ricard, M. (2004), *Plaidoyer pour le bonheur*, Pocket.

problèmes épistémologiques et méthodologiques au gestionnaire qu'il ne peut éviter et qui le conduisent à la prudence. Nous examinerons donc dans une première partie les raisons d'aborder en gestionnaires la question du bonheur au travail avant de regarder plus précisément deux manières de le faire.

1. Le bonheur au travail : pourquoi ?

Le gestionnaire a au moins trois raisons de se saisir de la question du bonheur.

La première relève de l'obligation qui lui en serait faite. Le législateur – la société dans son ensemble – exige une entreprise responsable, ce qui la conduit à franchir les frontières traditionnelles de son terrain d'action. En respectant l'environnement, en garantissant des droits au salarié, en lui procurant une protection, des conditions de vie au travail, une santé mentale ou une évolution de ses compétences, l'entreprise, au fil du temps, voit s'élargir le champ de ses obligations vis-à-vis du salarié, au-delà de la seule fourniture de tâches contre une rémunération. Comme, dans la grande entreprise traditionnelle, le logement, les mutuelles, les écoles ou établissements de soins faisaient partie d'une gestion qualifiée de paternaliste, on peut se demander si, dans des formes plus subtiles et socialisées, on ne revient pas à une vision très extensive du contrat entre employé et employeur. Au moment où l'on n'ose plus demander à la politique de faire le bonheur des citoyens on se demande si l'entreprise n'a pas hérité de la mission.

La deuxième raison tient aux dirigeants. Certains peuvent donner cette perspective à leur activité de gouvernance. On ne peut diriger sans explicitement – ou implicitement le plus souvent – se référer à des valeurs, une éthique de l'action dont le bonheur des collaborateurs puisse être une des variantes. Les théories du *leadership* ont souvent négligé cette facette en privilégiant de grandes et vagues valeurs universelles supposées fonder l'action du *leader* ; d'autres ont exagéré les contraintes de l'action managériale pour limiter la marge de manœuvre du *leader*, ou peut-être lui éviter de se poser trop de questions existentielles. Il n'en reste pas moins que la gouvernance comme toute action humaine suppose des choix que le *leader* adulte devrait assumer.

La troisième raison pourrait concerner la nature même de l'entreprise ou de l'institution. Est-ce qu'un bonheur accru au travail peut aider l'institution à remplir plus efficacement ses missions ? Evidemment une telle approche invite à s'interroger sur le rôle et la place de l'institution, sur les critères de sa raison d'être et conséquemment de la performance : les débats sont nombreux à ce propos, qui tentent de combler ce vide conceptuel et juridique touchant à l'entreprise. C'est donc bien cette raison qui devrait présider pour les gestionnaires alors que les sociologues de l'entreprise peuvent s'accommoder des autres.

2. Le bonheur au travail : comment ?

Ceci posé il reste à définir comment les gestionnaires peuvent aborder la question du bonheur. Trois approches sont possibles. La première est l'abstinence. L'entreprise préfère s'abstenir de s'occuper du bonheur des personnes ; la deuxième approche consiste à écouter les personnes pour détecter ce qui leur apporterait du bonheur ; la troisième recherche les zones de recoupement entre bonheur et gestion et demeure, ce faisant, dans les limites de ce que la gestion peut apporter.

Selon la première approche, le bonheur pourrait être un sujet à faire fuir les gestionnaires, le genre de sujet qu'ils pourraient considérer comme plus dangereux que potentiellement féconds. Les gestionnaires s'abstiendraient alors pour des raisons de principe, en se considérant mal placés pour faire le bonheur des autres : il y a tellement d'exemples dans l'histoire où les inconvénients de vouloir faire le bonheur des gens malgré eux ont largement dépassé les avantages… Plus sérieusement, le gestionnaire, en s'abstenant, reconnaîtrait que le bonheur est une affaire tellement personnelle qu'il n'a pas les moyens de l'aborder sereinement et efficacement. Enfin, les évolutions de tous ordres de notre société ces dernières décennies ont contribué à marginaliser l'importance du temps de travail sur le temps d'une vie. On peut alors se demander s'il est justifié de donner une telle responsabilité aux gestionnaires à propos du bonheur des personnes alors que les temps de famille et de loisirs sont tellement plus considérables dans le cadre d'une vie.

La deuxième attitude pour le gestionnaire consisterait à donner au bonheur toute sa place, à généreusement s'assurer que chacun puisse, dans l'entreprise ou le travail, trouver le bonheur qu'il recherche. Cela se traduirait par une écoute attentive des personnes, dans le cadre de leur travail, mais aussi dans l'ensemble de leur existence. A l'aide d'enquêtes, grâce aux segmentations multiples de notre société que conseillent les sociologues, il devrait être possible au gestionnaire d'approcher au plus près les sources possibles du bonheur des salariés, tout comme les vendeurs de barres chocolatées savent au mieux approcher les envies profondes des segments de consommateurs. C'est finalement ce que propose implicitement cet ouvrage à succès [5] auprès des responsables des ressources humaines. Les auteurs suggèrent aux responsables de ressources humaines de segmenter leur effectif selon une vingtaine de critères : c'est dire si c'est bien d'une individualisation totale de la gestion de chaque personne vers laquelle nous nous dirigerions. On peut se demander alors si des individus heureux feraient forcément des équipes efficaces, si le sens du collectif – de la nécessité d'une coopération pour l'atteinte de buts supérieurs – pourrait se réduire à la cohabitation et à l'addition d'individus heureux.

Il reste une troisième approche, plus à la mesure des capacités des gestionnaires et nous en présenterons dans ce chapitre deux déclinaisons. La première consiste à s'interroger sur les effets positifs possibles du bonheur au travail pour assumer les impératifs du *business* eux-mêmes. La seconde consistera à regarder concrètement comment la performance même de l'entreprise pourrait découler d'un plus grand bonheur au travail.

3. L'approche "business" du bonheur au travail

La première manière de raisonner pour les gestionnaires est de s'attacher à ce qui permet à l'institution de faire son travail ou d'assumer sa raison d'être. Un agent économique existe pour rendre un service à son environnement. C'est sa raison d'être, souvent négligée au profit des préoccupations d'objectifs, d'efficacité et d'efficience. La question se pose alors de savoir si un état de bonheur ou – sans entrer dans les nuances sémantiques et conceptuelles – la satisfaction, l'épanouissement ou toute autre attitude positive vis-à-vis du travail, aident l'institution à honorer sa raison d'être.

L'engagement dans le travail est une illustration de cette approche en termes de *business*. Le bonheur et le plaisir au travail en sont généralement une composante, ou du moins un

5. Cantrell, S., Smith, D. (2010), "Workforce of One : revolutionizing talent management through customization", *Harvard Business Review Press*.

symptôme. Cette attitude positive du travail peut être considérée comme une nécessité et pas seulement une option. Il en existe au moins trois illustrations.

La première illustration nous est fournie par le concept d'économie de l'expérience qui s'est imposé depuis de nombreuses années. Dans une telle économie, l'entreprise crée de la valeur en permettant au client de vivre une expérience, un moment fort. Le meilleur exemple en est l'industrie de l'"*entertainment*", les parcs de loisirs par exemple. Le fait pour le client de vivre une expérience justifiant le prix du ticket d'entrée dépend beaucoup des comportements et attitudes des personnes qui sont une condition nécessaire quoique non suffisante d'une expérience positive. Dans les files d'attente, les restaurants et autour des attractions, sans même parler des personnages, les attitudes et comportements des salariés contribuent à créer une ambiance et l'expérience que le client est finalement venu chercher et pour laquelle il paie.

Toute la distribution est concernée par cette approche : dans la distribution spécialisée ou même la grande distribution, la qualité perçue du service par le client dépend *in fine* des comportements et attitudes des personnes, de ce que celles-ci décident de mettre dans l'accomplissement de leurs tâches. Cela ne signifie pas que la sérénité et l'attitude positive vis-à-vis du travail suffisent à faire son *business* correctement. Dans la distribution spécialisée, le concept est fondamental, les processus, règles et normes restent indispensables, mais la "magie" du service peut survenir seulement si les personnes s'engagent dans leur travail et témoignent de cette attitude positive. Comme dans le théâtre, la qualité du texte et de la mise en scène est déterminante, pour autant que soit au rendez-vous la qualité du jeu de l'acteur.

Deuxième illustration, les organisations complexes. Depuis deux décennies, toutes les organisations ont évolué vers plus de complexité. A la verticalité traditionnelle se sont adjoint l'horizontalité, les matrices, les structures éparpillées ou encore provisoires. Ces organisations complexes ne peuvent fonctionner que si les personnes à l'intérieur décident de les faire fonctionner. Ce n'est pas de clarté dont elles ont besoin mais d'une attitude positive permettant de les faire fonctionner correctement.

La troisième illustration concerne les situations de crise auxquelles sont régulièrement confrontées toutes les institutions. Il est clair qu'un bon *business-plan* et un financement conséquent sont indispensables pour dépasser une crise. Les techniques managériales permettent de remplir cette condition nécessaire. Mais l'observation des situations de crises passées montre que c'est surtout l'engagement des personnes à l'intérieur de l'entreprise, leur approche positive vis-à-vis de la situation, qui permettent de surmonter la crise. Dans les catastrophes industrielles qui font régulièrement la une de l'actualité, on se trouve souvent dans des situations où un minimum d'implication et de positivité en amont aurait permis d'éviter le drame. A attendre qu'il pleuve pour changer les tuiles du toit, on risque l'inondation, mais c'est l'engagement et la positivité qui auraient permis d'intervenir suffisamment tôt. Là encore, cette positivité n'est pas une coquetterie organisationnelle mais une condition indispensable pour permettre à l'institution de remplir ses missions et d'honorer sa raison d'être.

De manière plus précise, une autre approche gestionnaire permet d'aborder la question du bonheur au travail ou d'une attitude positive vis-à-vis de celui-ci, c'est l'approche de la performance, quand la gestion assume la mesure de l'efficacité de l'institution.

4. L'approche "performance" du bonheur au travail

Le contrôle de gestion socio-économique (CDGSE) présente l'originalité d'être une méthode globale de contrôle de gestion de la performance sociale de l'entreprise, entendue,

au sens large, comme la satisfaction des salariés au travail. C'est une bonne illustration d'une approche par les performances du bonheur au travail. Elle s'appuie sur la méthode des coûts cachés qui propose un modèle opératoire de mesure physique et financière de la qualité de vie au travail[6].

4.1. L'architecture du contrôle de gestion socio-économique

Le CDGSE repose sur trois axes : un axe d'outils de contrôle de gestion, un axe de processus de changement et un axe politique et stratégique. Nous ne rentrerons pas dans le détail ici des axes politique et outils dont l'utilité est managériale, mais dans celui de l'axe processus – et particulièrement son module diagnostic – qui permet de mesurer les données physiques et financières la qualité de vie au travail. Cet axe se compose de quatre étapes : diagnostic socio-économique, groupe de projet, mise en œuvre de solutions d'amélioration et évaluation.

4.1.1. Le diagnostic socio-économique : une évaluation par la négative de la qualité de vie au travail

Le diagnostic socio-économique porte sur les dysfonctionnements qui perturbent les acteurs dans leur travail. Il évalue les conséquences négatives des défauts de qualité de vie au travail sur la performance. Il sert ensuite de plateforme de travail au groupe de projet chargé de définir des solutions d'amélioration. Deux modules composent le diagnostic : l'un qualitatif, l'autre quantitatif et financier.

■ Le module qualitatif du diagnostic

Les dysfonctionnements sont identifiés lors d'entretiens qualitatifs avec l'encadrement et au moins 30 % du personnel de l'espace diagnostiqué. Ils sont repérés dans six thèmes qui constituent des variables explicatives de la qualité de vie au travail ou performance sociale :

- les conditions de travail (locaux, ambiance de travail, matériels…) ;
- l'organisation du travail (répartition des missions et des fonctions, règles et procédures, organigramme, régulation de l'absentéisme,…) ;
- la communication-coordination-concertation (dispositifs de communication, transmission des informations,…) ;
- la gestion du temps (planification et programmation des activités, travail dans l'urgence, gestion des délais,…) ;
- la formation intégrée (qualité des formations, gestion des compétences,…) ;
- la mise en œuvre stratégique (pertinence de la stratégie, qualité de la mise en œuvre stratégique,…).

■ Le module quantitatif et financier du diagnostic

Pour calculer les coûts engendrés par les dysfonctionnements, autrement dit les pertes de valeur ajoutée provoqués par les défauts de qualité de vie au travail, de nouveaux entretiens, cette fois quantitatifs et financiers, sont menés auprès de l'encadrement de

6. Savall, H., Zardet V. (2013), "Maîtriser les coûts et les performances cachés", *in* Cappelletti, L., Hoarau C. (dir.), *Finance et contrôle au quotidien*, collection Pratiques en or, Dunod.

l'espace diagnostiqué et leur équipe. Ces entretiens consistent d'abord à repérer la cause des dysfonctionnements au moyen de cinq indicateurs :

• l'absentéisme ;

• les accidents du travail ;

• la rotation du personnel ;

• les défauts de qualité ;

• les écarts de productivité directe (sous productivité directe ou la sous efficacité).

Puis les coûts caché [7] sont évalués au travers du coût des conséquences des dysfonctionnements appelées "actes de régulation". L'évaluation se fait au moyen de six composants :

• les surconsommations qui correspondent à des biens ou des services consommés en excès ;

• les sursalaires qui sont utilisés lorsqu'une activité est réalisée par une personne titulaire d'une fonction mieux rémunérée que celle qui devrait l'assumer, ou lorsque des salaires sont versés à des personnes absentes ;

• les surtemps qui correspondent à des activités de régulation qui prennent du temps supplémentaire ;

• les non productions qui surviennent en cas d'absence d'activité ou d'un arrêt de travail ;

• les non créations de potentiel et les risques qui correspondent à des régulations futures (non création de potentiel) ou probables (risques).

Les régulations des dysfonctionnements sont de deux types : les activités humaines (surtemps et non productions) et les consommations de biens ou services (sursalaires, surconsommations, non créations de potentiel et risques). Les temps humains sont valorisés à la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable (CHVACV) qui est égale au rapport de la marge sur coûts variables sur le nombre d'heures de travail attendu. La marge sur coût variable est égale à la différence entre le chiffre d'affaires réalisé et les charges variables. Les consommations de biens ou services sont évaluées à partir des coûts effectifs des biens et des services (prix d'achat, taux horaire salarial,…).

4.1.2. L'évaluation socio-économique : une mesure des gains engendrés par les améliorations de qualité de vie au travail

Une fois validé, le diagnostic sert de plateforme de travail au groupe de projet socio-économique. Le rôle d'un groupe de projet est d'inventer des solutions pour réduire les dysfonctionnements identifiés. Une fois mises en œuvre, les solutions sont évaluées pour mesurer la réduction des dysfonctionnements et des coûts cachés. Cette évaluation est essentielle, car elle confirme, ou infirme, la pertinence des solutions. Elle permet également de mesurer quantitativement et financièrement les gains engendrés par des améliorations de qualité de vie au travail, s'il y en a eu bien entendu. La méthodologie socio-économique se déroule ainsi en deux temps sur une période pour mesurer les gains provoqués par des améliorations de la qualité de vie au travail :

Premier temps en T avec la réalisation du diagnostic des dysfonctionnements et des coûts cachés : le montant des coûts cachés identifiés représente une estimation écono-

7. Les coûts des défauts de qualité de vie au travail sont dits "cachés" car ils sont généralement mal appréciés voire totalement éludés par les systèmes d'information comptable.

mique des défauts de qualité de vie au travail, autrement dit un potentiel de richesses économiques partiellement récupérables si ces défauts étaient réduits.

Deuxième temps en T+1 avec la réalisation d'une évaluation socio-économique. Les dysfonctionnements et les coûts cachés font l'objet d'un nouveau diagnostic en T+1 qui est comparé au diagnostic réalisé en T. Si les dysfonctionnements et leurs coûts cachés ont diminué, cela indique soit une réduction de l'inefficience sociale soit une amélioration de la qualité de vie au travail.

4.2. Cas d'application du contrôle de gestion socio-économique

Pour illustrer nous proposons deux exemples d'application du modèle socio-économique de mesure de la qualité de vie au travail. Le premier porte sur l'évaluation des coûts cachés d'un site de production d'un groupe industriel, le second sur leur réduction suite à la mise en œuvre d'un plan de réduction de l'absentéisme dans une entreprise de transport [8].

4.2.1 L'évaluation des pertes de valeur ajoutées liées à l'insatisfaction sociale : une approche des coûts "du non bonheur au travail"

Le tableau ci-dessous expose le cas d'un site de production d'un groupe industriel du secteur de la cartonnerie avec 25 500 € de coûts cachés par personne et par an.

Tableau 1 : Coûts cachés d'un site de production d'un groupe industriel

	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	Non création de potentiel	Risques	**Total**
Absentéisme	247 500 €	600 €	N.E.	N.E.	N.E.	N.E.	**248 100 €**
Accident du travail	32 700 €	N.E.	N.E.	100 €	N.E.	N.E.	**32 800 €**
Rotation du personnel	N.E.	N.E.	N.E.	336 000 €	84 000 €	N.E.	**420 000 €**
Défauts de qualité	29 900 €	226 700 €	71 100 €	1 310 500 €	44 300 €	714 000 €	**2 396 500 €**
Ecarts de productivité directe	N.E.	205 100 €	N.E.	182 500 €	N.E.	N.E.	**387 600 €**
Total	**310 100 €**	**432 400 €**	**71 100 €**	**1 829 100 €**	**128 300 €**	**714 000 €**	**3 485 000 €**
Soit 25 500 € par personne et par an sur le site (en équivalent temps plein)							

N.E. : non évalué compte tenu du temps imparti à l'étude.

© ISEOR

Les coûts cachés qui s'élèvent à plus de 2 millions d'euros, s'expliquent essentiellement par des problèmes récurrents de réglage des machines par manque de concertation entre les équipes de production entraînant des pannes (d'où des non productions de

8. Cappelletti, L. (2012), *Le contrôle de gestion de l'immatériel. Une nouvelle approche du capital humain*, Dunod.

plus de 1,8 million d'euros), des productions à refaire (d'où des surtemps de plus de 200 000 euros) et des rebus conséquents (d'où des surconsommations de matière de plus de 70 000 €). Au final, le gisement total de coûts cachés de 3 485 000 € sur une année est un chiffrage économique de l'inefficience sociale du site étudié. Ce gisement est partiellement convertible en performances sachant qu'une réduction totale des coûts cachés et de l'inefficience sociale n'est pas possible. En effet, tout système humain est naturellement dysfonctionnel et doté d'un niveau incompressible de dysfonctionnements. Par exemple, on estime qu'il y a un niveau incompressible d'absentéisme dans toute organisation autour de 4 % par an. Autre exemple, le recrutement d'un nouveau salarié demande à celui-ci un temps d'apprentissage qui engendre une sous efficacité temporaire. Créer de la qualité de vie au travail, ce n'est donc pas réduire à zéro les dysfonctionnements et leurs coûts cachés, mais c'est les convertir régulièrement et partiellement en performance sociale.

Suite au diagnostic, le site étudié a entrepris une série d'actions pour convertir ses coûts cachés en performances et développer la qualité de vie au travail. Par exemple, le site a décidé de réviser l'organisation des réunions d'équipes de production en termes de contenu et de fréquence pour les rendre plus efficaces. Autre exemple, le site a décidé en concertation avec la DRH du groupe de rendre plus stimulantes les politiques de rémunération, de formation et de gestion des carrières pour réduire l'absentéisme et la rotation du personnel et améliorer la gestion des machines de production.

4.2.2 Les gains économiques provoqués par des améliorations de qualité de vie au travail : la valeur créée par « le bonheur au travail »

Les contrôleurs de gestion, les DRH comme les managers, sont souvent démunis pour évaluer la rentabilité des investissements humains en qualité de vie au travail tels que la formation, le recrutement ou des projets de réorganisation des équipes. Pas pour chiffrer le coût visible de ces projets, mais pour en évaluer les gains : combien cela rapporte-t-il ? Or la méthode des coûts cachés permet d'évaluer les gains engendrés par un tel projet par le chiffrage de la réduction des dysfonctionnements et des coûts cachés qu'il provoque. L'évaluation peut se faire en amont du projet, de façon prévisionnelle, pour l'ajuster, puis en aval pour mesurer sa rentabilité effective. Prenons le cas d'un projet de réduction de l'absentéisme mené par une entreprise de transport public au sein d'un département technique.

Tableau 2 : Les coûts de l'absentéisme d'un département technique d'une entreprise de transport en commun

	Sursalaires	Surtemps	Surconsommations	Non productions	**Total**
Absentéisme (taux 17,3 %)	183 000 €	15 000 €	15 000 €	747 000 €	**960 000 €**

© ISEOR

Les coûts cachés annuels de l'absentéisme s'élevaient à 960 000 € composés des montants suivants (voir tableau 2 ci-dessus) :

- 183 000 € par an correspondant aux salaires versés aux absents par l'entreprise compte tenu des régimes sociaux en vigueur ;
- 15 000 € de surtemps correspondant à des actes de régulation supplémentaires réalisés par les présents en raison des absences ;
- 15 000 € de surconsommations en raison d'achats supplémentaires de services externes pour pallier les absences ;

• 747 000 € de non-productions correspondant au travail des absents non pris en charge par les présents et laissé en suspens.

Pour ce département d'une centaine de personnes, les coûts cachés de l'absentéisme s'élevaient donc à environ 9 600 € par personne et par an (960 000 € / 100 personnes). Devant l'ampleur de ces montants, une balance socio-économique prévisionnelle a été réalisée comparant le coût d'un projet de réduction de l'absentéisme (coûts d'investissement plus coûts de fonctionnement) avec les gains attendus représentés par la fraction de réduction des coûts cachés envisagée. 200 000 € ont été prévus pour mener à bien le projet : investissements en amélioration des conditions de travail et temps supplémentaires passés par les managers avec les équipes pour organiser le travail, fixer des objectifs et encourager les personnes. Par comparaison avec le taux d'absentéisme d'autres organisations, la réduction réaliste du taux d'absentéisme et des coûts cachés a été estimée à 50% soit une prévision de réduction des coûts cachés de 480 000 € environ à l'échelle du département étudié. Le projet a donc été lancé sur la prévision d'un gain net suffisamment large de 280 000 € (480 000 € - 200 000 €). Après un an de mise en œuvre du projet, sa rentabilité effective a été mesurée par le contrôle de gestion montrant une réduction de l'absentéisme d'environ 40 %, pour un coût du projet sensiblement égale à celui prévu, soit un gain net de 200 000 € environ pour une rentabilité effective de l'ordre de 100 % !

Conclusion

Face à la question difficile voire "tortueuse" de la gestion du bonheur au travail, trois réponses ont été explorées. La première est l'abstinence. La deuxième consiste à écouter les personnes pour détecter ce qui leur apporterait du bonheur. La troisième, celle où la gestion s'immisce le plus, recherche les zones de recoupement entre bonheur et gestion. Deux déclinaisons de cette troisième voie gestionnaire du bonheur au travail ont été présentées. La première – l'approche "business" – consiste à s'interroger sur les effets positifs du bonheur au travail pour réaliser les objectifs. La seconde – l'approche "performance" – consiste à regarder au travers d'outils de gestion comment la performance de l'entreprise découle d'un plus grand bonheur au travail. Alors, au fond, le bonheur au travail est-il gérable ? Oui, mais dans les limites de ce que la gestion peut apporter et sous réserve d'un questionnement éthique permanent de la part des gestionnaires.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

Les systèmes d'information comptables Modélisation et évaluation

Jacky AKOKA [1] **& Isabelle COMYN- WATTIAU** [2]

Introduction

Les systèmes d'information comptables (SIC) jouent un rôle très important dans les entreprises. C'est un ensemble de moyens et de procédures au service des organisations pour recueillir, stocker, gérer et traiter les données financières, notamment au profit des comptables. Un des objectifs de ces systèmes est d'assurer le plus haut niveau d'exactitude dans les transactions financières de l'entreprise. Ils ont aussi pour but de faciliter l'accès aux données aux différents utilisateurs. En ce sens, ils doivent répondre aux exigences des différents acteurs concernés, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.

Il existe plusieurs définitions des SIC. Fontinelle (2013) les définit comme des méthodes informatiques dont le but est de suivre l'activité comptable à l'aide des technologies de l'information. Hurt (2008) les caractérise comme un ensemble d'activités interdépendantes, de documents et de technologies conçus pour recueillir les données, les traiter et assurer un *reporting* aux décideurs de l'entreprise. Thrane (2007) définit les SIC comme des systèmes inter-organisationnels complexes. Il considère que ces systèmes sont multi centrés, fondés sur des valeurs et dialectiques par nature. Ils activent un environnement et possèdent des frontières poreuses. Enfin, la notion de contrôle y est non fonctionnelle et non déterministe. Pour Samuelson (1989) les SIC sont avant tout des artefacts sociétaux et non une technique. Ces systèmes sont conçus de plus en plus comme des artefacts organisationnels qui interagissent avec d'autres pratiques organisationnelles dessinant ainsi les contours de la réalité des entreprises. Enfin, Chapellier (Chapellier et *al.*, 2013) définissent les SIC de la façon suivante : *« ensemble organisé de structures, moyens et acteurs permettant de produire des données comptables utilisées par les dirigeants d'entreprise »*. Ils caractérisent donc les SIC selon trois dimensions. La première est organisationnelle, relative à l'unité en charge de la production et de la diffusion des données comptables. La seconde est directement liée aux données comptables produites. La dernière est relative aux données comptables spécifiquement utilisées par les dirigeants d'entreprise. Plus généralement, les SIC sont composés d'acteurs, de procédures, de données, de solutions logicielles, d'une infrastructure technologique et de contrôles internes notamment pour assurer la confidentialité des données sensibles. Gelinas (Gelinas et *al.*, 2011) élargissent cette définition à d'autres composants. Ils incluent les technologies qui servent de fondations, les bases de données pour le recueil

1. Cedric-Cnam & TEM.

2. Cedric-Cnam & Essec Business School.

et le traitement des données, les principes comptables, le traitement des événements, les opérations de contrôle, les transactions financières, l'aide à la décision managériale et la communication. Le rôle des technologies est crucial dans le développement des SIC. Belfo et Trigo (2013) présentent un panorama des technologies adaptées aux différents besoins des systèmes comptables (Fig.1).

Fig. 1 : Défis de la comptabilité et technologies associées - adapté de (Belfo et Trigo, 2013)

Défis de la comptabilité et réponses en termes de technologies de l'information	Services et Internet des services	Matériels mobiles	Nuage	"Scanning" environnemental	Business intelligence	Architecture d'entreprise et intégration des applications	Management des processus métiers	Outils et techniques d'audit assisté par ordinateur	"Big data"
Reporting externe et conformité	■	■	■						
Analyse stratégique	■			■	■	■			
"Benchmarking"	■			■		■			
Prévision	■			■	■	■			
Audit et contrôle interne, management des risques				■	■	■	■	■	■
Reporting en temps réel		■	■		■	■	■		
Données pour la performance non financière						■	■		■
Combiner la comptabilité historique et les coûts actuels					■				■
Reporting sur mesure et interactif					■			■	■

Au-delà des technologies, il est important de se rappeler que la finalité des SIC est de fournir des informations aux utilisateurs et aux décideurs. Pour être efficace et utile, cette information doit remplir plusieurs critères. Elle doit être notamment : compréhensible, pertinente, disponible au bon moment, vérifiable, neutre, cohérente, valide, exacte et complète. Elle doit aussi être efficiente, rester confidentielle et en conformité avec la loi. Elle doit enfin permettre de déduire des valeurs prédictives afin de faciliter la prise de décision.

Mentionnons que la recherche sur les SIC a eu recours à de nombreuses théories. Hahn (2007) a examiné une cinquantaine de thèses de doctorat d'universités américaines entre 2000 et 2003. Il a recensé ci-dessous toutes les théories utilisées :

- Hypothèse d'efficience du marché financier,
- Théorie de l'agence,
- Implication organisationnelle,
- Implication professionnelle,
- Théorie de la comptabilité positive,
- Théorie du capital humain,
- Théorie de la valorisation (actualisation et revenu résiduel),
- Modèle d'évaluation par arbitrage,
- Théorie critique (sociologie),
- Théorie du développement moral,
- Théorie de la catégorisation sociale,
- Théorie de la psychologie sociale,
- Théorie de l'apprentissage,
- Théorie de la culture,

- Théorie des créances contingentes,
- Théorie de la révision des croyances,
- Théorie de l'attribution,
- Théorie de l'adaptation-innovation.

Cette liste indique clairement qu'il n'existe pas un consensus sur les théories à adopter. Elle montre aussi la richesse de la recherche dans ce domaine.

A la lumière de ce qui précède, nous pouvons affirmer que le domaine comptable, caractérisé essentiellement par des concepts, des procédures de mesure et des formes de diffusion, devient de plus en plus complexe. Cela est dû principalement à la complexité de l'environnement économique et à la nature des transactions réalisées par les entreprises. Pour faire face à cette complexité, un effort considérable a été fait ces dernières années pour offrir un cadre méthodologique au développement de ces SIC. Des modèles et des ontologies ont été proposés, notamment REA.

La suite de cet article est organisée comme suit. La deuxième section rappelle les concepts principaux de la comptabilité multidimensionnelle, illustrée au moyen du modèle REA et de quelques extensions. La troisième section introduit les extensions de REA l'ayant amené au rang d'une ontologie. Dans la section quatre, nous décrivons notre cadre d'évaluation de la qualité des modèles conceptuels, qui inclut des métriques permettant la mesure de cette qualité et comparons, au moyen de ces métriques, le modèle REA et trois de ses extensions. La section cinq conclut et présente les voies de recherche future.

1. Modèles et ontologie

L'évolution des techniques informatiques et la multiplication de leurs utilisations ont conduit les informaticiens à se pencher sur les problèmes de structuration des données. Représenter sur un support informatique un ensemble structuré de données nécessite une réflexion à deux niveaux. Le premier niveau concerne le stockage des données et consiste à définir une représentation optimale des données selon les deux critères principaux d'espace mémoire et de temps d'accès. Le deuxième niveau concerne la sémantique des données et vise à définir une structure de données qui modélise au mieux cette sémantique. Il permet d'obtenir une vue conceptuelle de l'organisation des données. Le développement des recherches dans ce second axe a permis l'éclosion d'un certain nombre de modèles de représentation de ces vues conceptuelles. Par exemple, les modèles hiérarchique, réseau et relationnel sont apparus successivement, sous-jacents aux systèmes de gestion de bases de données respectivement dans les années 1960, 1970 et 1980. Ces modèles sont aussi appelés modèles logiques par opposition aux modèles physiques que constituent les notions de fichier, index, pointeur, etc.

Le processus de conception visant à représenter dans l'un des modèles précédents une certaine réalité est un processus complexe nécessitant à la fois la maîtrise des concepts du modèle utilisé et la connaissance de la réalité. Ce processus est en général conduit conjointement par les informaticiens et les utilisateurs de la future base de données. Pour faciliter ce travail et enrichir le dialogue nécessaire entre les parties, des modèles de données plus abstraits ont été définis. Ces modèles sont appelés modèles conceptuels, par opposition aux modèles logiques décrits plus haut. Le modèle Entité-Relation (E-R) est le plus répandu d'entre eux. Les modèles conceptuels et logiques ont permis la modélisation de la comptabilité multidimensionnelle (Akoka et Augustin, 1983). Ainsi, après une

approche orientée vers le traitement informatique, l'approche orientée vers les données a permis une avancée considérable dans la compréhension et la maîtrise des données.

Au-delà des aspects d'automatisation, la réflexion sur la modélisation des données a conduit à l'amélioration de la compréhension des systèmes d'information fondés sur ces données. Ceci est particulièrement vrai dans le domaine comptable où, avant 1982, date d'apparition de REA (McCarthy, 1982), existait un grand nombre de modèles et cadres conceptuels dédiés à la modélisation spécifiques des systèmes d'information comptables (Dunn et McCarthy, 1997).

Fig. 2 : Quelques cadres conceptuels pour la comptabilité (extrait de Dunn et McCarthy, 1997)

Année	Titre	Auteur
Comptabilité événementielle		
1969	An "events" approach to basic accounting	Sorter
1962	An inductive approach to accounting theory	Schrader
1970	Toward an "events" theory of accounting	Johnson
Comptabilité et systèmes d'information		
1971	A unified approach to the theory of accounting and information systems	Colantoni et al.
1975	A structuring of an events-accounting information systems	Liberman et Whinston
1976	Design of a multi-dimensional accounting system	Haserman et Whinston
1977	A relational approach to accounting models	Everest et Weber
Comptabilité et modélisation sémantique		
1939	What's wrong with accounting?	Goetz
1948	Pretiale Wirtschaftslenkung, vol. 2	Schmalenbach
1949	Management planning and control	Goetz
Comptabilité REA		
1982	The REA accounting model: A generalized framework for accounting systems in a shared data environment	McCarthy

Dans les années qui suivirent, d'autres modèles ont été proposés, incorporant de nombreuses extensions à REA. C'est le cas du modèle REAL (Denna et *al.*, 1993), du modèle REAL-D (O'Leary, 1999), REA with commitments (Geerts et McCarthy, 2002). Nous avons proposé, dès 1995, une extension au modèle REA en incorporant les concepts relatifs aux documents comptables, appelée D-REA-M (Akoka et *al.*, 1995). Devant ces différents modèles, la question pour l'utilisateur est de choisir le plus adapté à ses besoins. Un des objectifs de cet article est de proposer une réponse à cette question, fondée sur une évaluation comparée de la qualité des différents modèles existants.

1.1. Les concepts de la comptabilité multidimensionnelle

Depuis une trentaine d'années déjà, quelques auteurs ont fait ressortir les insuffisances de la vision en partie double de la comptabilité que l'on peut résumer en quelques lignes :

• La comptabilité en partie double se limite aux données financières. Ainsi elle restreint le réel en ne prenant pas en compte les notions de temps, d'événement, de causalité, etc.

• Pour chaque donnée financière, elle se limite à une valeur unique. Cette valeur est le résultat d'une mesure derrière laquelle se trouve un choix théorique, par exemple le choix d'une méthode d'évaluation d'un stock.

• Le résultat des traitements comptables fournit des valeurs agrégées. Ainsi, le compte de résultat donne le chiffre d'affaires de l'année, tous produits confondus.

Finalement, la comptabilité en partie double obéit à des obligations légales. Elle fournit des informations utiles mais limitées. Pour en faire un véritable outil de gestion, il convient

de lever ces différentes limitations. C'est là l'objectif de la comptabilité multidimensionnelle.

Initiée en 1969 par Sorter, la comptabilité événementielle se propose de repousser les limites précédentes en introduisant la notion d'événement qui permet de prendre en compte la dimension du temps (Sorter, 1969). L'étude des relations entre les événements permet alors la gestion de la causalité. Ainsi les données comptables ne sont plus strictement financières. La comptabilité événementielle est une comptabilité multidimensionnelle.

De la même façon, pour pouvoir représenter différentes mesures d'une même valeur, il faut ajouter des dimensions supplémentaires à chaque élément comptable. Les approches issues des bases de données, décrites plus loin, permettent la prise en compte d'un grand nombre de dimensions. Enfin, les bases de données stockent des informations élémentaires que l'on peut ensuite agréger selon différents critères au travers des interfaces d'interrogation. On obtient alors plusieurs vues agrégées des mêmes données élémentaires et on peut générer des tableaux de bord, véritables outils de contrôle de gestion.

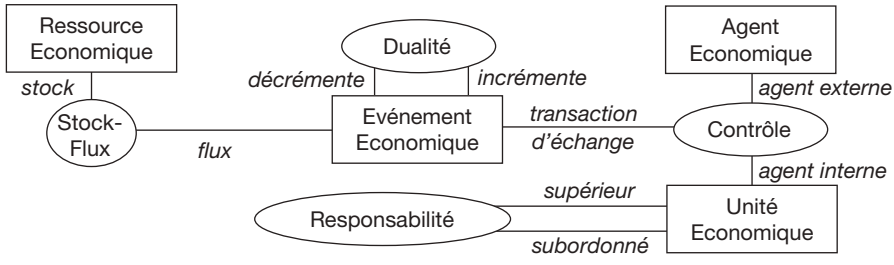
1.2. Le modèle REA et ses extensions

Initialement proposé par McCarthy, le modèle REA a fait l'objet de beaucoup de propositions d'extensions.

1.2.1. Le modèle de base

Le modèle comptable Ressource-Evénement-Agent Economiques (REA) a été proposé par (McCarthy, 1982). Ce modèle abandonne les concepts de débit, de crédit, journaux et autres artefacts comptables traditionnels au profit des concepts d'événement, de ressources et d'agents. Le modèle global est représenté dans la figure 3. Il utilise les concepts suivants : Ressource Economique, Evénement Economique et Agent Economique constitué aussi du sous-ensemble Unité Economique. Une ressource économique est une ressource rare possédant une utilité et se trouvant sous le contrôle de l'entreprise, par exemple un stock de produit, ou encore la caisse. Un événement économique se traduit par des changements dans les ressources économiques. Il peut être lié à la production, à l'échange, à la consommation ou à la distribution, par exemple un règlement de facture, un achat de produit. Les agents économiques sont des personnes ou des groupes de personnes qui participent directement aux événements économiques ou les supervisent. A la différence des agents économiques, qui sont externes à l'entreprise, les unités économiques sont internes.

Fig. 3 : Le modèle REA



La relation Stock-Flux signifie qu'un événement économique se traduit par le gain ou la perte d'une certaine quantité d'une ressource économique. La relation Dualité indique que tout événement économique aboutissant à un gain de ressource est lié à un événement économique aboutissant à une perte de ressource. La relation Contrôle permet d'indiquer l'agent économique externe et l'unité économique interne qui ont participé à un événement économique donné. La relation Responsabilité permet d'indiquer l'unité économique chargée de la supervision des différentes unités participant à l'événement.

Une des limitations principales de REA est due à la séparation introduite entre données et traitements. REA n'offre qu'une vision statique de la réalité comptable puisqu'il n'intègre pas les traitements. REA intègre la notion de temps sous la forme d'entités événements, c'est-à-dire sous une forme statique, ne permettant pas une représentation aisée des liens entre les événements ou l'enchaînement des événements et des actions. Le modèle REA souffre, de plus, de limitations sémantiques pour représenter notamment les hiérarchies d'héritage, la stabilité dans le temps et l'historisation, et certaines contraintes que nous expliciterons plus loin.

1.2.2. Le modèle D-REA-M

Le modèle D-REA-M est fondé sur l'approche objet, permettant d'intégrer plusieurs niveaux d'information (Akoka et *al.*, 1995) :

• Le premier niveau est constitué du modèle comptable à double entrée. Le modèle multidimensionnel permet de restituer les résultats du modèle traditionnel à partie double.

• Le second niveau est la généralisation du modèle à partie double à un modèle à partie multiple permettant d'obtenir des sous-systèmes d'information comptables et de gestion (marketing, logistique, etc...).

• Le troisième niveau fournit la possibilité de modéliser les phénomènes et la réalité comptable sans se limiter aux seuls aspects monétaires. L'ensemble des faits économiques sont alors modélisés. Le comptable n'est plus le seul utilisateur de la base de données. Il devient un des utilisateurs au même titre que le spécialiste marketing ou le responsable des ressources humaines.

• Le quatrième niveau est la possibilité de générer les tableaux de bord nécessaires à la gestion de l'entreprise. Le modèle multidimensionnel permet de composer et d'organiser les outils de gestion. Il devient alors un véritable système d'information orienté vers le contrôle de gestion et l'analyse stratégique.

• Le dernier niveau est constitué d'une architecture de système d'aide à la décision, généralisant ainsi les outils de contrôle de gestion de manière à amplifier la capacité de raisonnement du décideur et à lui faciliter la prise de décision.

Le modèle D-REA-M est décrit sous la forme d'un graphe (Fig. 4.). Les nœuds et les arcs sont les principaux concepts du modèle :

• Le concept de richesse s'apparente à la ressource du modèle REA. Une richesse est un objet rare et précieux ayant une utilité et se trouvant sous le contrôle de l'entreprise. Le type de richesse détermine la nature de la richesse (monétaire, matérielle, humaine ou autre). La répartition de la richesse définit la structure d'accueil de la richesse (entrepôt, banque, etc.).

• Un événement est un phénomène survenant dans l'environnement de l'entreprise. Un événement dual participe à une transaction ou à un mouvement comptable. Il peut entraîner une perte ou un gain de richesse. Un événement dual participant à une transaction

est dual d'un ou plusieurs événements participant à cette même transaction. Si, lors d'une transaction, le flux associé à un événement correspond à un accroissement de la richesse, les flux duaux correspondent à une diminution de la richesse. Les événements associés aux mouvements comptables sont duaux en raison des règles de la comptabilité en partie double. Un événement non dual ne participe ni à une transaction ni à un mouvement comptable. Il peut être lié au changement d'état d'une quantité, par exemple une quantité en stock qui s'annule ou un événement temporel, par exemple le 31 du mois, ou encore un événement aléatoire, prévisible ou imprévisible (grève, catastrophe, etc.) ou encore un événement sans contrepartie (paiement des impôts, etc.). Les événements non duaux peuvent déclencher des événements duaux, par exemple, l'événement non dual de paiement des impôts entraîne un mouvement comptable de deux événements duaux.

• Un document est associé à un ou plusieurs événements. Quelle que soit sa nature physique (support numérique, papier, image, son, etc.), il identifie les événements. Journal, bilan et compte de résultat sont des documents identifiant les mouvements comptables.

• La date permet de restituer l'historique des événements et leur ordre chronologique.

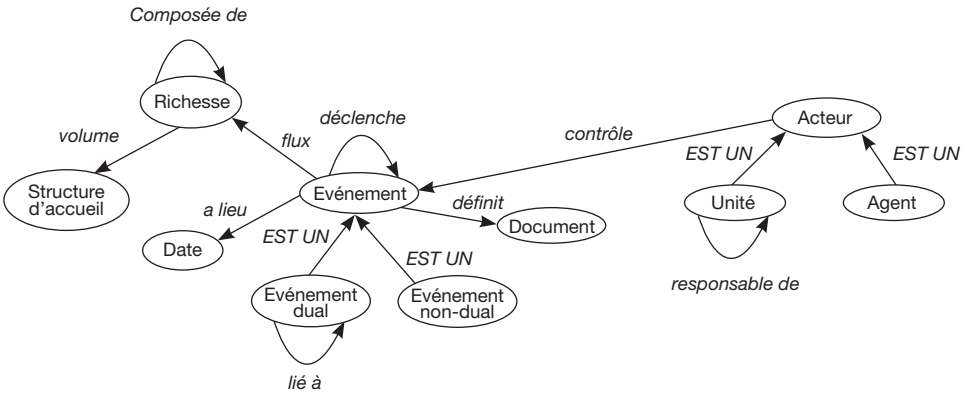
• L'agent est une personne, ou plusieurs, externe à l'entreprise, qui participe à un événement ou le supervise (fournisseur, client, Trésor Public,…).

• L'unité est une personne ou plusieurs, interne à l'entreprise qui supervise un événement ou y participe (par exemple, un membre du personnel).

• Un flux est une quantification des emplois et des ressources. Il permet une détermination rapide des tableaux de financement et des flux de trésorerie.

• La responsabilité décrit la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise. La relation de composition des richesses permet une analyse de leur répartition.

Fig. 4 : Le modèle D-REA-M



Parmi les limitations de D-REA-M, citons :

• l'absence d'information concernant le lieu de déroulement d'un événement,

• la difficulté à maintenir la notion de propriété de l'argent contenu dans un compte,

• la difficulté à assurer une traçabilité complète,

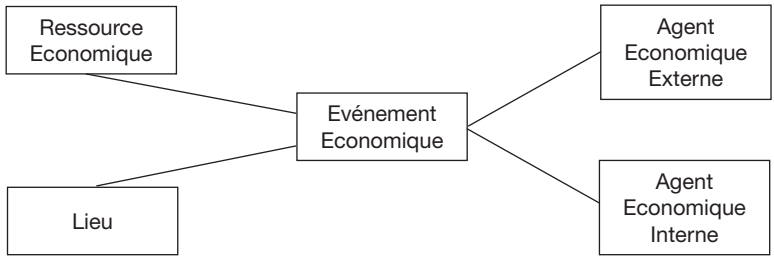
• la gestion limitée du temps.

Une partie de ces limitations seront levées par les extensions décrites ci-dessous.

1.2.3. Le modèle REAL

Le modèle REAL (Ressource, Events, Agents, Location), proposé par Denna et *al.* (1993), introduit le concept de "localisation". Il permet ainsi de répondre à la question : où a eu lieu tel ou tel événement ? La justification de REAL provient du fait que, si la localisation d'un événement est importante, ce concept doit explicitement faire partie du modèle. Hollander et *al.* (1996) justifient le recours à cette dimension pour des raisons liées aux phénomènes de régulation, qui jouent un rôle important dans le domaine comptable. A noter que ces auteurs différencient les agents internes, appelés Unité Economique dans REA, des agents externes (appelés Agent Economique dans REA). Le modèle REAL est représenté à la figure 5.

Fig. 5 : Le modèle REAL

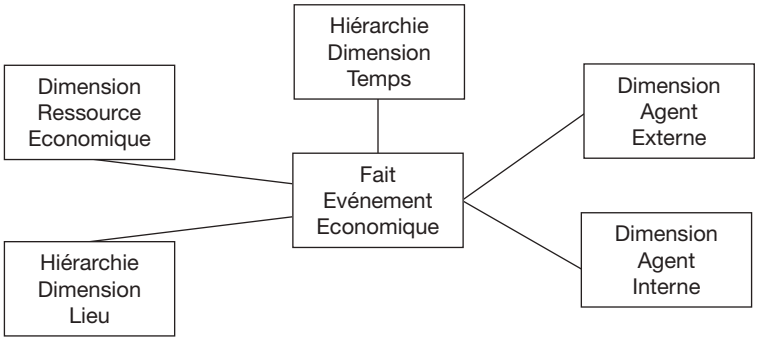


A noter que (Hollander et *al.*,1996) prennent en compte la dimension temporelle. Toutefois elle n'est représentée dans le modèle que comme un attribut. Ce n'est pas une dimension explicite.

1.2.4. Le modèle REAL-D

Cette dimension temporelle est explicitement introduite dans le modèle REAL-D (O'Leary, 1999). L'objectif principal de ce modèle est de permettre la construction de modèles d'entrepôts de données, de type Etoile ou Flocon. Le modèle résultant est donné ci-dessous (Fig. 6).

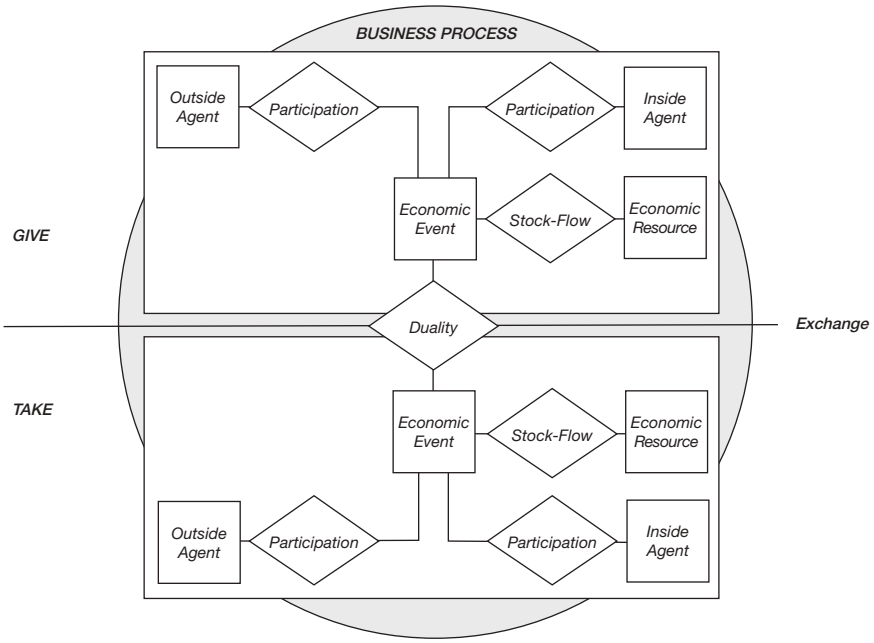
Fig. 6 : Le modèle REAL-D (adapté de O'Leary, 1999)



2. Vers une ontologie : le modèle REA étendu aux tâches, aux engagements et aux réclamations

Le modèle REA de base a été étendu pour modéliser les processus métiers (Geerts et McCarthy, 2001). Cette extension est établie à l'aide de *"REA Object Templates"* dont une description est donnée ci-dessous (Fig. 7).

Fig. 7 : Le cadre objet REA (source : Geerts et McCarthy, 2001)



Elle représente l'échange entre deux événements économiques duaux, dont l'un est décomposé en tâches d'un processus. Cela donne naissance à une décomposition en couches. La première est appelée REA Value Chain Specification. Son objet est d'identifier l'ensemble des processus métiers ainsi que les flux des ressources entre eux. C'est une spécification au niveau de l'ensemble de l'entreprise. La deuxième couche a pour but la description des processus utilisant le formalisme de base de REA. Enfin la dernière couche est dédiée à la spécification des tâches contenues dans les processus. REA passe ainsi d'un modèle des SIC à une ontologie (Fig. 8, page suivante).

Sur la base de cette ontologie, Geerts et McCarthy (2006) ont introduit les éléments nécessaires pour que REA puisse prendre en considération les aspects liés à la responsabilité de l'entreprise. Cela concerne aussi bien les contraintes que les orientations utilisées par une entreprise pour atteindre ses buts (Figure 9 page suivante).

Fig. 8 : Niveaux REA et images types (traduit de Church et Smith, 2007)

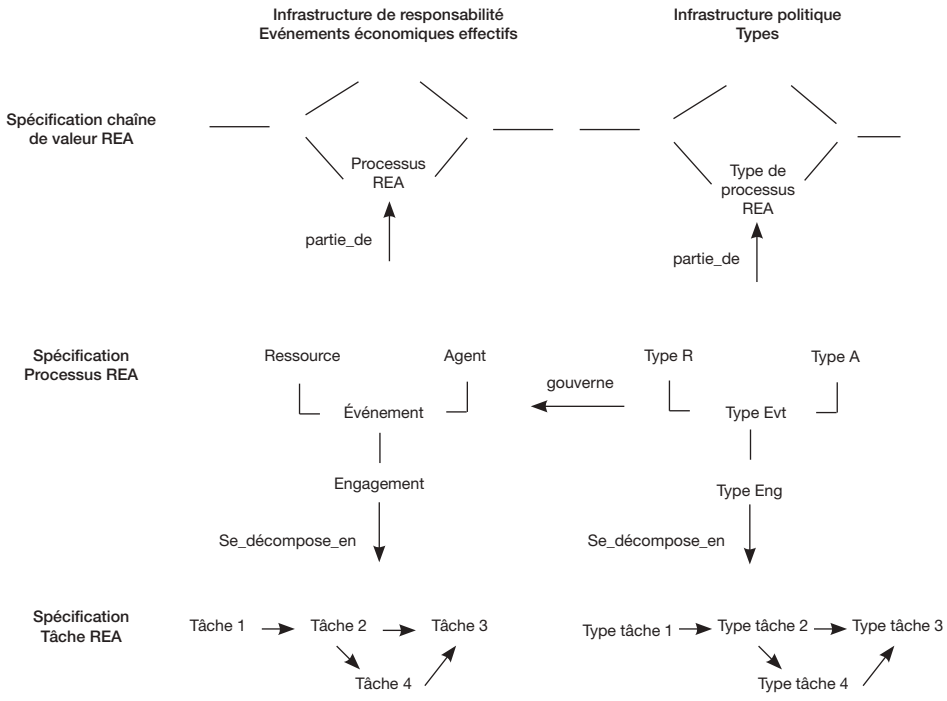
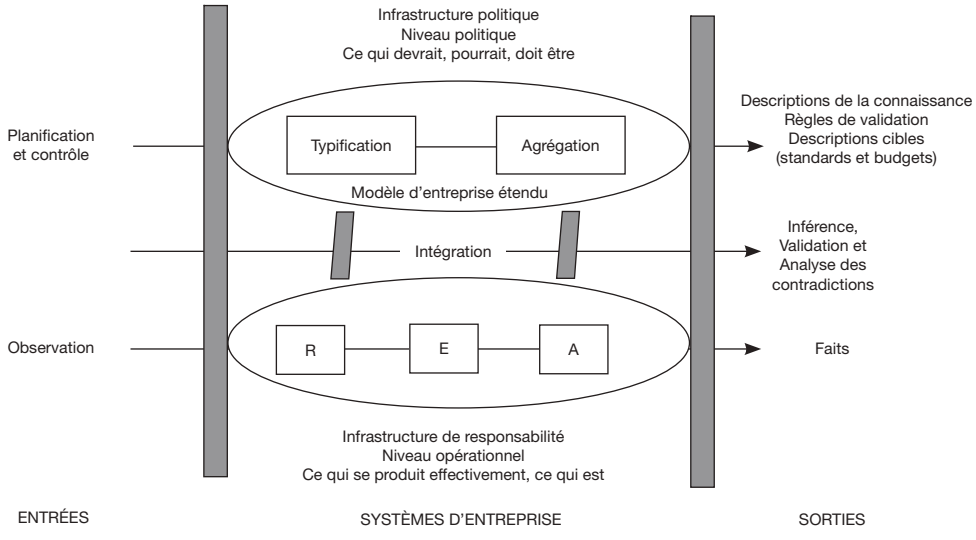


Fig. 9 : Spécifications de niveau politique dans les systèmes REA
(traduit de Geerts et McCarthy, 2006)



La partie supérieure de la figure représente les activités économiques qui peuvent, doivent, ou devraient exister dans l'entreprise, résultant des activités de contrôle et de planification. La couche inférieure représente la responsabilité dans ce qui arrive réellement. Enfin la couche intermédiaire a pour but d'intégrer les responsabilités et les politiques de l'entreprise pour permettre des inférences et de la validation.

Une étape nécessaire à cette représentation est la capacité de REA à créer des types et des regroupements. Ce sont précisément les extensions apportées par Geerts et McCarthy (2002). Les auteurs ont introduit la relation abstraite de typification qui permet de relier les ressources, les agents, et les acteurs à des classes de connaissances permettant ainsi des inférences.

D'autres extensions à l'ontologie REA ont été proposées. Parmi celles–ci mentionnons la possibilité de disposer de tableaux de bord incorporant des indicateurs relatifs aux données non financières (Church et Smith, 2007). Une autre extension est celle relative aux opérations d'audit (Weigand et Elsas, 2012a). Enfin, les mêmes auteurs ont étendu REA pour faciliter l'inclusion des problématiques liés à l'environnement (Weigand et Elsas, 2012b).

3. Une approche d'évaluation de la qualité de ces modèles

Le modèle REA a été comparé au modèle entité-relation au travers de différentes expérimentations (Poels, 2003) conduisant à la supériorité du formalisme REA en ce qui concerne la compréhensibilité par l'utilisateur, et plus précisément la précision de la compréhension. Toutefois, les résultats ne peuvent être généralisés, du fait que les évaluations ont été essentiellement effectuées par des étudiants. Cela nous incite à emprunter d'autres voies d'évaluation. La modélisation conceptuelle des données permet une représentation abstraite riche des systèmes d'information. La construction de tels modèles est ardue et peut conduire à différents résultats selon le formalisme utilisé, le point de vue du modélisateur, son expérience, etc. Ces différents modèles peuvent être corrects mais distincts. Le problème est alors de choisir le plus adapté. La qualité d'un schéma conceptuel peut être vue sous trois aspects :

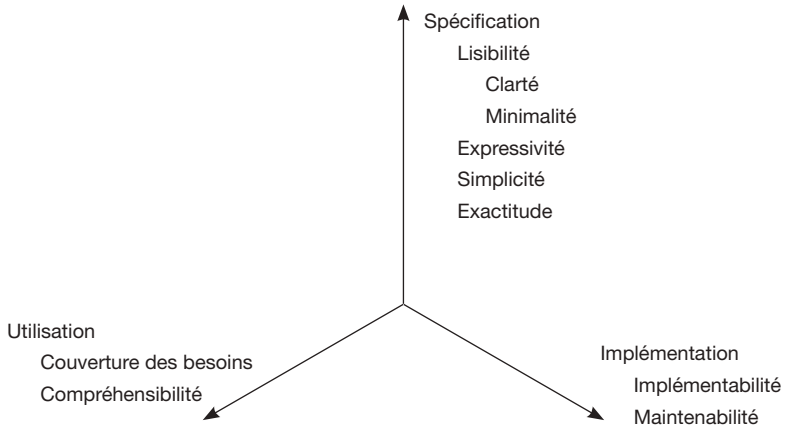
- sa capacité à modéliser la réalité,
- son aptitude à prendre en charge les besoins des utilisateurs,
- sa capacité à faciliter la mise en œuvre du système d'information futur.

Nous avons proposé une approche d'évaluation de la qualité fondée sur ces trois différents points de vue (Fig. 10) (Si-saïd-Cherfi et *al.* 2002) :

- le point de vue de la spécification qui vise à opter pour le modèle le plus expressif mais aussi celui pouvant mener à une validation aisée avec les utilisateurs,
- le point de vue de l'utilisateur qui souhaite un modèle aussi complet que possible et facile à comprendre,
- le point de vue du développeur qui préfère le modèle le plus facile à mettre en place et à maintenir.

Pour chacun de ces points de vue, nous avons défini plusieurs facteurs d'évaluation de la qualité du modèle. A chacun de ces facteurs est associée une métrique permettant d'affecter à chaque modèle une valeur comprise entre 0 et 1 et décrivant la qualité de ce modèle selon ce facteur. Ces différentes valeurs peuvent ensuite être agrégées pour donner une évaluation globale de la qualité. On est ainsi en mesure de comparer les

Fig. 10 : Les trois points de vue de la qualité des modèles



différentes modélisations d'une même réalité. Notre comparaison porte sur la dimension spécification des modèles REA, REAL, REAL-D et D-REA-M. Les métriques utilisées sont décrites dans Akoka et Comyn-Wattiau (2004). Les résultats sont présentés ci-dessous (Fig. 11).

Fig. 11 : Comparaison des modèles REA, REAL, REAL-D et DREAM

Critère / Modèle	Lisibilité		Expressivité	Simplicité	Exactitude
	Clarté	Minimalité			
REA	1,00	1,00	0,57	0,47	1,00
REAL	1,00	1,00	0,64	0,55	1,00
REAL-D	1,00	1,00	0,71	0,54	1,00
D-REA-M	1,00	1,00	1,00	0,43	1,00

On constate que les modèles ne se différencient pas sur les critères de lisibilité et d'exactitude. En revanche, les critères d'expressivité et de simplicité permettent d'établir une comparaison entre ces différentes représentations du système d'information comptable. Le modèle REA est plus simple que D-REA-M, dans la mesure où il se limite aux concepts de ressource, événement et agent. En revanche, il est moins expressif. Les modèles REAL et REAL-D sont très simples et pourtant assez expressifs, parce que les représentations proposées par leurs auteurs sont limitées à une étoile dimensionnant les événements. L'expressivité évaluée à 1 pour D-REA-M traduit le fait que l'ensemble des concepts de REA est contenu dans D-REA-M, puisque la métrique d'expressivité est une métrique relative évaluant l'expressivité d'un modèle par rapport à un ensemble de modèles (ici les quatre modèles comparés).

Conclusion et perspectives

Dans cet article, nous avons présenté le modèle REA dédié à la modélisation des systèmes d'information comptables. Nous avons aussi présenté et discuté plusieurs extensions de ce modèle, qui apparait aujourd'hui comme une ontologie. A l'aide d'un ensemble de métriques, nous avons comparé le modèle REA et plusieurs de ses extensions. Le

résultat principal est que le modèle D-REA-M s'appuyant sur un ensemble de concepts plus large conduit à une meilleure expressivité de la réalité. En revanche, cet avantage se traduit par une diminution relative de la simplicité. L'application des métriques de lisibilité ne permet pas de distinguer ces modèles qui sont de petite taille et peuvent être représentés sans redondance ni croisement d'arcs.

Les faibles différences entre ces mesures peuvent s'expliquer notamment par le fait que l'on compare des modèles et non des instanciations de ces derniers. Notre hypothèse est que la comparaison de modèles instanciés mènera à des différences encore plus significatives sur la plupart des critères. C'est une voie de recherche future.

Outre l'amélioration du modèle D-REA-M, notamment sur la dynamique du temps, de la localisation et de la responsabilité des entreprises, nous nous proposons d'évaluer ce modèle, ainsi que le modèle REA, sur les autres dimensions de la qualité (point de vue de l'utilisateur et point de vue du développeur), notamment sur les critères de complexité tels que la conformité aux réglementations, aux aspects techniques et organisationnels. D'autres critères tels que l'efficacité et l'adaptabilité seraient utiles à cette évaluation.

L'apport de Christian Hoarau

La contribution de Christian Hoarau est triple.

En premier lieu, il nous a apporté la connaissance du domaine comptable. Son apport est donc ontologique. Sans sa connaissance approfondie et critique du domaine comptable, nous aurions été dans l'impossibilité de réaliser nos travaux sur la modélisation des systèmes d'information comptables. Ses aptitudes et son appétence à transférer les connaissances du domaine d'étude ont été un des facteurs clés de succès de cette recherche passionnante.

En deuxième lieu, Christian a été la pierre angulaire dans la modélisation de ces systèmes en nous facilitant l'accès et l'utilisation de ces connaissances. Son apport est donc aussi épistémologique. La rigueur, qui le caractérise, nous a permis d'inférer d'autres connaissances de ce domaine. Celles-ci nous ont été utiles pour la construction de notre vision des systèmes d'information comptables.

En troisième lieu, il a participé à toutes les phases de travail, depuis la modélisation de la connaissance jusqu'à l'évaluation de REA et de D-REA-M. Nous avons ainsi pu bénéficier de son apport méthodologique. De nombreuses discussions et sa vision critique mais constructive ont permis un enrichissement de notre contribution.

Au-delà de ses apports techniques et scientifiques, Christian a toujours été un exemple de rigueur scientifique, d'honnêteté intellectuelle et de dynamisme. Son univers axiologique est remarquable.

En toute circonstance, il a toujours été un collègue (à l'ESSEC comme au Cnam) attentif, fiable et empathique. Il est et restera un ami précieux.

Bibliographie

- Akoka J. & Augustin G. (1983), "Le modèle comptable multidimensionnel - l'approche entité-relation", *Revue Française de Gestion*, 1983.
- Akoka J., Comyn-Wattiau I., Hoarau C. (1995), "La comptabilité multidimensionnelle - le méta-modèle DREAM", *Actes du 16ème congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Montpellier.

- Akoka J., Comyn-Wattiau I. (2004), "Comparaison de deux modèles de systèmes d'information comptables", *Actes du 9ème congrès de l'Association Information et Management*, Evry.
- Belfo F., Trigo A. (2013), "Accounting Information Systems: Tradition and Future Directions", *Procedia Technology*, 9.
- Chapellier P., Mohammed A. & Teller R. (2013), "Le système d'information comptable des dirigeants de PME syriennes : complexité et contingences", *Management et Avenir*, vol. 65.
- Church K.S. & Smith R.E. (2007), "An Extension of the REA Framework to Support Balanced Scorecard Information Requirements", *Journal of Information Systems*, vol. 1, n° 1.
- Denna E. L., Cherrington I. O., Andros D.P. & Hollander A. S. (1993), "Event Driven Business Solutions: Today's", *Revolution in Business and Information Technology*, Homewood, IL : Business One Irwin.
- Dunn C. L., McCarthy W. E. (1997), "The REA Accounting Model: Intellectual Heritage and Prospects for Progress", *Journal of Information Systems*, vol. 11, N° 1.
- Fontinelle A. (2013), *Introduction To Accounting Information Systems.* http://www.investopedia.com/articles/professionaleducation/11/accounting-information-systems.asp#
- Gelinas U., Dull R., Wheeler P. (2011), *Accounting Information Systems*, 9th edition, Cenge Learning.
- Geerts G.L. & McCarthy W.E. (2001), "Using Object Template from the REA Accounting Model to Engineer Business Processes and Tasks", *The Review of Business Information Systems*, vol. 5, n° 4.
- Geerts G.L. & McCarthy W.E. (2002), "An ontological analysis of the economic primitives of the extended REA enterprise information architecture", *International Journal of Accounting Information Systems*, vol 3(1).
- Geerts G.L. & McCarthy W.E. (2006), "Policy-Level Specifications in REA Enterprise Information Systems", *Journal of Information Systems*, vol. 20, n° 2.
- Hahn W. (2007), "Accounting research: An analysis of theories explored in doctoral dissertations and their applicability to Systems Theory", *Accounting Forum* 31.
- Hollander A., Denna E.L. & Cherrington J., (1996), *Acccounting, Information Technology, and Business Solutions*, Chicago, IL : Irwin,.
- Hurt R.L. (2008), *Accounting Information Systems: Basic Concepts and Current Issues*, First Edition (New York, NY: McGraw-Hill / Irwin).
- McCarthy W. (1982), "The REA accounting model: a generalized framework for accounting systems in a shared data environment", *The Accounting Review*.
- O'Leary D.E. (1999), "REAL-D : A Schema for Data Warehouses", *Journal of Information Systems*, vol. 13, n° 1.
- Poels G. (2003), "Conceptual Modeling of Accounting Information Systems : A Comparative Study of REA and ER Diagrams", *Workshop on Conceptual Modeling Quality*, Chicago, Lecture Notes on Computer Science n° 2814, oct.
- Samuelson L.A. (1989), "The development of models of accounting information systems in Sweden", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 5, Issue 4.
- Si-Saïd Cherfi S., Akoka J. Comyn-Wattiau I. (2002), "Conceptual Modeling Quality – From EER to UML Schemas Evaluation", *21st International Conference on Conceptual Modeling*, Lecture Notes on Computer Science n° 2502, Tampere, oct.
- Sorter. G. H. (1969), "An "Events" Approach to Basic Accounting Theory", *The Accounting Review*, 44(1).
- Thrane. S. (2007), "The Complexity of Management Accounting Change: Bifurcation and Oscillation in Schizophrenis Inter-Organisational Systems", *Management Accounting Research*, 18(2).
- Weigand H., & Elsas P. (2012a), "Model-based auditing using REA", *International Journal of Accounting Information Systems*, 13.
- Weigand H., & Elsas P., (2012b), "Construction and Use of Environmental Management Accounting Systems with the REA Business Ontology", J*ournal of Emerging Technologies in Accounting*, vol. 9.

La connaissance de l'histoire de la comptabilité est-elle nécessaire à son enseignement ?

Yannick LEMARCHAND [1] **& Marc NIKITIN** [2]

« L'histoire ne résout pas les questions; elle nous apprend à les examiner »
Fustel de Coulanges, cité par Bourdé et Martin (1983, p.153).

Fondée en 1881, la Société académique de comptabilité (SAC) avait, entre autres missions, le développement de l'enseignement de la comptabilité. C'est pour cette raison qu'elle a soutenu la publication de la très volumineuse bibliographie de Reymondin (1909), qui recensait tous les ouvrages de comptabilité parus en langue française de 1543 à 1908. Dans son "Avertissement", Albert Conscience , président de la SAC, ne craignait pas d'affirmer : *« Entre autres moyens d'action permettant à la SAC de remplir la mission qu'elle s'est imposée : propager l'enseignement commercial, diffuser et perfectionner la science comptable, la publication d'ouvrages appropriés est sans conteste l'un des plus efficaces »*. A cette époque déjà, le fait de porter à la connaissance des comptables un ouvrage d'histoire était donc considéré, par l'aile marchante de la profession, comme une démarche appropriée pour atteindre ses objectifs.

Dans un *Que-sais-je ?* qui a connu 21 éditions et s'est vendu à plus de cent soixante mille exemplaires (Boulat, 2010), Fourastié (1943, p. 59) proclamait sans ambages : *« Un enseignement de la comptabilité sans référence historique est aussi illogique et aussi dangereux qu'un enseignement de la musique où l'on ne ferait aucune place aux œuvres de Bach. Seule une claire notion de l'évolution d'un art, d'un métier ou d'une technique en donne la maîtrise et peut en stimuler le progrès »*.

Bien qu'usant d'un ton plus modéré, Vlaemminck (1956, p. 9) n'en considère pas moins, lui aussi, que ce n'est pas uniquement l'enseignement de la comptabilité mais toute son élaboration qui est tributaire d'une bonne connaissance de son passé : *« Sans doute est-il très instructif et hautement intéressant d'observer à plusieurs siècles de distance les méthodes utilisées par les comptables d'autrefois et d'étudier les conceptions exposées dans les anciens traités. Toutefois, de tels travaux se justifient d'autant plus pleinement qu'ils procurent la possibilité d'étayer plus fermement nos méthodes actuelles en matière de comptabilité et d'imprimer à l'orientation future de celle-ci une direction plus rationnelle ».*

1. Professeur, Laboratoire d'économie et de management Nantes Atlantique, EA 4272 - Université de Nantes.
2. Professeur, Laboratoire d'économie d'Orléans (UMR 7322 CNRS) - Université d'Orléans.
3. Ce n'était pas un pseudonyme !

Plus prés de nous et de nouveau de façon péremptoire, Degos (1998, p. 3) ne craint pas d'affirmer : « *Les comptables de tous bords, à part une poignée d'universitaires, n'ont pas encore compris que l'histoire de la comptabilité est indispensable à sa pratique* ». A ces propos on pourrait ajouter de nombreux autres plaidoyers *pro domo*, y compris ceux que les auteurs de cet article ont rédigés, ensemble ou séparément.

Cependant, ce que l'on pouvait lire en 1985 dans le Rapport préparatoire aux Journées d'études communes à l'ordre des experts comptables et à la compagnie des commissaires aux comptes, consacrées à la formation, montre que les praticiens n'étaient pas insensibles à la question : « *La qualité du comptable réside dans ce va-et-vient entre l'esprit de géométrie (rigueur, précision) et l'esprit de finesse (culture, aptitude à appréhender la réalité) […] pour former à cet esprit de finesse, il ne convient plus d'enseigner la comptabilité comme une succession de règles et de techniques désincarnées permettant de résoudre chacun des problèmes, mais, au contraire, de montrer que chaque technique ou principe constitue une réponse à un problème posé par un environnement déterminé. L'enseignement de l'histoire de la comptabilité et l'étude de la comptabilité comparée (systèmes comptables étrangers) doivent permettre de développer cet esprit de finesse ».* (CNCC-OECCA, 1985, p. 131 et 170).

Voilà bientôt trente ans que ce vœu a été formulé mais la place faite à l'histoire, dans les programmes de préparation à l'expertise comptable, montre qu'il est encore loin d'être satisfait et la lecture des manuels des principaux éditeurs du domaine donne hélas une piètre idée de la manière dont cette histoire peut être abordée dans le cours d'introduction à la comptabilité. Qu'il s'agisse d'un condensé en deux ou trois pages d'un récit commençant à Sumer pour s'achever avec l'adoption des IFRS ou, pire, d'une liste de dates censées correspondre à des moments importants de cette histoire, l'apprenti comptable n'en retiendra probablement rien, en dehors du nom de Luca Pacioli et du sentiment certain que cette histoire ne le concerne pas vraiment.

Néanmoins, certains ouvrages de comptabilité dont la conception est différente des manuels construits en fonction d'un programme précis d'examen font très heureusement une assez large place à l'histoire, comme ceux de Colasse (1988) ou Collette et Richard (1990), plusieurs fois réédités depuis, mais ils sont hélas trop rares.

Nous voudrions donc, dans cet article, reconsidérer la question posée dans le titre et tenter de lui apporter une réponse nuancée. L'exemple du fonds de roulement nous permettra tout d'abord de montrer tout l'intérêt d'un exemple ancien à des fins pédagogiques. Nous verrons ensuite que, s'il y a de sérieuses raisons de douter d'une réponse positive à la question posée, il est tout à fait permis de ne pas désespérer.

1. Parfois utile…

Comme plusieurs collègues ont pu l'expérimenter, il semble tout à fait possible d'introduire des éléments historiques, même à un niveau d'initiation, à des fins pédagogiques[4]. L'histoire peut être un moyen de faciliter l'apprentissage de certaines notions comptables et financières et la compréhension de divers mécanismes et dispositifs qui semblent parfois un peu mystérieux aux étudiants. Elle peut aussi fournir une aide précieuse à

4. Cf. par exemple Bloom et Collins (1988) ; Flegm (1992) ; Coffman et al. (1993) ; Sangster (2010) ; Sangster et al. (2014). *Pour des suggestions intéressantes relevant d'une autre discipline, les mathématiques*, cf. Barbin (1997).

l'appréhension et la maîtrise d'un vocabulaire technique dont les origines sont souvent oubliées. Elle est enfin un moyen de dénaturaliser la comptabilité, de la replacer dans son contexte socio-politique, de situer de manière plus concrète sa place dans les organisations, son rôle d'instrument de gestion, de montrer les différentes implications des choix comptables, de dévoiler les stratégies des acteurs et de faire saisir l'importance des enjeux.

Au lieu de livrer une sorte de catalogue illustré, nécessairement incomplet, des possibilités offertes par les matériaux présents dans les nombreux travaux accumulés depuis plus de vingt ans, en particulier dans les thèses, nous avons préféré développer un exemple particulier : celui du concept de fonds de roulement et des discussions qu'il suscite au XIX^{e} siècle. Cette question semble doublement intéressante à appréhender sous l'angle historique. D'abord car l'expression elle-même relève d'un archaïsme de vocabulaire qui en complique inutilement la compréhension, ensuite car le problème de gestion qui lui est sous-jacent – et qui est permanent – peut s'appréhender dans des termes relativement simples à partir d'exemples historiques qui illustrent également son caractère contingent. C'est aussi, nous le verrons, une manière de nous relier à certains des travaux de Christian Hoarau sur l'analyse financière et, plus particulièrement, sur les tableaux de flux.

1.1. Le fonds de roulement, les mots et la chose

Dans sa présentation désormais classique, telle qu'on la retrouve dans le plan comptable général, puisque le calcul de sa variation annuelle est à la base de l'élaboration du tableau de financement, le fonds de roulement net global est défini comme la différence entre ressources stables et emplois stables. Ce qui peut s'interpréter, de manière plus explicite, comme la part de ressources stables disponibles pour le financement de l'actif circulant d'exploitation. Mais pourquoi "fonds" et pourquoi "roulement" ?

Parmi d'autre signifiés, le mot "fonds" possède celui de capital [5] et a longtemps été utilisé concurremment à lui. D'ailleurs les deux termes peuvent s'entendre tout autant de l'emploi – le capital des économistes – que de la ressource, celui des juristes et des comptables. Quant au mot "roulement" il possède dans la métallurgie, qui est la branche d'activité dans laquelle l'expression fonds de roulement semble d'abord avoir été utilisée, une signification particulière. Dans le lexique qui introduit le second tome de *L'art du maître de forges*, Pelouze (1827, p. xlij) le définit ainsi : « *roulement d'un fourneau, son travail depuis sa mise en feu ».* Autrement dit, roulement est synonyme d'activité ou, pour employer un mot du vocabulaire comptable, d'exploitation.

Divers calculs estimatifs réalisés par des ingénieurs des Mines et des praticiens, à propos de la production de la fonte et du fer, permettent de repérer les modalités d'emploi de l'expression. On la retrouve utilisée parallèlement à celle de dépenses, frais ou fonds de "premier établissement", laquelle désigne alors l'ensemble des investissements. Ainsi pour Dufrénoy et Elie de Beaumont (1827, p. 533-534), la mise en place d'une forge à l'anglaise correspondant à trois hauts fourneaux suppose un fonds de premier établissement de 547 000 francs, tandis que le fonds de roulement,

5. « *Fonds. s. m. Le sol d'une terre, d'un champ […] se dit aussi d'une somme considérable d'argent destinée à quelque usage […] se dit aussi du capital d'un bien* », *Dictionnaire de l'académie française*, 1694. Au risque de la cuistrerie, rappelons que "fond" et "fonds" n'ont ni le même sens ni la même étymologie. Le fond du puits n'a rien à voir avec le fonds de commerce.

défini comme le *« capital nécessaire pour faire marcher cette usine »*, est estimé à environ 300 000 francs.

L'ambivalence précédemment évoquée est déjà présente. Qu'entend-t-on ici par capital ? La ressource ou son emploi ? Les deux ? Quoi qu'il en soit, l'emploi correspond a du capital immobilisé et donc indisponible pour d'autres usages ; en conséquence, son coût doit être pris en compte pour estimer les "prix de fabrication" de la fonte et du fer. C'est ce que fait Héron de Villefosse (1826) qui incorpore à ses calculs de coûts un intérêt à 5 %, sur la "valeur de l'établissement", et à 6 % sur le "fonds de roulement annuel", lequel comprend les consommations de minerais, houille et autres matières, frais de transports compris, les salaires des ouvriers et les frais de régie et de bureaux. Mais il assimile du même coup fonds de roulement et dépenses d'exploitation annuelles. Cette position est critiquée par Pelouze (1827, p. 180), lequel fait intervenir les flux de trésorerie et tente d'établir un rapport, certes très approximatif, entre le fonds de roulement et les charges annuelles : *« J'observe, à l'égard du* fonds de roulement*, que l'auteur du mémoire [Héron] raisonne toujours dans l'hypothèse, d'abord que la totalité des achats pour le service d'une année serait faite au premier jour de cette même année, à prix comptant ; deuxièmement, que tous les salaires, les prix de transport, les frais quelconques, seront acquittés par avance de la même manière ; et enfin (ce qu'il est encore aussi important de rectifier), que, pendant tout le cours de la même année, le propriétaire ne fera dans sa caisse aucune rentrée du produit de son exploitation. Nous pensons que prenant en considération la succession des débours à des intervalles plus ou moins longs, et les rentrées que le fabricant doit effectuer, il est raisonnable de ne regarder le fonds de roulement que comme une mise dehors de six mois sur douze »*.

Du coup, sous quelle forme se présente concrètement le capital ainsi immobilisé ? Inspecteur des mines chargé de l'examen des dossiers d'autorisation de création de sociétés anonymes, Brochant de Villiers en donne à la même époque la composition : *« les fonds en caisse, les recouvrements certains, les matières à consommer et les produits fabriqués vendables »*[6]. Il désigne d'ailleurs l'ensemble par l'expression "capital de roulement", ce qui n'est guère loin de Say (1828, p. 182) qui parle de "capital circulant". Mais les entreprises ont conservé leur vocabulaire, sans adopter celui des économistes. Parmi ces derniers, Walras (1874, p. 234-235) semble être l'un des rares à mentionner les deux usages et leur équivalence : *« On donne le nom de* capital fixe *ou de* fonds de premier établissement *aux capitaux mobiliers ; c'est l'ensemble de tous les objets qui servent plus d'une fois dans la production »*, tandis que l'on donne *« le nom de* capital circulant *ou de* fonds de roulement *»* à *« l'ensemble de tous les objets qui ne servent qu'une fois dans la production ».* Et déjà, combinant à la fois l'optique emploi et l'optique ressource, ainsi que le montre le bilan de la société anonyme des *Bateaux-express de la Seine* au 31 décembre 1863, les deux modes de calcul aujourd'hui classiques du montant du fonds de roulement permanent ne sont pas ignorés de certains comptables (tableau 1). A ceci près bien sûr que les frais d'anonymat à amortir figureraient aujourd'hui en immobilisations et que la perte inscrite à l'actif devrait être soustraite des capitaux propres et donc venir en diminution du montant du fonds de roulement.

6. Archives Nationales F14 8233. Ministère des travaux publics. Dossiers d'autorisation de sociétés anonymes. Industries extractives et métallurgie 1821-1860. Rapport du 18 juin 1827, sur la demande d'autorisation de la S.A. des Verreries de Lamotte.

Tableau 1 : Bilan de la Société des Bateaux-express de la Seine au 31 décembre 1863

Actif		Passif	
Première partie			
Matériel	894 095,00	Capital social	1 000 000,00
Ateliers de la Villette	45 762,40	Amortissement du capital	50 800,78
Bureau et mobilier de la Villette	6 230,00	Capital des obligations (dont 81 500 F en portefeuille)	105 000,00
Amélioration des chaudières des express n° 8 et 9 (solde à amortir par annuités)	10 500,00	Obligations amorties (reliquat)	349,65
Obligations en portefeuille	81 500,00		
	1 038 087,40		
Fonds de roulement	118 063,03		
	1 156 150,43		1 156 150,43
Deuxième partie			
Espèces en caisse	5 122,33	Créditeurs divers	78 138,45
Connaissements à encaisser	7 644,20	Intérêts et dividendes (solde à payer)	996,90
Provisions de bureau	700,00	*Fonds de roulement (somme égale à ci-dessus)*	118 063,03
Affaire Bastien Dally (abordage)	16 643,35		
Transaction héritage	15 288,45		
Anonymat (frais à amortir)	11 051,48		
Impôts sur actions (à recouvrer)	450,44		
Service commun avec les porteurs	83 831,02		
Débiteurs divers	23 527,69		
Pertes et profits	32 939,42		
	197 198,38		197 198,38

Source : Archives nationales. F 12 6774. Dossiers d'autorisation de sociétés anonymes. Navigation par la vapeur.

1.2. La prévision du besoin

Lorsque l'on créée une entreprise, il est tout aussi indispensable de prévoir le montant de son fonds de roulement que celui des investissements. Say (1828, p. 182-183) en indique le moyen : *« Pour évaluer le capital circulant qui sera nécessaire dans une manufacture, il faut savoir quel espace de temps réclament la fabrication du produit, son envoi au lieu de la vente, et le terme qu'on est forcé d'accorder pour le paiement. Si, depuis l'instant où l'on commence à faire des frais sur une matière première, jusqu'au moment où sa vente vous procure des rentrées, il s'écoule huit mois, votre capital circulant doit être assez considérable pour acquitter pendant huit mois, sans l'aide d'aucune rentrée, tous les frais journaliers de la manufacture […] »*. Le danger est grand de sous estimer l'un et l'autre de ces besoins de financement ; ainsi que le rappelle un auteur anonyme mais avisé dans le *Bulletin de la Société industrielle de l'arrondissement de Saint-Etienne*, *« combien d'entreprises industrielles ont échoué parce que les sommes destinées au fonds de roulement ont été absorbées par les frais de premier établissement dont la dépense s'est élevée à trois ou quatre fois l'évaluation du devis ! »* (P., 1830, p. 227).

La question du fonds de roulement est d'autant plus importante, en cette première moitié du XIXe siècle et notamment dans la métallurgie, que la durée du cycle d'exploitation y est excessivement longue, surtout tant que l'on utilise le combustible végétal. Il s'écoule plus d'un an entre l'achat du bois sur pied et la possibilité d'utiliser le charbon ; il est payé avant d'être consommé. S'il est moins lent, l'approvisionnement en minerai souffre de l'absence de moyens de transport adéquats. Une fois les matières rassemblées, il faut encore les traiter or le fourneau ne fonctionne qu'en période de hautes eaux. Enfin la vente n'intervient pas forcément aussitôt la coulée terminée et les délais de transport viennent encore retarder le paiement, lequel s'effectue au mieux à la livraison et plus souvent au bout de six mois ; au total, l'entrepreneur accorde à ses clients des crédits plus longs que ceux que lui concèdent ses fournisseurs (Woronoff, 1984, p. 475-479). Quant aux ouvriers, ils ne sauraient attendre trop longtemps leurs gages !

1.3. De la préoccupation à l'obsession

Dans le cadre de la procédure d'autorisation de création des sociétés anonymes, mise en place de 1807 à 1867, Brochant de Villiers puis son successeur l'inspecteur des Mines Garnier vont réussir, pendant plus d'une trentaine d'années, à conditionner l'autorisation des sociétés métallurgique et minières à la présence d'un fonds de roulement minimal, évalué lors de l'enquête réalisée par les ingénieurs. Ce qui fait que l'on va parfois donner le nom de fonds de roulement à la portion du capital censée le financer et dont le montant sera alors fixé par les statuts lors de la création d'une société. Brochant et Garnier vont également tenter, mais sans grand succès, d'interdire la distribution de dividendes prélevés sur ce fonds et de faire de sa diminution, en deçà d'un certain seuil, une condition de dissolution (Lemarchand, 1994).

Il est évident qu'une telle contrainte pouvait se révéler néfaste à terme. Il y là une erreur d'analyse provenant d'une absence de perception et/ou de compréhension des mécanismes régissant les évolutions respectives des différentes catégories d'actifs. Le fait de fixer un fonds de roulement trop important pouvait restreindre les possibilités d'investissement, donc de croissance, alors même que l'accélération des rotations des éléments de l'actif circulant le permettait. Le cas des Clouteries mécaniques de Charleville est, à cet égard, exemplaire. Autorisée en 1854 avec un fonds de roulement de 300 000 F, cette société demande, en 1863, que cette valeur soit réduite à 240 000 F, à l'occasion d'une nouvelle autorisation pour sa prorogation. Une longue lettre de l'un des administrateurs, Adrien Paquet, explique les raisons de cette demande[7]. Assez rapidement, du fait d'un fonds de roulement supérieur à ses besoins, progressivement augmenté des réserves et des amortissements, la société s'est retrouvée avec une trésorerie pléthorique : 130 000 F en compte créditeur chez le banquier de la société en 1857, pour un capital initial de 500 000 F. La lettre de l'administrateur contient une analyse très pertinente des raisons qui ont provoqué la baisse du besoin en fonds de roulement de la société :

> « *Les soussignés vont maintenant examiner la question principale qu'ils se sont posée, à savoir si le fonds de roulement, réduit à 240 000 F, suffira à la marche de l'entreprise.*
>
> *Peut-on déterminer d'une manière générale, la proportion qui doit exister entre le fonds de roulement et le chiffre d'affaires auquel il doit pourvoir ? Cela parait difficile,*

7. Archives Nationales F12 6730. Dossiers d'autorisation de sociétés anonymes. Constructions mécaniques, 1839-1854. S.A. des Clouteries mécaniques de Charleville, lettre au directeur du bureau du commerce, 11 février 1863.

sinon impossible, parce que la solution de ce problème dépend des conditions particulières dans lesquelles chaque industrie s'exerce ; et dans le nombre de ces conditions, il faut nécessairement avoir égard à la nécessité d'avoir des approvisionnements plus ou moins considérables de matières premières ou de produits fabriqués, aux termes de paiement que l'on obtient ou que l'on accorde, etc.

Mais ce que l'on peut affirmer sans crainte de se tromper, c'est qu'un fonds de roulement sera toujours assez élevé s'il permet à l'industriel ou au commerçant, de faire ses affaires avec ses propres ressources, de manière à ne jamais être obligé d'avoir recours au crédit des banquiers. Or si l'on veut bien se rendre compte des détails suivants, on verra que telle sera la condition de la Compagnie si la demande de réduction est accueillie.

Le chiffre annuel de ses achats en matières premières, c'est-à-dire en fers, tôles et houilles ne dépasse pas en moyenne 200 000

(la moyenne des trois dernières années est de 195 614 F)

La moyenne des salaires de toute nature 60 000

C'est donc un total de..... 260 000

Ou un peu plus de vingt mille francs par mois.

Le montant des ventes ne dépasse généralement pas la somme de 300 000 F.

Les approvisionnements en matières premières, ne s'élèvent pas au dessus de 60 000 F.

Autrefois, et il y a peu de temps encore, avant que les maîtres de forges eussent monté dans leurs établissements des machines à vapeur destinées à remplacer les moteurs hydrauliques dans les temps de sécheresse ou de gelée, la Compagnie des clouteries était obligée de prévoir les chômages de forges, et de faire, dans cette prévision, de forts approvisionnements de tôles et de fers. Il en était de même pour le combustible avant que les arrivages réguliers des houilles de la Belgique fussent assurés comme ils le sont depuis l'ouverture du chemin de fer des Ardennes. Aujourd'hui, que toutes les appréhensions sur la régularité des approvisionnements ont disparu, l'administration, au lieu d'avoir toujours en magasin des matières de fabrication pour cinq et même six mois, n'en a jamais pour plus de trois. On pourrait probablement encore se restreindre sur ce point.

Quant aux approvisionnements de produits fabriqués, ils sont nécessairement plus variables, puisqu'ils dépendent de l'activité des affaires et des demandes de la clientèle. En moyenne, ils peuvent être évalués de 100 000 F à 120 000 F, représentant environ 200 000 kg de clous.

Les achats et les ventes se font généralement dans les mêmes conditions de terme, c'est-à-dire à deux et trois mois, à compter des livraisons. Il résulte de là que les sorties d'espèces, pour les achats, se balancent immédiatement avec les rentrées provenant des ventes. Il ne faut pas perdre de vue non plus que depuis quelques années, le prix des tôles et des fers a baissé dans une notable proportion.

Tous ces faits dont la Compagnie offre de faire la justification par l'examen de ses livres, démontrent, aussi évidemment que possible, que, pour un courant d'affaires aussi modeste, le fonds de roulement, tel que la Compagnie propose de le fixer pour l'avenir, suffira largement à sa destination. D'ailleurs l'expérience en est faite. Depuis que la Compagnie a remboursé 150 000 F, les choses ont marché aussi bien que possible, et, toujours, le compte créditeur chez le banquier de la société a été, sans aucune utilité, beaucoup trop considérable.

Les soussignés termineront sur ce point par une dernière observation qui parait avoir échappé à M. l'ingénieur des Mines, c'est que le fonds de roulement ne demeurera

pas stationnaire et devra, aux termes des statuts, (art. 14 et 21) s'augmenter des sommes qui seront portées au fonds de réserve, ou consacrées à l'amortissement du matériel…»

Sans doute sommes nous encore loin de la méthode de calcul du besoin en fonds de roulement normatif en jours de chiffre d'affaires, développée par l'OECCA à la fin des années 1960 (Comité d'études du financement des entreprises, 1967) mais la plupart des éléments qui en sous-tendent la logique sont présents dans cette lettre.

1.4. Du fonds de roulement au tableau de financement

Brochant et Garnier ne sont pas les seuls à accorder au fonds de roulement une telle importance ; c'est aussi le cas du banquier Henri Germain. Comme tous les administrateurs du Crédit Lyonnais, son président et fondateur est passé par la métallurgie ; il en a intégré les comportements financiers. C'est, lui aussi, un partisan des fortes réserves qui se défie des immobilisations. A tel point que dans ses jugements sur les firmes industrielles, il en arrive à ne considérer comme bénéfice que la seule variation du fonds de roulement. Autrement dit, comme il n'est alors guère question d'avoir recours à l'emprunt, tout nouvel investissement doit être immédiatement inscrit en charges ou, s'il est inscrit à l'actif, être compensé par un montant équivalent, prélevé sur les bénéfices et mis en réserve. C'est ce qui ressort de la lecture des analyses menées, sur les entreprises clientes, par le service des Etudes financières de la banque, créé en 1871. Si elles s'appuient aussi parfois sur d'autres types d'informations, chacune de ces analyses repose avant tout sur un retraitement des données comptables en provenance de l'entreprise (bilan, compte d'exploitation et compte de pertes et profits), en vue de calculer la variation du fonds de roulement au cours de l'exercice. Or, ainsi que Praquin (2006) l'a montré, les tableaux de retraitement élaborés à cet effet sont construits selon une logique qui s'apparente à celle des tableaux de financement et tableaux de flux développés depuis une cinquantaine d'années.

Bien sûr, une telle présentation demanderait à être retravaillée pour être utilisée à des fins pédagogiques mais, que ce soit en illustration d'un cours ou, pourquoi-pas, en introduction voire en lecture préalable, elle nous paraît de nature à faciliter l'appréhension de la question du fonds de roulement et de son importance pour l'entreprise. Que ce soit par l'éclaircissement qu'elle apporte relativement au vocabulaire, lequel permet d'associer immédiatement la notion au financement de l'exploitation, ou encore par la mise en évidence des variables dont dépend le besoin en fonds de roulement, de leur caractère structurel et de leurs possibilités d'évolution dans le temps. Ceci n'est qu'un exemple de l'utilité potentielle de l'histoire en ce domaine et nous pourrions certainement en trouver beaucoup d'autres.

2. … mais est-elle vraiment nécessaire ?

2.1. Il est possible de douter…

Il y a effectivement des raisons de douter du caractère indispensable de cette connaissance historique pour l'enseignement de la comptabilité. La première tient au fait que, depuis des siècles, les comptables utilisent une technique dont ils ne connaissent pas les origines sans que cela ne les empêche de faire leur métier correctement et de manière pertinente, sauf bien sûr à démontrer le contraire. On observe également que, malgré

les propos tenus en 1985 et que nous citons en introduction, on continue depuis cette date à former des comptables sans réellement développer leurs connaissances historiques ; et la profession ne semble pas plus mal s'en porter pour cela. En outre, si cette connaissance historique était véritablement indispensable, on imagine facilement que les représentants de la profession comme ceux de l'Education nationale y auraient consacrés des investissements plus conséquents. On peut donc se demander si les citations données en introduction de cet article ne constituent pas une "*doxa*" pour les historiens de la comptabilité, relevant plus du fantasme ou de l'opinion commune que d'une réalité confirmée par l'observation empirique.

Marrou (1954, p. 236) nous donne des raisons plus philosophiques de douter, quand il évoque les raisons pratiques (ou *a fortiori* professionnelles) de trouver une utilité à l'histoire. Il affirme (p. 261) que l'histoire ne peut prétendre *« […] dicter à l'homme d'action, en vertu des précédents ou des analogies qu'elle lui fait connaître, une décision d'ordre politique »*. Dans la suite du texte, Marrou assigne néanmoins à la connaissance de l'histoire une autre utilité : *« […] son vrai rôle […] est de fournir à la conscience de l'homme qui sent, qui pense, qui agit, une abondance de matériaux sur lesquels exercer son jugement et sa volonté ; sa fécondité réside dans cette extension pratiquement indéfinie qu'elle réalise de notre expérience, de notre connaissance de l'homme ».* Il convient également de considérer que ce besoin de connaissance historique ne concerne pas de la même façon le praticien, l'enseignant et le chercheur. Distraction de l'homme cultivé pour le praticien, accessoire élégant pour l'enseignant, la connaissance historique ne devient absolument indispensable que pour le chercheur. (Lemarchand et *al.* 2000, p. 1036).

Une raison supplémentaire, et peut-être la plus grave, de nous inquiéter nous est fournie par les réticences muettes [8] mais fortes que l'on observe au sein de notre communauté scientifique : le courant souvent appelé *mainstream* n'a que mépris et préjugés défavorables à l'égard de toute réflexion qui pourrait se fonder sur un passé dépassant l'horizon des trois derniers bilans. Bien sûr, leur opposition à une démarche historienne se manifeste essentiellement dans le domaine de la recherche : de nombreux articles se voient rejetés parce qu'ils s'appuient sur des données trop anciennes, le manque de preuve statistique est invoqué pour rejeter des articles à connotation historienne, etc. On peut néanmoins penser que ces réticences pèsent sur le faible attrait, voire les préjugés, que manifestent un grand nombre de collègues à l'égard d'une démarche se préoccupant de la contingence temporelle des problèmes comptables. Cela encourage certains à supprimer un cours d'histoire de la gestion dès que le rapport de force le permet, et cela ne peut certainement pas inciter les autres à faire évoluer leurs pratiques pédagogiques dans un sens favorable à l'histoire.

Ajoutons enfin à ce sombre tableau que les revues anglophones spécialisées dans l'histoire de la comptabilité, après avoir connu un certain succès à partir des années 1990, connaissent de réelles difficultés depuis quelques années. Leur rétrogradation dans certains classements confirme que le mouvement qui les a vu prendre leur essor dans les années 1990 marque aujourd'hui le pas.

2.2. Mais pas de désespérer

A côté de toutes ces raisons de douter existent des raisons de ne pas désespérer ; si les revues anglophones spécialisées dans l'histoire de la comptabilité marquent le

8. Remettant ainsi en cause le fameux adage : *« Qui ne dit mot consent »*.

pas, il semble [9] qu'au même moment les articles à forte connotation historique sont de plus en plus présents dans de grandes revues comme AOS, CPA ou AAAJ. Un article comme celui de Jones et Dugdale (2002), qui raconte la naissance de la méthode ABC, est d'une grande utilité pour commencer un cours sur cette méthode [10]. Par ailleurs, en paraphrasant H.-I. Marrou (1954, p. 9), et en remplaçant celui qu'il appelle le savant par un personnage qui nous est familier, nous pourrions affirmer que le comptable *« ... qui applique une méthode dont il ne connaît pas la structure logique, des règles dont il n'est pas capable de mesurer l'efficacité, devient comme un de ces ouvriers préposés à la surveillance d'une machine-outil dont ils contrôlent le fonctionnement, mais qu'ils seraient bien incapables de réparer, et encore plus de construire ».*

Il arrive également que la reconnaissance de la connaissance historique prenne des chemins détournés : au sujet de la méthode des cas nous avons pu écrire, il y a une vingtaine d'années : Nikitin (1994, p. 56) : *« L'histoire peut nous aider à comprendre, à interpréter, mais au prix d'un travail long et délicat ; elle ne peut devenir véritablement utile qu'après avoir été digérée, ruminée même par un individu acceptant de préférer la difficulté d'une démarche critique à la facilité de la régression linéaire. Incapable de fournir des solutions toutes faites ni de servir des intérêts particuliers, l'histoire sert à comprendre ; en cela elle est indispensable plutôt qu'utile. Sans que cela soit explicite, il semble que ces idées sont à l'origine d'une révolution pédagogique dans le domaine de la gestion : en effet, la célèbre méthode des cas n'est rien d'autre que l'utilisation d'une suite d'histoires particulières. Aucune n'est censée donner de solution à un problème futur, toutes sont censées nous aider à réfléchir et à comprendre les mécanismes de la gestion. C'est de l'histoire qui n'ose dire son nom. Les tenants de cette méthode n'utilisent généralement que des exemples très récents; mais on pourrait tout à fait imaginer l'utilisation d'exemples plus anciens, élargissant ainsi la réflexion à des contextes sensiblement différents du nôtre ».*

Il arrive également, et de plus en plus fréquemment, que nous recevions des témoignages encourageants de collègues qui ont expérimenté l'agrément que peuvent amener dans leurs cours quelques références historiques. Ces dernières, utilisées judicieusement, sont tout à fait à même de ramener l'écoute des étudiants à qui on explique depuis quand les choses sont ainsi et pourquoi elles le sont depuis cette époque. L'effectif de ces collègues s'étoffe, sans pour autant atteindre des sommets. Des collègues britanniques (Sangster, 2010 ; Sangster et *al.*, 2014) ont développé des expériences pédagogiques prometteuses et depuis 2001, l'*Academy of Accouting Historians* délivre un *Innovation in Accounting History Education Award*. Cette récompense, accordée onze fois depuis sa création, est attribuée à des enseignants-chercheurs ayant réalisé une expérimentation pédagogique originale, appuyée sur un matériau historique, dans le cadre d'un cours de comptabilité à l'université. Elle a le mérite d'offrir une reconnaissance pour un type d'activité qui n'est guère valorisé par les institutions universitaires.

Last but not least : la connaissance historique nous évite de colporter quelques grosses bêtises que l'on trouve dans de nombreux manuels ou communications : en effet, dans la bouche ou sous la plume de certains auteurs, on trouve parfois l'expression *« Dans l'entreprise traditionnelle, il se passait ceci et cela ... »*. Si on leur demandait plus précisément à quelle période ils font référence et de quelle tradition il s'agit, gageons qu'ils seraient bien en peine de répondre. A notre avis, une telle entreprise n'a jamais existé ; elle est le barycentre virtuel de nos conceptions du passé des entreprises, une feuille de vigne destinée

9. Nous ne disposons pas de preuve chiffrée et il ne s'agit pour l'instant que d'une hypothèse.

10. Nous pensons même qu'il mériterait d'être traduit et mis à la disposition de tous les enseignants des lycées, des IUT, des écoles et des universités.

à masquer notre ignorance, une sorte d'épouvantail servant uniquement de faire-valoir à la description qui vient ensuite de l'entreprise nouvelle, moderne, performante, interactive, etc. Un peu comme "les lessives classiques" qui inlassablement donnent des résultats navrants, comparés à ceux obtenus avec telle ou telle lessive révolutionnaire. Parler d'une hypothétique entreprise traditionnelle, c'est nier que les entreprises ont une histoire et qu'elles se sont construites avec des gens compétents. De plus, la critique de l'entreprise traditionnelle est le plus souvent anachronique et injuste : anachronique puisqu'elle ne rapporte pas les «tares» de cette entreprise à l'état de son environnement ; injuste car l'examen de l'histoire de quelques entreprises montre que chaque époque a eu ses excellents, ses innovants et ses nouvelles technologies. C'est l'évidence : pour véritablement tirer des leçons du passé, il faut connaître ce passé. Nous pourrons ainsi restaurer son image. Cette tâche nous fait penser à celle qu'a entreprise Régine Pernoud (2014) à l'égard du Moyen-âge, période méconnue à laquelle nous attribuons (le plus souvent à tort) tout ce que nous imaginons de pire. Ainsi, une histoire plurielle de la gestion et de la comptabilité des entreprises pourrait peut-être s'intituler : *« Pour en finir avec l'entreprise traditionnelle »*.

En guise de conclusion : *nostra culpa* ?

Les exemples tirés du passé peuvent nous fournir d'excellents exemples pour enrichir nos cours, mais peut-on jeter la pierre aux enseignants qui ne le font pas ? Bien évidemment non, pour la simple raison que l'on ne peut demander à chaque enseignant de se transformer en historien. Il s'agirait d'un « détour de production » impossible à réaliser. En revanche, ceux qui se sont engagés dans la voie de la recherche historique portent probablement une part de responsabilité : bien que les travaux universitaires aient connu un développement très important depuis 25 ans, que ce soit en français ou en anglais, les ouvrages de synthèse sont rarissimes [11] et il manque une histoire des systèmes comptables, simple, accessible et intégrant les connaissances accumulées dans le dernier quart de siècle. C'est à cette tâche de vulgarisation qu'il aurait fallu nous atteler. Malheureusement, les modes d'évaluation de la recherche ne nous y ont pas incités et le travail de vulgarisation n'est pas vraiment récompensé. Nous avons pris d'autres voies, mais peut-être n'est il pas trop tard pour bien faire.

Bibliographie

- Barbin E. (1997), Histoire et enseignement des mathématiques : Pourquoi ? Comment ? *Bulletin de l'Association mathématique du Québec*, vol. 37, n° 1, pp. 20-25.
- Bloom R., Collins M. (1988), Motivating students with a historical perspective in financial accounting courses. *Journal of Accounting Education*, vol. 6, n° 1, pp. 103-115.
- Boulat R., (2010), Jean Fourastié, un expert en comptabilité, *Comptabilités*, n° 1, mis en ligne le 10 décembre 2010, consulté le 26 septembre 2014. http://comptabilites.revues.org/184.
- Bourdé G., Martin H., (1983), *Les écoles historiques*, Paris : Seuil.
- CNCC-OECCA (1985), L*a formation du commissaire aux comptes et de l'expert comptable. Journées d'études communes CNCC-OECCA*, Lyon 1985, Paris : Editions Comptables Malesherbes.
- Comité d'études du financement des entreprises (1967), *Le fonds de roulement, instrument indispensable d'une bonne gestion.* Paris : Ordre des experts comptables et comptables agréés.

11. Comme par exemple cette *"Histoire du management"* parue très récemment (Labardin & Pezet 2014).

- Coffman E.N., Tondkar R.H. and Previts G.J. (1993), Integrating Accounting History into Financial Accounting Courses, *Issues in Accounting Educatio*n, vol. 8, n°1, pp. 18-39.
- Colasse,B. (1988), *Comptabilité générale*, Paris : Economica.
- Collette C., Richard, J. (1990), *Comptabilité générale par la méthode des flux*, Paris : Dunod.
- Degos J.-G. (1998), *Histoire de la comptabilité*, Paris : Presses universitaires de France.
- Dufrénoy A., Elie de Beaumont,J.-B. (1827), *Voyage métallurgique en Angleterre.* Paris : Bachelier.
- Flegm E.H. (1992), The relevance of history in accounting education: Some observations. *Journal of Accounting Education*, vol. 9, n° 2, pp. 355-363.
- Fourastié J. (1943), *La comptabilité*, Paris : Presses universitaires de France.
- Héron de Villefosse A.M. (1826), *Mémoire sur l'état actuel des usines à fer de la France considérées au commencement de l'année 1826*. Paris : Mme Huzard.
- Jones T., Dugdale D (2002), The ABC bandwagon and the juggernaut of modernity. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, n° 1-2, pp. 121-163
- Labardin P., Pezet A. (2014), *Histoire du management*. Paris : Nathan
- Lemarchand Y. (1994), Un précurseur de la normalisation comptable : Brochant de Villiers et la comptabilité des sociétés anonymes, 1772-1840. *Gérer et comprendre*, vol., n° 37, pp. 69-82.
- Lemarchand Y., Nikitin M. et Zimnovitch H. (2000), Recherche historique en comptabilité et contrôle, *in* Colasse, B. (dir) *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Economica : Paris.
- Marrou H.-I. (1954), *De la connaissance historique*. Paris : Seuil.
- Nikitin M. (1994), La gestion, une discipline sans histoire(s) ? *in* Piganiol, C. (dir), *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, L'Harmattan : Paris.
- P. (1830), Des causes qui font réussir ou échouer les entreprises industrielles. *Bulletin de la Société industrielle de l'arrondissement de Saint-Etienne*, vol. 8, pp. 225-235.
- Pelouze E. (1827), *L'art du maître de forges, ou traité théorique et pratique de l'exploitation du fer*. Paris : Malher.
- Pernoud R. (2014), *Pour en finir avec le Moyen-Âge*, Le Seuil : Paris
- Praquin N. (2006), L'analyse du risque au Crédit Lyonnais : l'utilisation de tableaux de retraitements comptables (1871-1919). *Finances-Contrôle-Stratégie*, vol. 9, n° 4, pp. 169-191.
- Reymondin G. (1909), *Bibliographie méthodique des ouvrages en langue française parus de 1543 à 1908 sur la science des comptes*. Paris : Giard-Brière.
- Sangster A. (2010), Using accounting history and Luca Pacioli to put relevance back into the teaching of double entry. *Accounting, Business and Financial History*, vol. 20, n° 1, pp. 23-39.
- Sangster A., Franklin E., Alwis D., Abdul-Rahim J., Stoner G. (2014), Using Pacioli's pedagogy and medieval text in today's introductory accounting course. *Journal of Accounting Education*, vol. 32, n° 1, pp. 16-35.
- Say J.-B. (1828), *Cours complet d'économie politique*, tome 2. Paris : Rapilly.
- Vlaemminck J.-H. (1956), *Histoires et doctrines de la Comptabilité*. Bruxelles : Treurenberg.
- Walras L. (1874), *Eléments d'économie politique pure ou théorie de la richesse sociale*. Lausanne : Corbaz.
- Woronoff D. (1984), *L'industrie sidérurgique en France pendant la Révolution et l'Empire*. Paris : EHESS.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR
D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

Pour la pérennité des PME et des ETI

Jean-Pierre HELFER [1] & Paul Le FLOCH [2]

Lorsqu'on les compte, dans notre pays, les PME (hors micro entreprises) et les ETI forment l'immense majorité du paysage économique : près de 140 000 pour les premières et 5 000 pour les secondes au regard des 250 grandes entreprises (source INSEE). Bien évidemment si l'on se tourne vers des indicateurs de "poids", les chiffres sont différents bien que fort significatifs de la position de ces entreprises. Elles représentent près de 50 % de l'effectif salarié en France, 40 % de la valeur ajoutée et 50 % du chiffre d'affaires à l'export. En concentrant notre vision vers le seul secteur industriel, toujours d'après l'INSEE, il est remarquable d'observer que la part des PME et ETI est encore supérieure. Les premières représentent 28,8 % de l'effectif salarié et 22,6 % de la valeur ajoutée ; les secondes 35 % de l'effectif salarié et 22,9 % de la valeur ajoutée. On a coutume de dire que 95 % des nouveaux postes créés à présent dans notre économie le sont dans les PME. Les grandes entreprises, engagées dans une formidable marche en avant d'amélioration de leur compétitivité, ont plutôt tendance à détruire des emplois qu'à en créer.

Trop peu d'accent mis sur les PME et ETI

En dépit de ces chiffres éclairants, l'analyse de ces entreprises dans leur ensemble conduit très – trop – souvent à mettre en avant les champions par la taille, par la notoriété des marques vendues, par leurs rangs européens ou mondiaux et à moins porter le regard sur les PME et les ETI. Quoi de plus naturel.

Evoquer en priorité, dans nos cours, ce qui est connu de tous – ou presque – permet d'esquiver les longues explications préalables qui seraient rendues nécessaires dans le cas contraire. De plus, il est flatteur de souligner que notre hexagone accueille des leaders. Nous, professeurs, n'y échappons pas. Nos exemples sont aisément pris chez AXA, Total, L'Oréal, LVMH, Airbus, Technip et Zodiac davantage que dans des PME et ETI que pourtant nous connaissons de près.

Reconnaissons toutefois que les discours et les écrits ne négligent pas complètement les autres acteurs de la vie économique. Il y a bien longtemps que les PME (voire les TPE) ont engendré des réflexions nombreuses. Ces entreprises constituent un ensemble tellement divers que leur immense variété n'a pas manqué d'attirer l'attention des analystes. Leurs particularités ont été maintes fois soulignées. C'est par exemple ici que la liaison avec l'entrepreneuriat – qui fait actuellement l'objet de tant d'attentions – s'exprime de la façon la plus nette. Et en plus, il y a peu, à l'appellation PME il fut décidé d'adjoindre celle d' ETI. Toute réflexion sur les limites des champs des premières, bien délicates à tracer, conduisait naturellement à se demander s'il n'existait pas une nature particulière d'entre-

1. Professeur à l'IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

2. Professeur à l'IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.

prise entre les PME et les grandes entreprises. La réponse fut positive. Les ETI ont vite acquis leurs lettres de noblesse. Il est même devenu de bon ton, au sens de "convenu", de souligner que la différence majeure entre le dynamisme de l'économie de nos voisins d'outre Rhin et la relative asthénie de la nôtre trouvait sa source dans la comparaison entre nos ETI, trop peu nombreuses et le Mittelstand allemand si merveilleusement développé. En un mot, nombreux – et nous en faisons partie – sont ceux qui, à propos de notre économie, voient dans le royaume des PME et des ETI les meilleures – mais sans doute pas les seules – opportunités de développement, d'accès aux rivages de l'international, d'un bon équilibre au sein des territoires et donc d'emplois. N'oublions cependant pas les grandes entreprises. Il serait naïf d'oublier que la fabrication et la vente d'un Airbus, ou d'une usine de dessalement d'eau de mer, équivaut à la production de tonnes et de tonnes de galettes bretonnes ou de brioche et d'hectolitres et d'hectolitres de muscadet. Toutefois, trop laisser de côté les uns au détriment des autres est fautif voire coupable.

Nous, professeurs de management, au même titre que celui auquel nous rendons hommage ici pouvons légitimement nous demander d'où nous vient cette conviction profonde. La réponse est aisée. Elle est née grâce à un vécu au cœur d'un territoire provincial et, par voie naturelle, d'une proximité de tous les instants avec ces cohortes de chefs de PME et d'ETI peuplant les divers réseaux, et notamment d'affaires, en province. Ces réseaux sont, reconnaissons- le, moins aisés à fréquenter à Paris. Le court passage de notre collègue à Metz lui fait-il adouber nos propos ? Il a sans doute la réponse ! Pour notre part, en portant un regard ému mais non nostalgique sur nos parcours personnels, nous imaginons bien une nouvelle disposition de la carrière des professeurs de gestion leur imposant un séjour significatif dans ce milieu. Encore conviendrait-il d'ajouter que, de façon impérative, les recherches, l'enseignement, l'animation des programmes de formation se déroulent au quotidien en complète immersion dans le milieu environnant naturel, celui des entreprises…mais ceci est une toute autre histoire.

Une hiérarchie d'objectifs différente dans les grandes entreprises et dans les petites

Revenons à nos cours de management en général et plus particulièrement aux cours de stratégie et de droit des affaires. En filigrane, tout au long des cours, quand ce n'est pas asséné dès l'introduction, l'accent est porté sur les buts de l'entreprise autrement dit sur la hiérarchie des cibles visées. Sans cela il serait non pertinent de parler ensuite d'orientations stratégiques, de perspectives d'avenir, de choix des formes juridiques les plus adaptées. Tout commence et doit commencer par l'explicitation des buts. Ici, plus particulièrement, se différencient, voire s'opposent, les analyses des PME et ETI d'un côté et des grands groupes de l'autre. Commençons par ces derniers avec deux exemples récents : Alstom et Le Club Méditerranée. Qu'observe-t-on dans ces deux cas ? Une sorte de meccano industriel et financier arbitré par la bourse et les conseillers de l'Etat au plus haut niveau afin de tenter d'allier des expertises dites complémentaires tout en coupant les branches estimées mortes. Naturellement, l'emploi et le territoire, pour ne prendre que deux indicateurs, n'ont pas été absents – et la ville de Belfort a été largement mise en vedette dans le cas Alstom – mais ces aspects ne furent pas les plus marquants. Il en va tout autrement pour les PME et les ETI. Toujours dans la proche actualité, prenons Lejaby et le producteur breton de volailles Doux. Ici, tout au contraire, l'emploi, l'ancrage territorial, la ou les familles propriétaires, les chefs d'entreprises sont sur le devant de la scène. La raison du grand écart relevé entre les deux familles d'entreprises tient à la dif-

férence de leurs buts. Les grandes entreprises portent un regard plus qu'acéré, souvent inquiet voire crucial, sur la marge opérationnelle, le cours boursier, le PER, l'EBITDA, la croissance, le rang dans le secteur. Les PME et les ETI visent tout d'abord la pérennité, la durabilité d'une affaire que le propriétaire a fondée ou qu'il a reprise et avec laquelle il ou (elle) vit dans un état quasi fusionnel. Un livre entier ne suffirait pas pour exposer notre conviction en la matière à coup d'exemples que nous avons si fréquemment rencontrés mais là n'est pas le sujet. La pérennité des PME et des ETI est en danger. Voilà le cœur de notre propos.

En période faste, de stabilité et d'horizons bien dégagés, le maintien en vie de toute entreprise, des petites comme des grandes, n'est jamais acquis. Les erreurs stratégiques majeures, voire la simple succession de décisions malheureuses, peuvent amener une entreprise sinon à sa perte tout au moins à connaître des difficultés de grande ampleur. Des exemples comme Kodak manquant le virage du numérique grand public ou de Nokia ne parvenant pas à épouser la révolution du Smartphone sont là pour nous le prouver. Du côté des PME et des ETI les exemples ne sont, également pas absents. Parmi les causes de difficultés rencontrées on ajoutera celle du passage de générations. Chacun connaît bien la fameuse loi dite de "la troisième génération". Lorsque le petit fils ou la petite fille parvient aux commandes d'une entreprise que le grand père a fondée, que le père a développée cette nouvelle génération est bien en peine de réinventer un modèle pour découvrir les rebonds de croissance indispensables. Là, fréquemment, des turbulences surviennent. Mais, en somme, sur tous ces aspects, rien d'autre que la présence normale d'un risque entrepreneurial naturel.

L'impact particulier de la crise économique sur les PME et ETI

Il en va autrement durant les phases de crise, de ralentissement, d'horizons bouchés. Même s'il est bien délicat de croire aujourd'hui encore au "*too big to fail*", la situation particulière des grands groupes leur donne une résistance accrue. La diversité des marchés conquis, les surplus accumulés lors des périodes plus heureuses, la capacité à se délester de pans entiers d'activités sans risque vital sont autant de raisons offrant de solides espoirs de durabilité. Bien évidemment les changements de gouvernance, au sens d'évolution patrimoniale ou même de quasi dépeçage, ne sont pas absents mais on conviendra que beaucoup d'espoirs sont cependant ici permis. Quelques exemples d'entreprises ayant surmonté les difficultés dues à la crise le démontrent, même si nous sommes bien conscients que l'actualité peut ruiner la pertinence de notre liste dans quelques mois : Peugeot et Renault, Carrefour, Alcatel Lucent pour la France, Delta Airlines, Lego pour l'étranger.

Du côté des PME et des ETI la question est toute autre. Elles sont bien souvent engagées sur une seule activité, voire une seule gamme de produits, présentes sur un petit nombre de marchés quand elles ne sont pas dépendantes d'un seul gros client, d'un unique donneur d'ordres, soutenues par un groupe bancaire unique, parfois par une seule agence bancaire pour une PME et, *"last but not least"* portées à bout de bras par une seule personne, le patron propriétaire. Le ralentissement de l'activité, quand ce n'est pas un freinage brutal – on a vu en 2009 /2010 combien d'entreprises perdre en un an 50 % de leur chiffre d'affaires ! – conduit à allumer en rouge tous les clignotants. Même si la flexibilité est de mise dans ces entreprises, l'absence de matelas de sécurité interdit de réduire rapidement la voilure. La tension insupportable engendre aisément quelques décisions malheureuses et la thrombose de trésorerie survient. La banque,

elle-même soumise à des contraintes renforcées est hésitante. Les fournisseurs sont dans le même état d'esprit. Au final, pour quelques centaines de milliers d'euros ou quelques millions, une "belle affaire" connaît brutalement un risque vital sérieux. Si la situation continue à se dégrader trois issues sont envisageables. La première est la disparition pure et simple. La deuxième solution est la reprise. La troisième solution sont la reprise par une autre entreprise (un concurrent, un autre acteur de la filière, un nouvel entrant dans le secteur) ou par un fonds d'investissement. La troisième formule consiste en un LBO. La "casse sociale" est une accompagnatrice quasi obligée des diverses méthodes mais, et c'est sur ce point que nous souhaitons insister, l'arrivée dans le processus de non entrepreneurs au sens industriel et commercial du terme peut entraîner une évolution brutale de la hiérarchie des buts évoqués plus haut. La toute première nécessité devient le résultat à très, très court terme. Un fonds d'investissement, par exemple, désire trouver un rendement quasi immédiat (parfois pour revendre ses parts très vite), un banquier attend un *cash flow* garant du remboursement des prêts en cas de LBO. Si notre objet, l'entreprise, ne se redresse pas, aucun acteur n'y retrouvera son compte. En revanche, si l'entreprise "ressuscite d'entre les morts" ses sauveurs n'auront de cesse de prélever de la substance en "siphonnant" les bénéfices dès qu'ils sont engrangés voire en revendant ou incitant à revendre les quelques pépites, s'il en demeure, dans le périmètre conquis. Ce bien triste cycle infernal ne se rencontre pas dans 100 % des cas mais il est bien trop fréquent.

Depuis 2008 et le début de la crise que notre économie traverse, le problème est connu et des formules nombreuses ont été mises en place au plan national comme local pour apporter des solutions. Les médiateurs de crédit, la BPI, le ministère du Redressement productif, les investissements d'avenir, l'arsenal fiscal avec le crédit d'impôt recherche /compétitivité sont quelques exemples nationaux. En région, certaines collectivités n'ont pas hésité à lancer des emprunts pour financer les PME et les ETI en difficulté en leur apportant, non pas des prêts bonifiés, mais une participation à leur capital. Il convient de saluer l'ensemble de ces mécanismes. Souvent efficaces, parfois moins, ils peuvent apporter à une entreprise une bouée de sauvetage bien utile. Ils entrent aussi dans le vaste ensemble de procédés permettant de restaurer la confiance des acteurs. La surmédiatisation des actions menées, celles couronnées de succès comme celles débouchant sur une impasse, est autant dommageable à terme qu'elle peut se révéler également heureuse. Dommageable car elle laisse trop facilement entendre que les médecins peuvent dominer toute forme de maladie – ce qui est erroné –, heureuse car elle révèle que les entreprises vivent avec autour d'elles une communauté d'intérêts.

Des propositions pour soutenir l'objectif de pérennité

Que nous manque-t-il aujourd'hui en France ? Pour faire simple nous dirons un état d'esprit et un "paquet" réglementaire. En ce qui concerne l'état d'esprit – un nouvel esprit d'Etat pourrait-on dire – il s'agit d'ancrer de manière durable, homogène, partagée, l'idée selon laquelle l'avenir de notre économie passe, notamment (plus particulièrement ?) par une attention de tous les instants portée vers les PME et les ETI. On nous objectera que c'est déjà le cas. Nous ne partageons pas ce point de vue mais notre propos n'ira pas plus loin sur un terrain presque politique qui n'est pas le nôtre. Il ne s'agit pas d'arbitrer entre souhaits exprimés par la CGPME et oukases de la CGT, voire de FO, ni d'être les premiers à découvrir enfin un lapin dans le chapeau du

magicien mais tout simplement d'apporter un point de vue, celui de la proximité avec les réseaux de PME et d'ETI. Pour ce qui est de l'ensemble réglementaire il devrait comporter plusieurs facettes.

La solution à la question de la transmission de la PME doit continuer de constituer l'une d'entre elles. Celle-ci fait, depuis plusieurs années, l'objet de soins attentifs du législateur, que ce soit en matière de taxation des plus-values de cession ou droits d'enregistrement affectant les transmissions à titre gratuit. Continuons.

S'agissant de la taxation des plus-values de cession de droits sociaux, le régime actuellement en vigueur est assurément moins avantageux que le précédent. Il substitue, en effet, un abattement pour durée de détention à une exonération pure et simple. Réserve faite de toute appréciation portant sur le régime de taxation des plus-values en général, la diminution du caractère avantageux n'apparaît cependant pas revêtir une importance majeure. D'une part, les cessions intra familiales de titres de PME continuent d'être privilégiées à travers un abattement pouvant aller jusqu'à 85 % du montant de la plus-value. D'autre part, la cession de ses droits sociaux par un dirigeant de PME partant en retraite a, elle aussi et le plus souvent, vocation à bénéficier d'un abattement semblable, lequel s'ajoute à une exonération totale de la plus-value pour un montant de celle-ci inférieur à 500 000 €. Enfin, si l'on borne le champ de réflexion à l'entreprise elle-même, l'impôt sur la plus-value n'est dû, ni directement ni indirectement, par celle-ci mais par le cédant, c'est-à-dire celui qui la quitte.

La transmission à titre gratuit de l'entreprise, en particulier lorsqu'elle est consécutive au décès de son dirigeant, confronte le ou les successeurs à une situation différente. En règle générale, l'entreprise représente, en valeur, le bien le plus important du patrimoine du défunt. Or, par le jeu de la progressivité des droits de mutation, la charge financière susceptible de peser sur les héritiers peut être telle que la cession de l'entreprise – c'est-à-dire la perte de son caractère familial – semble être la seule solution envisageable.

Pour l'éviter, un dispositif – connu sous le nom de son promoteur R. Dutreil – a été institué depuis plusieurs années. Ce dispositif, régulièrement assoupli au fil du temps, est consigné dans les articles 787 B et 787 C du CGI. Pour l'essentiel, il exonère, sous certaines conditions, les transmissions d'entreprises à concurrence de 75 % de leur valeur dès lors que le ou les successeurs souscrivent un engagement de conservation. L'avantage en résultant est d'autant plus considérable que son domaine est très ouvert : il s'applique aux successions comme aux donations et il concerne les entreprises individuelles comme celles organisées en forme de société. La rançon du système est, cependant, une certaine complexité qui, fût-elle au moins partiellement inévitable, en limite toujours quelque peu l'accès. En outre et surtout, cette complexité a eu pour conséquence l'apparition d'une doctrine administrative abondante, mais, paradoxalement, à la fois pointilleuse et lacunaire. L'insécurité juridique en découlant représente ainsi un second frein à la mise en œuvre du dispositif.

Voyons une seconde facette. Plus dommageables, au regard de la protection des PME et ETI et du maintien de leur pérennité, sont toutefois certaines règles comptables et/ou fiscales interdisant aux entreprises la déduction de certaines charges auxquelles, tôt ou tard, elles sont pourtant confrontées.

Sans doute n'est-il pas interdit aux associés d'en préparer l'échéance au moyen d'une affectation plus ou moins importante d'une quote-part du résultat à un compte de réserves. La solution n'est cependant pas sans inconvénient. Le premier est de nature fiscale, puisque les sommes ainsi mises en réserve auront préalablement été assujetties à l'IS. Le second est d'abandonner à l'attention et au bon vouloir des associés l'anticipation d'une charge future. A titre d'exemple, toute entreprise est, de nos jours, quasiment

certaine d'être confrontée, à un moment quelconque de son existence, à une obligation de licencier. Or, l'absence d'anticipation, à cet égard, se révèle funeste : aux difficultés qui sont à la source des licenciements, s'ajoute concomitamment la charge des indemnité correspondantes. En toutes circonstances, le redressement de l'entreprise s'en trouve, au minimum, compliqué.

Pour cette raison, notre proposition est d'imaginer la possibilité, voire l'obligation, de constater des provisions pour "avenir incertain". Ces provisions seraient fiscalement déductibles, car il importe de maintenir dans l'entreprise la richesse qu'elle a su créer à un moment pour mieux se prémunir dans l'avenir des risques de court terme. L'Autorité des normes comptables pourrait être au cœur du dispositif. Au sein du collège de cette institution, les syndicats sont représentés. Notre collègue fut membre du prédécesseur de l'ANC, le CNC, et très investi pendant longtemps aux côtés des comités d'entreprises, donc dans les grands groupes. Il ne manquera pas de voir ici un instrument de défense de la PME et donc de l'emploi qu'il devrait saluer.

Au risque de surprendre, une fiscalité avantageuse ne fait cependant pas toujours le bonheur des PME performantes, mais peut curieusement concourir à leur déclin. Précisément parce qu'elles étaient performantes, bon nombre de PME ont, dans une période récente, suscité la convoitise de fonds d'investissement insensibles aux préoccupations proprement entrepreneuriales.

En pratique, les opérations de ce type ont toujours été conduites selon un schéma juridique assez simple et répandu. Une société *holding*, constituée par des investisseurs, s'empare du contrôle du capital et de la gestion de la PME cible. Le financement de l'opération est, au moins pour partie, assuré au moyen d'emprunts bancaires. Les leviers de commande de l'entreprise, une fois entre les mains des investisseurs ou de leurs représentants, il s'agira, par réduction des charges (renouvellement différé d'immobilisations, réorganisation du personnel , suppression des frais de R & D...), par distribution massive de dividendes et de réserves, de recueillir le maximum de liquidités afin de rembourser, dans les meilleurs délais, les emprunts contractés par la société *holding* et de revendre aussi rapidement les titres de la cible (le cas échéant à un second fonds) en engrangeant, à cette occasion, une substantielle plus-value.

Les règles de droit fiscal ne sont évidemment pas la cause d'un tel dévoiement, mais elles contribuent de façon significative à sa rentabilité. Les intérêts de l'emprunt contracté par la *holding* sont, assez largement, déductibles et par le jeu de l'intégration fiscale, s'imputent sur le résultat de la cible, diminuant ainsi le poids de l'IS. En outre, par la vertu du régime fiscal des sociétés mères, les distributions de dividendes sont quasiment exonérées de toute imposition chez la *holding*. Enfin, lorsque cette dernière cède sa participation dans la PME cible, la plus-value éventuellement réalisée est, elle aussi, largement exonérée.

En première analyse, il pourrait être tentant, afin de décourager les pratiques évoquées, de modifier l'ensemble de ce régime fiscal en le rendant moins attractif. Une telle orientation serait cependant fâcheuse. L'existence d'un environnement fiscal favorable à la transmission des entreprises est un atout et non une infirmité. En outre, ce qui, en l'occurrence, est en cause est non la transmission d'une PME au profit d'investisseurs financiers, mais l'exercice du pouvoir de gestion de la société par les dirigeants, mandatés par eux. Si l'on s'en tient au droit des sociétés, ces derniers, qu'ils soient gérant, président ou directeur général, doivent exercer leurs fonctions "dans l'intérêt social". Est donc fautif et, à ce titre, générateur de responsabilité personnelle, tout acte de gestion contraire à l'intérêt social. Mais, si l'unanimité se forme assez rapidement chez les juristes sur cette première question, celle de savoir ensuite si cet "intérêt" doit

s'identifier à celui de la seule collectivité des associés ou s'il convient d'y ajouter celui d'autres parties prenantes continue de faire débat. Puissent les désordres rencontrés contribuer à promouvoir la seconde approche ! Préserver ces PME et ETI du risque supplémentaire d'être dévorées en de brefs instants par des prédateurs de toute nature constituerait une mesure salutaire.

Conservons à l'esprit qu'aux côtés de PME et ETI malmenées par la crise, il en est de nombreuses autres qui poursuivent leur chemin de croissance et de rentabilité sans heurts majeurs. Les magazines – pour assurer un contrepoids à la morosité – se plaisent parfois à donner la liste des champions méconnus ou peu connus dans notre pays. Ceci est bien réel. Au-delà des start up, des entreprises de la *high tech french touch* qui, bien que françaises, sont souvent dépourvues d'ancrage territorial, nous avions en tête pour écrire cette contribution les dizaines d'exemples que nous connaissons bien dans nos deux régions de prédilection, la Bretagne et les pays de la Loire.

Pour achever ce propos, éloignons-nous un instant des seules PME et ETI pour nous pencher sur deux sujets bien apparents dans notre analyse mais qui méritent un complément d'enquête : l'idée de pérennité d'une part et la relation pouvoirs publics/entreprises d'autre part.

La pérennité, et au-delà…

La pérennité, telle que nous l'avons décrite en tant qu'objectif prioritaire des PME et ETI et objectif tout court, parmi d'autres, des grandes entreprises, ne doit en aucun cas être assimilée à immobilisme. Professeurs de management en stratégie et en droit nous ne l'ignorons pas. Les entreprises sont des êtres vivants appelés par construction, voire par nécessité, à évoluer dans leurs périmètres d'activité, dans leur gouvernance, dans leurs modes d'action. Grandes comme petites, les entreprises vivent dans des environnements dont la caractéristique est bien loin d'être la stabilité. Les clients s'ingénient à faire évoluer leurs besoins, les financeurs modifient leurs règles, des concurrents naissent, d'autres quittent la scène, et tout ceci au quotidien. En interne, les équipes changent ou bien parce qu'elles se renouvellent ou bien, tout simplement, parce que les responsables acquièrent chaque jour une maturité supplémentaire. Les dirigeants, patrons fondateurs ou repreneurs pour les PME et les ETI, les manageurs adoubés par les conseils d'administration pour les grandes entreprises, ne constituent pas une communauté homogène. Quoi de commun entre l'entrepreneur récemment créateur, membre actif du CJD et le chef d'entreprise « bien installé », poids lourd du MEDEF local ou de la CGPME ? Quelle ressemblance entre tel CEO du CAC 40, ingénieur de formation, établi en famille à Hong Kong et tel autre, énarque, frais émoulu d'un cabinet ministériel. Le monde des entreprises est divers – c'est ce qui fait que nos cours vivent à coup d'exemples – et aucune loi trop stricte ne saurait les enfermer. Il en est ainsi de la poursuite de la pérennité. Celle-ci est éminemment relative. L'idée d'accorder une priorité au maintien de l'existence s'accompagne fort bien du caractère changeant, évolutif, dynamique du milieu. Pérennité s'entend alors comme la préservation d'une communauté d'acteurs rassemblés autour de la mise en œuvre d'un *business model* déterminé. Ce sera notre définition de l'entreprise pour en souligner l'extraordinaire variété. Sont à applaudir de manière identique le chef d'entreprise ancré dans son territoire, se développant sur une seule catégorie de marché avec une palette réduite de produits et le "*serial* créateur" désireux avant tout de passer rapidement la main, de vendre le fruit de ses efforts pour entreprendre à nouveau et entreprendre encore.

Les relations Etat/entreprises

Le lien Etat / entreprises nous interpelle tout autant. L'appel à une évolution des textes que nous avons lancé est d'abord destiné aux pouvoirs publics dans leur aspect réglementaire, voire à la sphère politique dans notre pays. Comment justifier cette sollicitation alors que notre objet d'étude est d'abord l'entreprise et son cœur, à savoir les pratiques managériales mises en oeuvre ? L'explication d'un tel regard tient à notre régime d'économie de marché mâtinée d'une forte (omni ?) présence de l'Etat. La situation en France n'est sans doute que peu différente de celle rencontrée dans nombre de pays européens mais, et ce sont à nouveau les professeurs qui s'expriment, nous ressentons dans notre métier la présence d'un paradoxe. Nous enseignons que les entreprises trouvent leur performance dans leur capacité à analyser et comprendre l'évolution des contraintes externes et à les surmonter en se dotant, en interne, des meilleures méthodes de management. Les pouvoirs publics ne sont alors considérés que comme un élément de l'environnement parmi de nombreux autres. Et pourtant, lorsqu'un aléa climatique bouleverse un marché, lorsqu'une nouvelle technologie rend l'ancienne caduque brutalement, les entreprises (certaines entreprises ?) se tournent immédiatement vers l'Etat pour obtenir un soutien, une assistance, voire une subvention pure et simple. On observe alors – et c'est le paradoxe évoqué – combien il est délicat dans nos enseignements d'allier la démonstration des vertus des pratiques managériales et l'exposé sur l'actualité empreinte si souvent des revendications à l'encontre des pouvoirs publics de tant d'entreprises voire de secteurs tout entiers. Il convient de savoir ce qui est prioritaire : les recommandations pour améliorer les pratiques dans les entreprises ou l'explication des raisons qui poussent ces dernières à faire de l'Etat un acteur dominant au sein de leur écosystème d'affaires. Notre réponse est résolument à l'avantage des recommandations concernant les pratiques de management. C'est pourquoi, de façon imagée, nous incitons nos étudiants à se former à la lecture du quotidien Les Echos mais seulement du deuxième cahier (entreprises et marchés) en négligeant le premier (presqu'exclusivement politique et social) ! Toutefois, nous n'exprimons pas la moindre envie à l'égard de nos collègues professant dans des économies dans lesquelles le versant libéral l'emporte sur le côté régulation. Ce serait plutôt une forme de fierté que nous ressentons. Etre professeurs de management dans un environnement complexe implique de disposer d'une intelligence plus fine, bien armée, pour exposer tous les jours que des contraires peuvent coexister et que dégager les parcelles de vérité de cette situation constituent le sel du métier de professeur. Voilà la qualité remarquable, parmi de nombreuses autres, du collègue auquel nous rendons hommage dans cet ouvrage.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES

D'autres articles à découvrir dans la Revue Française de Comptabilité

WWW.EXPERTS-COMPTABLES.FR

Postface

Le cercle des amis de Christian Hoarau va bien au-delà des auteurs de cet ouvrage. Pour des raisons diverses, tous n'ont pu se joindre à cet hommage. Mais nous voudrions terminer par une pensée particulière pour Jérôme Haas, président de l'Autorité des normes comptables de 2010 à 2014. Christian et Jérôme étaient très proches. Ce dernier comptait beaucoup sur la communauté académique pour alimenter les réflexions du normalisateur. Les "Etats généraux de la recherche comptable" de l'ANC, qu'il initia, furent des occasions uniques de rencontres et Christian y jouait un rôle important.

Lors du lancement de l'écriture de ces Mélanges, Jérôme Haas exprima immédiatement le souhait d'y publier une contribution. Il en arrêta même le titre : *« Christian Hoarau ou l'art de poser la bonne question : qu'est-ce que la comptabilité ? ».* Malheureusement, Jérôme nous quitta le 8 mai 2014.

Curriculum vitae de christian Hoarau

Formation

1996 : Agrégation des facultés en sciences de gestion.

1993 : Diplôme d'habilitation à diriger des recherches, Université Paris 12 Val-de-Marne.

1993 : Doctorat ès sciences de gestion, Université Paris 12 Val-de-Marne, mention très honorable avec les félicitations du jury, proposition de subvention pour publication.

1988 : Diplôme d'expertise comptable

1981 : Détachement à l'Ecole nationale d'Administration, stagiaire concours économique.

1979 : Diplôme d'administration publique (maîtrise en droit public)

1979-1978 : Institut régional d'Administration de Lille

1977 : Diplôme d'études comptables supérieures (DECS)

1977-1975 : Institut d'Administration et de Gestion des Entreprises (IAGE Lyon III), DECS

1974 : Aptitude et probatoire au DECS

1973 : Certificat d'aptitude professionnelle d'aide-comptable

Fonction principale

- Professeur titulaire de la chaire de comptabilité financière et audit du Cnam depuis 2001
- Responsable national du master comptabilité, contrôle, audit du Cnam depuis 2001
- Responsable du doctorat en sciences de gestion, spécialité comptabilité, contrôle, audit (Cnam)
- Membre du comité exécutif du laboratoire d'excellence (Labex) Régulation financière (Réfi) (Comue HéSam), responsable de l'axe "Normalisation et régulation de l'information financière" depuis 2011

Domaine de spécialisation d'enseignement et de recherche

- Comptabilité financière et audit
- Finance d'entreprise
- Normalisation comptable nationale et internationale
- Diagnostic d'entreprise
- Gouvernance et responsabilité sociale des organisations

- Évaluation des performances des entreprises
- Épistémologie et méthodologies de la recherche en sciences de gestion et en comptabilité, contrôle et audit
- Régulation bancaire et financière

Expérience professionnelle

- Professeur des universités à l'IAE de Paris, Université de Paris1, Panthéon-Sorbonne (1999-2001)
- Professeur des universités à l'IAE de l'Université de Metz (1997-1999)
- Professeur permanent à l'ESSEC (1989-1997)
- Attaché temporaire d'enseignement et de recherche à l'Université Paris 12 Val-de-Marne (1987-1989)
- Chargé de cours associé à l'Université Paris 12 Val-de-Marne (1984-1986)
- Expert-comptable (depuis 1989)
- Commissaire aux comptes (1990-2014)
- Membre de la Société française d'évaluation des entreprises (SFEV) depuis 2011
- Membre du collège de l'Autorité des normes comptables (2009-2014)
- Membre du Comité de la réglementation comptable (1998-2009) et membre du collège du Conseil national de la comptabilité (2007-2009)
- Président du groupe de travail sur le "Rapport social et sociétal" (CNC, saisine du ministère des Affaires sociales) (2004-2007)
- Membre du Conseil national de la comptabilité (1989-2009)
- Expert en matière de normalisation comptable internationale auprès de l'OCDE (1990-2014)
- Ministère de l'Economie – Contrôle d'Etat (1983-1986)
- Ministère de l'Economie – Direction du commerce intérieur (1982-1983)
- Ministère de l'Economie – Direction des études économiques de l'Imprimerie nationale (1980)
- Cabinet Streco-Durando (réseau Arthur Young), assistant auditeur (1975-1976)
- Constructions navales de la Méditerranée (chantiers de la Seyne-sur-Mer), apprenti soudeur, (1968-1969)

Activités administratives et responsabilités collectives

Revues

- Membre du conseil éditorial de la revue *Économie et société*, Série "Entreprise et finances", Cahier de l'Ismea (Institut de science économique et mathématique appliquée) depuis 2011
- Membre du conseil éditorial de la revue *Sociedade, Contabilitade e Gestão*, Rio de Janeiro depuis 2006
- Membre du comité de rédaction et du comité de lecture de la revue *Comptabilité Contrôle Audit* depuis 1995 et co-rédacteur en chef de la revue (2003-2008)

- Membre du comité scientifique et du comité de lecture de la *Revue française de gouvernance d'entreprise*, Institut français des administrateurs (IFA)
- Membre du comité de lecture de la *Revue française de gestion*

Cnam

- Membre du comité exécutif du laboratoire d'excellence (Labex) Régulation financière (Réfi) (Comue HéSam) depuis 2011
- Membre du bureau du Lirsa (EA n°4603), (2010-2013)
- Membre élu du conseil du département CCA (École management et société du Cnam)
- Membre du comité de direction du département CCA (École management et société du Cnam).
- Coordonnateur du Cnam pour le projet d'École des sciences de la décision (ESD) (RTA avec HEC, École Polytechnique, Université Paris 1, Ensam) (2006)
- Responsable de la recherche du pôle Economie et gestion du Cnam (2003-2008)
- Membre titulaire (élu) de la Commission de la recherche du Cnam (2003-2008)
- Membre du bureau de l'École doctorale technologique et professionnelle du Cnam (ED n° 415) (2003-2008).

Université de Paris 1-IAE de Paris (1999-2005)

- Responsable du DESS Contrôle de gestion et audit (1999-2001)
- Directeur de recherche au laboratoire GREGOR (2001-2006)

Université de Metz-IAE (1997-1999)

- Directeur du laboratoire de recherche CEREMO
- Responsable du DESS CAAE formation continue

ESSEC (1989-1997)

- Directeur du département Comptabilité financière et contrôle de gestion
- Membre élu du Conseil de surveillance du groupe ESSEC

Associations

- Président de l'Association française de comptabilité (AFC), (1999-2001)
- Membre de l'*American Accounting Association* (AAA), de l'*European Accounting Association* (EAA) et de la Société française de management (SFM).

Responsabilités en matière d'évaluation

- Membre de la Commission consultative pour la formation professionnelle des experts-comptables instituée auprès du ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche (2003-2008)
- Membre du jury national des diplômes suivants : DPECF, DECF et DESCF, (2003-2008)
- Membre du groupe d'experts chargé de la réforme des programmes de la filière Sciences

et techniques tertiaires (STT, aujourd'hui Sciences et technologies du management et de la gestion) (2000-2005).

Autres responsabilités

- Membre du conseil d'administration du "Centre international de recherche sur la gouvernance des organisations", Montréal, Québec depuis 2004.

Encadrement doctoral

Thèses dirigées et soutenues (2007 2010)

- B. Bon Michel, *« Gestion du risque opérationnel : quel impact pour les banques en terme de gouvernance et de création de valeur ? »*, 9 novembre 2010
- Y. Assaidi, « *La formation des recommandations des analystes financiers et la prise de décision des gérants de portefeuille: le rôle de la "rationalité mimétique" »*, 10 décembre 2009
- M. Sellami, *« Mesure de la pertinence des données comptables par le modèle de Feltham-Ohlson (1995) : le cas de la France »*, 8 décembre 2009
- I. Chambost, *« Contribution à l'analyse de la formation du jugement des analystes financiers sell-side »*, 4 décembre 2007, mention très honorable avec les félicitations du jury, proposition du prix de thèse.

Coordination de HDR

- Y. Biondi, *« Gérer et rendre compte de l'économie des organisations et des institutions »*, IAE de Paris, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 15 janvier 2010

Liste des publications de Christian Hoarau

Articles et éditoriaux dans des revues avec comités de lecture

2013 : “Le contrôle des activités bancaires est-il efficace ?“, *Revue Banque*, janvier.

2010 : “Les interactions entre la recherche et la normalisation comptables des revues“, *Revue française de comptabilité*, n° spécial « Doctrine comptable », n° 433, juin, p. 25.

2010 : “L’audit interne favorise l’apprentissage d’une culture de la gestion du risque“, avec B. Bon, *Audit et Contrôle internes*, n° 210, juin, pp. 58 61.

2009 : “The reform of the French standard-setting : its peculiarities, limits and political context“, *Accounting in Europe*, vol. 6, n° 1 2, pp. 127 148.

2009 : “Social dialogue in France and reactions to the financiarisation of the economy“, *Tranfer European Review of Labour and Research*, vol. 2.

2008 : “Gestion de l’information comptable par les dirigeants : les principes sont-ils plus dissuasifs que les règles ?“, *La Revue du Financier*, n° 168, janvier.

2008 : « La gestion de l’information comptable : IFRS vs US GAAP », *Revue française de comptabilité*, n° 406, janvier.

2008 : “IFRS : les normes comptables du nouvel ordre économique global ?“, avec R. Teller, *Comptabilité Contrôle Audit*, n° spécial sur les normes comptables internationales, janvier.

2007 : “Convergence IFRS-US Gaap : vers une hybridation des modes de normalisation ?“, *Sciences de gestion*, n° 54, pp. 39 51.

2007 : “Pour une gouvernance de la mesure et pas seulement une mesure de la gouvernance…“, avec R. Teller, *Comptabilité Contrôle Audit*, t. 13, vol. 1, juin.

2007 : “L’évolution du rôle des outils comptables : visions d’hier et d’aujourd’hui“, avec R. Teller, *Comptabilité Contrôle Audit*, t. 13, vol. 2, décembre.

2006 : “Intégration et convergence“, avec R. Teller, *Comptabilité Contrôle Audit*, t. 12, vol. 1, mai.

2006 : “Identités et dilemmes : à propos des problématiques liées à l’information comptable et au rôle du chercheur en sciences comptables et financières…“, avec R. Teller, *Comptabilité Contrôle Audit*, t. 12, vol. 2, décembre.

2005 : “Visibilité et pluralisme“, avec R. Teller, *Comptabilité Contrôle Audit*, t. 11, vol. 1, mai.

2005 : "Paradoxe et défis", avec R. Teller, *Comptabilité Contrôle Audit*, t. 11, vol. 2, décembre.

2004 : "Les normes IFRS", direction d'un n° spécial de *La Revue du Financier.*

2004 : "Norme IAS/IFRS : enjeux et défis de l'harmonisation comptable internationale", *La Revue du Financier*, n° 144, février, pp. 7-18.

2004 : "Le passage aux normes IAS-IFRS : une révolution comptable ?", *Revue du financier*, n° 144, février, pp. 4-6.

2004 : "Notre qualité scientifique : un construit à consolider", avec Y. Dupuy, *Comptabilité Contrôle Audit*, t 10, vol. 1, juin.

2004 : "Bilan pour un dixième anniversaire", avec Y. Dupuy *Comptabilité Contrôle Audit,* t. 10, vol. 2, septembre.

2003 : "Place et rôle de la normalisation comptable nationale : le cas de la France", *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 147, novembre-décembre, pp. 33-47.

2001: "A Comparative analysis of amercan and french financial reporting philosophies : the case for international accounting standards" (avec A. Naciri) in *Advances in International Accounting*, vol .14, pp. 229-247.

2000 : "Complementarity versus uniformity in the harmonization and standardization of international accounting systems : the French view", version anglaise de l'article publié en japonais dans la revue *Accounting*, Tokyo, Japon, september, vol. 52, n° 9.

1999 : "Bilan pour un vingtième anniversaire", *Comptabilité Contrôle Audit*, juin 1999, n° spécial pour les 20 ans de l'AFC, pp. 5-12.

1999 : "Do we need the Plan ?" (avec A. Burlaud) in *World Accounting Report*, Ed. Financial Times, May , Issue 2:4.

1998 : "À propos de la réforme de la normalisation comptable : adaptation ou rupture ?" *Comptabilité Contrôle Audit*, septembre, t. 4, vol. 2, pp. 29-31.

1997 : "Courants et traditions de recherche en comptabilité financière", *Revue de Droit comptable*, (97-1), pp. 73 à 88.

1995 : "Le comité d'entreprise européen : une instance en devenir", *Revue Travail et Emploi,* décembre, pp. 51- 61.

1995 : "L'harmonisation comptable internationale : vers la reconnaissance mutuelle ?", *Comptabilité Contrôle Audit*, septembre, t. 1, vol. 2, pp. 75-88.

1995 : "Les utilisateurs de l'information financière face à la créativité ou l'imagination comptable", *Revue de Droit Comptable*, (95-2), juin, pp. 77-95.

1995 : "International Accounting Harmonisation : American Hegemony or Mutual Recognition with Benchmarks", *The European Accounting Review*, volume 4 : number 2 : 1995, pp. 217-233. Commentaires de A. Haller (pp. 235-247), C. Nobes (pp. 249-254), L.G van der Tas (pp. 255-260).

1993 : "L'analyse du risque de faillite par les flux financiers : bilan et perspectives", *Revue Française de Comptabilité* (247), juillet-août , pp. 85-93.

1993 : "Le tableau de flux de trésorerie : contenu, intérêt et limites", *Revue de Droit Comptable* (93-2) pp. 53-69.

1992 : “Les enjeux de l’adoption d’un cadre conceptuel comptable français“, *Revue de Droit Comptabl*e (92-3), décembre, pp. 9-23.

1992 : “La France doit-elle se doter d’un cadre conceptuel comptable“», *Revue Française de Comptabilité* (231), février, pp. 58-62.

1991 : “L’analyse financière par les flux : a-t-on besoin de modèles ?“, *Analyse Financière*, 1er trimestre, pp. 54-63.

1989 : “Pour une autre interprétation du Tableau Pluriannuel des Flux Financiers” (TPFF), *Banque* (495), juin pp. 590-607.

Direction d’ouvrages et de revues scientifiques

2013 : *Finance et contrôle au quotidien*, sous la direction de C. Hoarau et L. Cappelletti, Dunod, 683 pages.

2013 : *La gouvernance des associations, sociologie, économie, gestion*, sous la direction de C. Hoarau et J. L. Laville, Edition revue et publiée en format de poche, Érès, 368 pages.

2013 : *L’information économique et sociale des salariés et de leurs représentants-Histoire d’un enjeu de société*, numéro thématique, revue *Économie et Société*, série “Entreprise et finance“, KF, ISMEA, Tome XLVII, n° 8, août.

2011 : *Comptabilité, contrôle et société, Mélanges en l’honneur du Professeur Alain Burlaud*, sous la direction de C. Hoarau, J.-L. Malo, C. Simon, Foucher.

2008 : *Les normes comptables internationales-IFRS*, (avec R. Teller), numéro thématique, *Comptabilité Contrôle Audit*, janvier

2008 : *La gouvernance des associations, sociologie, économie, gestion*, sous la direction de C. Hoarau et J. L. Laville, Érès.

Ouvrages

2008 : *Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes*, coll. “Gestion“, Vuibert, 387 p., épuisé.

2008 : *Maîtriser le diagnostic financier*, La Villeguerin, La Revue Fiduciaire, 3e édition revue et augmentée, 212 p. (1re édition 1998, 2e édition 2001).

2005 : *Comptabilité financière*, avec B. Esnault, PUF, coll. “Quadrige“, 4e édition (1re édition 1994, 2e édition 1998, 3e édition 2001 revue et augmentée), épuisé.

2004 : *Comptabilité et management de l’entreprise*, éditions Foucher, collection “Enseignement supérieur“, 256 p., 2e édition, 1re édition 2002 (mise à jour sur le site internet des éditions Foucher), épuisé.

2001 : *Création de valeur et management de l’entreprise*, (avec R.Teller), Vuibert, 235 p, épuisé.

1996 : *Diagnostic financier et dynamique de l’entreprise*, PUF, coll. Gestion, 1996, 328 pages, épuisé.

Ouvrages collectifs

2014 : "IFRS-PME contre directive européenne n° 34 : entre pertinence et mimétisme", avec A. Burlaud , *Mélanges en l'honneur du Professeur Robert Teller,* à paraître.

2014 : "Fair value et instruments financiers : de la convergence à la divergence internationale", in *Comment la régulation financière peut sortir l'Europe de la crise ?*, Christian de Boissieu (dir), préface de Jean-Louis Trichet, Editions de l'ENA, Diffusion PUF, pp. 55-68.

2014 : "Histoire du tableau de financement : la singularité française", in D. Bensadon, N. Praquin, B. Touchelay, P. Verheyde (coord.), *Dictionnaire historique, analytique et critique des entreprises*. A paraître.

2014 : "Le conseil national de la comptabilité : 50 ans de "normalisation à la française"", in D. Bensadon, N. Praquin, B. Touchelay, P. Verheyde (coord.), *Dictionnaire historique, analytique et critique des entreprises*. A paraître.

2014 : "Quelle(s) recherches(s) en normalisation comptable ?", avec R. Teller , *Mélanges en l'honneur du Professeur Yves Dupuy*, éditions Economica, à paraître.

2014 : "Voyage dans l'univers de la gestion avec Jean-Pierre Helfer", avec A. Burlaud, *Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Pierre Helfer*, sous la direction de M. Kalika, J. Orsoni et G. Michel, Vuibert, à paraître.

2013 : "Evaluation des entreprises", in *Finance et contrôle au quotidien*, sous la direction de C. Hoarau et L. Cappelletti, Dunod, pp. 14-46.

2013 : "De la gouvernance au gouvernement démocratique", avec J. L. Laville, in C. Hoarau et J. L. Laville (dir.), *La gouvernance des associations*, édition revue et publiée en format de poche Érès.

2011 : "Globalisation financière et révision des cadres comptables conceptuels: a-t-on tiré les leçons de la crise du capitalisme ?", avec R. Teller et E. Walliser. *Comptabilité, contrôle et société, Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Burlaud*, sous la direction de C. Hoarau, J.-L. Malo, C. Simon, Foucher. pp. 87-110.

2011 : "Analyse financière", in *Encyclopédie Jurisclasseur DO*, Étude A 35500, Lexis Nexis, 30 p.

2011 : "De la juste valeur à la révision des cadres conceptuels comptables : quelles alternatives au cadre anglo-saxon ?", in *Dettes souveraines, volatilité des marchés, bilans bancaires : tout n'est-il qu'affaire de valorisation ?*, Policy Paper, Laboratoire d'excellence régulation financière (REFI), PRES HESAM, décembre.

2011 : "Issues and conditions concerning relation between researchers and standard-setters", *First Symposium on accounting research*, Autorité des normes comptables, Paris, septembre, pp. 60 65.

2011 : "Enjeux et conditions des relations entre les chercheurs et les normalisateurs comptables", *Actes des premiers États généraux de la recherche comptable*, Autorité des normes comptables, Paris, septembre.

2011 : "Tableaux de flux – Analyse financière", in *Encyclopédie Jurisclasseur DO*, étude C-33200, Lexis Nexis, 25 p.

2010 : « La nouvelle gouvernance du normalisateur comptable français », in J. L. Rossignol (coord.), *La gouvernance juridique des organisations*, Lavoisier, pp. 309 334.

2010 : “La régulation comptable internationale“, in L*es nouveaux concepts en droit des affaires*, Montchrestien-LGDJ, pp. 103 120.

2008 : “Tableaux de financement et de flux de trésorerie“, in *Encyclopédie de comptabilité, du contrôle de gestion et de l’audit*, Economica, 2e édition revue et augmenté (1re éd. 2000), 1320 p.

2005 : “Information financière et responsabilité sociale des entreprises“, avec R. Teller, in *La responsabilité sociale de l’entreprise. Mélanges en l’honneur du Professeur R. Perez*, coll. « Gestion en liberté », EMS, pp. 47 58.

2005 : “La convergence des référentiels IFRS-US GAAP : vers une hybridation des modes de normalisation ?“, in *Recueil d’opinions IFRS*, Fédération française des sociétés d’assurances et Association française de la gestion financière, pp. 74 80.

2004 : “Création de valeur et management de l’entreprise“, avec R. Teller, in *Comprendre le management, Cahiers français*, n° 321, La Documentation Française, pp. 77 à 83.

2003 : “Accounting in France”, in *International Accounting*, Thomson Learning, London, pp. 129-152.

2001 : “Harmonisation Comptable et Mondialisation“ (avec A. Burlaud) in *Mélanges en l’honneur de Ferdinand Olivier*, *Liber amicorum*, Institut des Réviseurs d’Entreprises, die Keure/la Charte, Bruxelles, Belgique, pp. 73 à 78.

2001 : “Normalisation et recherche comptables : enjeux, méthodes et perspectives critiques“, in *Faire de la recherche en comptabilité financière*, ouvrage coordonné par P. Dumontier et R. Teller, Vuibert, 2001, pp. 29 à 44.

2001 : “De la création de valeur au modèle comptable de la valeur : fondements et problématiques“, (avec R. Teller) in *Juste Valeur : enjeux techniques et politiques*, Economica, pp. 179 à 201

2000 : “Tableaux de financement et de flux de trésorerie“, in *Encyclopédie de comptabilité, du contrôle de gestion et de l’audit*, Economica, 2000, 1320 pages.

2000 : “Unternehmenspublizität in Frankreich“, in *Unternehmenspublizität im internationalen Wettbewerb*, Schaffer- Poeschel Verlag, Stuttgart, 2000, pp. 257

1998 : “Accounting in France“, in *International Accounting*, International Thomson Business Press, London, UK, première édition.

1998 : “Les concepts et les outils de l’analyse financière“, in *Comptabilité et droit comptable*, Gualino, pp. 433 à 487.

1997 : “France“, in *Comptabilité internationale*, Vuibert, Paris, pp. 131 à 163.

1995 : “Histoire du tableau de financement : la singularité de l’expérience française“, in *Mélanges en l’honneur du Professeur C. Perrochon*, Foucher, pp. 293-309.

Communications

2011 : “Bilan de la politique de recherche de l’Autorité des normes comptables : attentes des entreprises et contributions des chercheurs“, *2es États généraux de la recherche comptable*, Autorité des normes comptables, Paris, 16 décembre.

2011 : « De la juste valeur à la révision des cadres conceptuels comptables : quelles alternatives au cadre anglo-saxon ? », Débat organisé par le LABEX REFI sur *Dettes*

souveraines, volatilité des marchés, bilans bancaires : tout n'est-il qu'affaire de valorisation ?, Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 17 novembre.

2011 : "Enjeux et conditions des relations entre les chercheurs et les normalisateurs comptables", *États généraux de la recherche comptable*, Autorité des normes comptables, Paris, 16 décembre.

2008 : "Gouvernance et RSE : représentations et modèles en débat", conférence de clôture du colloque international EAEPE *Governing the Business Enterprise : Ownership, Institutions, and Society*, Paris, Cnam, 22 23 mai.

2007 : "Gestion de l'information comptable par les dirigeants : les principes sont-ils plus dissuasifs que les règles ?", actes du colloque international *Les IFRS et leurs conséquences sur l'analyse et la gestion financières*, GREG-CRC, Paris, 14 septembre.

2006 : "Premier bilan de l'application des IFRS et communication financière", *Conférence au Forum de l'Intec*, Cnam, Paris, 10 mars.

2006 : "Reporting et responsabilité sociale de l'entreprise", *Conférence à l'AFNOR*, Paris, 23 juin.

2006 : "Définir et rendre compte de la RSE : vers un rapport social et sociétal ?", Colloque *L'information comptable et financière et la RSE* organisé par la revue *Alternative Économique*, Paris, 12 octobre.

2004 : "Harmonisation comptable internationale : vers une convergence des modes de normalisation sous influence américaine", *communication au séminaire du GREGOR, IAE de Paris*, 9 juin.

2002 : "Management et nouvelles technologies dans l'histoire", *Conférence de clôture des VIII^e^ journées d'histoire de la comptabilité et du management, AFC-IAE de Poitiers*, 22-23 mars.

2002 : "Évaluation économique et financière des contrats Take or pay", *Conférence (avec D. Ledouble) au séminaire de recherche OREE (Ouverture, Régulation et Études économiques)*, Gaz de France, 21 juin.

2002 : "De la politique comptable à la comptabilité créatrice", *Conférence du séminaire de formation des dirigeants d'entreprises roumains, OK-Service-Intec*, Paris 18 septembre.

2002 : "Comptabilité contrôle audit : quelles formations pour quelles professions", avec A. Burlaud, CNAM - *Le Monde Initiatives*, 12 octobre.

2001 : "De la création de valeur au modèle comptable de la valeur", (avec R. Teller), Journée d'étude de l'Association Française de Comptabilité (AFC), ENS Cachan, 20 septembre.

2000 : *"Courbe de valeur, modèles d'évaluation stratégique et facteurs explicatifs de la création de valeur : les résultats d'une recherche empirique"*, communication au GREGOR, IAE de Paris, 22 mars.

2000 : "Normalisation et recherche comptable : enjeux et perspectives critiques", communication au séminaire de formation approfondie *"Faire de la recherche en comptabilité financière"*, organisé par la FNEGE et le CEFAG du 12 au 17 mars.

1999 : “Modèles d’évaluation stratégique et facteurs explicatifs de la création de valeur“, communication à la journée de recherche *“Les apports de la notion de création de valeur à la gestion à long terme des relations de l’entreprise avec ses partenaires“*, Ecole polytechnique, septembre.

1999 : *“Accounting Harmonization and Globalization“*, communication (avec A. Burlaud) au congrès mondial de l’International Federation of Scholarly Associations of Management, Pékin, Chine, juillet.

1996 : *“The Information Content of Earnings, Funds Flows and Cash Flows : France Evidence“*, communication au 3e Congrès Mondial de l’International Federation of Scholarly Associations of Management, Paris, 8-11 juillet.

1996 : *“Le lissage des résultats comptables des banques françaises et canadiennes“*, (avec A. Naciri), communication aux Journées Internationales de l’Association Française de Finance (AFFI), Genève, Suisse, 24-26 juin.

1996 : *“Le contenu informationnel des résultats comptables, des flux de fonds et des flux de trésorerie : l’observation du cas français“*, XVIIe congrès de l’Association Française de Comptabilité (AFC), Valenciennes, 30, 31 mai et 1er juin.

1996 : *“Courants et traditions de recherche en comptabilité financière“*, séminaire doctoral du XVIIe congrès de l’Association Française de Comptabilité (AFC), Valenciennes, 30 mai.

1996 : *“Le contenu informatif et le pouvoir prédictif des résultats comptables, de l’autofinancement et des flux de trésorerie d’activité courante des groupes français“*, XIIIe Journées nationales des IAE, Toulouse, 16 et 17avril.

1996 : *“L’entreprise et la stratégie de la valeur“*, conférence de l’IMA (Institut of Management Accountants), Paris, le 16 janvier.

1995 : *“La gestion des résultats comptables publiés par les banques“*, (avec A. Naciri), 17e congrès annuel de l’AFFI, Paris, décembre.

1995 : “La comptabilité multidimensionnelle : le méta -modèle DREAM“, (avec J. Akoka et I. Wattiau), in *“Modèles comptables et modèles d’organisation“*, XVIe congrès de l’Association Française de Comptabilité (AFC), IAE, Université de Montpellier II, volume II, pp. 997-1012.

1994 : “L’harmonisation comptable internationale : hégémonie américaine ou reconnaissance mutuelle normative ?“, in *“Recherches en comptabilité internationale“*, Actes du XVe congrès de l’Association Française de Comptabilité (AFC), Université Paris-Dauphine, juin, volume I, pp. 347-362.

1991 : “La compatibilité de la notion de cadre conceptuel comptable avec la normalisation à la française“, Conférence organisée par l’Université Paris-Dauphine sur “*L’avenir de la normalisation comptable française“*, Paris, 17 octobre.

1991 : “L’investissement immatériel et les besoins d’information des salariés“, Conférence OCDE sur *“Les immobilisations incorporelles : comptabilisation et information“*, Paris, 21-22 mai

1990 : “L’analyse financière par les flux : a-t-on besoin de plusieurs modèles de tableaux ?“, Colloque international : *“L’analyse financière par les flux : mode ou modèle ?“*, IAE de Nice, 13-14 décembre.

1990 : *"Les tableaux de flux de trésorerie des groupes internationaux"*, Entretien du CNIT, 5 septembre, ESSEC-IMD - OECCA.

1989 : "Faut-il abandonner le TPFF ?", Colloque ESCP : *L'évolution du tableau de financement*, Paris, juin.

Rapports de recherche

2014 : "Influence de la réglementation prudentielle sur les business modèles des banques", rapport pour le Labex REFI, sous la direction de C. Hoarau, Cnam, CRC- LIRSA (à paraître).

2008 : "Innovations et gouvernance des associations", rapport pour le programme "Innovation 2007", sous la direction de C. Hoarau et J. L. Laville, avec M. Rival, S. Sponem, C. Torset.

2008 : *"Financiarisation de l'économie et dialogue social"*, rapport pour l'IRES, sous la direction de C. Hoarau, avec I. Chambost, P. Roturier, E. Tarrière, novembre.

2006 : *"L'externalisation et le développement des groupes multiservices : enjeux stratégiques, organisationnels et sociaux"*, rapport pour le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Direction générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes. Observatoire des stratégies industrielles), septembre.

2003 : *"Le repositionnement de l'industrie électronique et du multimédia comme support de service, nouvelles sources de création de valeur"*, rapport pour le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (Direction générale de l'Industrie, des Technologies de l'Information et des Postes, Observatoire des stratégies industrielles), rapport, septembre.

2002 : *"L'évaluation économique et les aspects comptables et financiers des contrats Take or pay"*, avec D. Ledouble, rapport pour la direction de la recherche de Gaz de France, juin.

2001 : *"Gouvernement d'entreprise et gestion des relations avec les parties prenantes (stakeholders) : information, évaluation des performances, contrôle externe"*, rapport pour le Commissariat Général du Plan, décembre.

2000 : *"Les apports de la notion de création de valeur à la gestion à long terme des relations de l'entreprise avec ses partenaires"*, rapport de recherche pour la FNEGE en collaboration avec J.P. Ponssard, Ph. Lorino et N. Mottis, Y. Pesqueux et R. Teller, février

1997 : *"Mesure, évaluation et analyse de l'efficacité des facteurs immatériels"*, rapport pour le Commissariat Général du Plan, Programme «L'entreprise et l'économie de l'immatériel», mai, 2 volumes, 650 p.

1996 : *"Le contenu informationnel des résultats comptables, des flux de fonds et des flux de trésorerie : l'observation du cas français"*, rapport de recherche pour la FNEGE, avril, 72 p.

1994 : *"Réactions des acteurs et enjeux posés par la directive sur les comités d'entreprise européens"*, rapport pour la Commission des Communautés Européennes, décembre, 44 p.

1993 : “De l’observation aux indicateurs pertinents. Eléments de diagnostic de l’immatériel“, in *Evaluation et rentabilité de l’investissement intellectuel*, (avec Bernard Martory et Christian Pierrat) Rapport pour le ministère de la Recherche, CPE, 249 p., décembre 1993.

Autres publications : information, culture scientifique et technique

2013 : “Changer les normes financières pour un capitalisme responsable“, journal *Les Echos*, Le Cercle *Les Echos*, 7 octobre

2007 : “Évolution de la chaîne de valeur de l’information comptable et formation des responsables de reporting consolidé“, B*ulletin de l’Association des directeurs de comptabilité et de gestion*, n° 44, juin.

2003 : “Pour une régulation éthique du capitalisme“, journal *Le Monde* (Supplément *Le Monde économie*), février.

2003 : “Information financière et responsabilité sociale des entreprises“, avec R. Teller, *Cahier de recherche de l’ERFI*, Université de Montpellier II, octobre.

2002 : “Enron, le comptable et la morale“, *Les Échos*, mars.

2002 : “Pour un gouvernement d’entreprise efficace“, *Option Finance*, n° 700, juillet.

2000 : “Modèles d’évaluation stratégique et facteurs explicatifs de la création de valeur“, *Cahier de recherche du GREGOR, IAE de Paris*, n° 2000-06, 25 pages, mars

2000 : *“Analyse du projet de règlement n° 99-02 relatif aux comptes consolidés“*, Document remis au Comité de la Réglementation Comptable (CRC), 15 p, février.

1999 : “Peut-on mesurer les facteurs immatériels de la performance ?“ Dossier Qualité et contrôle de gestion, in *Qualité en Mouvement*, février-mars.

1998 : “Les enjeux de la normalisation comptable“, *Alternative Economique*, février.

1996 : “Courants et traditions de recherche en comptabilité financière“, *Document de recherche du centre de recherche de l’ESSEC (CERESSEC)*, *n° 96046*.

1996 : “Le lissage des résultats comptables des banques françaises et canadiennes“, (avec A. Naciri), *Document de recherche, CERESSEC*, *n° 96014*, 17 p. mars.

1996 : “Le contenu informationnel des résultats comptables, des flux de fonds et des flux de trésorerie : l’observation du cas français“, *Document de recherche, CERESSEC, n° 96013*, 18 p., février.

1995 : “Les utilisateurs de l’information financière face à la créativité ou l’imagination comptable“, *Document de recherche, CERESSEC, n° 95022*, 14 p., juin.

1994 : “Histoire du tableau de financement : la singularité de l’expérience française“, *Document de recherche, CERESSEC, n° 94-039*, 17 p., octobre.

1994 : “International accounting harmonisation : American Hegemony or Mutual Recognition with Benchmarks“, *Document de recherche, CERESSEC, n° 94-003*, 13 p., janvier

1993 : “L’analyse du risque de faillite par les flux financiers: bilan et perspectives“, *Document de recherche, CERESSEC, n° 93-031*, 13 p., juin.

1993 : "Le tableau de flux de trésorerie : contenu, intérêt et limites", *Document de recherche, CERESSEC, n° 93-030*, 16 p.

1993 : *"Document de synthèse des titres et travaux"* présenté en vue de l'obtention du diplôme d'habilitation à diriger des recherches, Université Paris-Val de Marne, février 1993.

1993 : *"La pertinence des tableaux de flux dans le diagnostic financier"*, Thèse en sciences de gestion, Directeur de thèse Alain Burlaud, Université Paris-Val de Marne, février 1993, 3 volumes, 794 p.

1992 : "La France doit- elle se doter d'un cadre conceptuel comptable ?", *Document de recherche, CERESSEC, n° 92006*, 15 p.

1990 : "Les tableaux de flux : avons-nous besoin de modèles ?", *Document de recherche du centre de recherche, CERESSEC, n° 90-046*, décembre1990.

1990 : "Faut-il abandonner le TPFF ?", *Les cahiers de recherche de l'ESCP*, 1990-1991, Série Comptabilité, Audit et Contrôle de Gestion, pp. 81-109.

1988 : *"Le tableau pluriannuel des flux financiers, instrument du diagnostic financier, validité théorique, propositions méthodologiques, application"*, Mémoire d'expertise comptable, Bibliothèque du Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts- Comptables, Paris, 1988, 250 p.

Présentation des auteurs

Akoka Jacky

Jacky AKOKA est titulaire d'un doctorat d'informatique de l'Université de Paris 6 et d'un Ph.D en systèmes d'information du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Il est professeur titulaire de la chaire d'Informatique d'entreprise du Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam) et professeur en systèmes d'information à Télécom Ecole de Management (Institut Mines Télécom) dont il a assuré la direction. Auparavant, il a été professeur en systèmes d'Information à l'ESSEC où il a été successivement directeur de la Recherche et doyen des Professeurs. Ses thèmes de recherche récents concernent les méthodologies, l'ingénierie, la stratégie et l'audit des systèmes d'information et de décision. Il est auteur de cinq livres, cinq éditions scientifiques et plus de 120 articles publiés dans des revues scientifiques ou dans les actes de conférences internationales. Il a été président de l'Association Information et Management (AIM). Il a aussi été conseiller scientifique puis directeur général de l'IFOP.

Barré Philippe

Philippe Barré est expert-comptable et commissaire aux comptes. Il a été maître de conférences associé à l'université Paris XII puis au Cnam. Il est le fondateur et dirigeant du cabinet Pluriel Consultants. Il a été l'étudiant de Christian Hoarau lorsque celui-ci enseignait en MSCTF à l'université Paris XII

Bensadon Didier

Didier Bensadon est agrégé d'économie et gestion et docteur en sciences de gestion de l'Université de Nantes. Il est maître de conférences en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine. Ses recherches portent sur l'histoire des savoirs et des pratiques comptables. Il dirige l'*Executive Master* "Finance d'entreprise et pilotage de la performance" et enseigne la comptabilité financière en normes françaises et IFRS. Il a coordonné le *Dictionnaire Historique Analytique et Critique de Comptabilité des Entreprises* (avec N. Praquin et B. Touchelay) et *Critical and international insights into IFRS : Tributes to Professor Jacques Richard* (en collaboration avec N. Praquin).

Il a notamment publié *Les comptes de groupes en France : origines, enjeux et pratiques de la consolidation des comptes* et plusieurs articles académiques dans les revues *Comptabilité-Contrôle-Audit*, la *Revue Française de Gestion*, *Système d'information et Management*, *Accounting History* et dans *Entreprises et Histoire*.

Bensimhon Larry

Larry Bensimhon est maître de conférences au Conservatoire national des Arts et Métiers où il est responsable d'enseignements en contrôle de gestion et finance de marché pour le département Comptabilité Contrôle Audit (CCA). Il effectue, au sein du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (Lirsa), des recherches en finance comportementale et expérimentale qui donnent lieu à des publications dans revues nationales et internationales.

Biondi Yuri

Yuri Biondi est chargé de recherches au CNRS et professeur à l'ESCP Europe à Paris, ainsi qu'ancien maître de conférences à la chaire de Comptabilité Financière et Audit du Cnam dont le titulaire est Christian Hoarau, qui a supervisé son habilitation à diriger des recherches sur *Théorie et analyse économiques, comptables et juridiques des organisations et des institutions* en 2010 et publiée sous le titre *L'entité entreprise au croisement de l'économie, du droit et de la comptabilité*. Il a également contribué au dossier *Normes IAS/IFRS* dirigé par Christian Hoarau pour *La Revue du Financier* (n° 144, 2003) et organisé avec lui la conférence internationale EAEPE consacrée à : *Governing the Business Enterprise: Ownership, Institutions, Society*, au Cnam, en mai 2008. Ses thèmes de recherche comprennent la théorie économique, la régulation comptable et financière, ainsi que les relations entre économie, comptabilité et finance dans les organisations lucratives et non lucratives.

Bon Michel Béatrice

Béatrice Bon-Michel est diplômée d'Audencia et titulaire d'un doctorat en sciences de gestion. Après de nombreuses années passées dans le monde financier, de la salle des marchés à la responsabilité de l'audit interne en passant par les systèmes d'information comptables, elle est actuellement professeur-associé au Cnam et partenaire de l'AFGES, société de conseil-formation. Elle consacre une part importante de son activité à la formation professionnelle et est l'auteur d'ouvrages et articles sur les thèmes de l'audit, du risque et du contrôle.

Burlaud Alain

Alain Burlaud est professeur émérite du Cnam où il a dirigé l'Intec pendant 10 ans. Il a mené une carrière universitaire tout en assurant parallèlement des missions d'expertise comptable et de commissariat aux comptes et au cours de laquelle il a cheminé avec Christian Hoarau pendant près de 30 ans. Il a présidé l'Association française de comptabilité (AFC) de 1997 à 1999 et le jury du diplôme d'expertise comptable de 1986 à 1996. En tant que conseiller au ministère de l'enseignement supérieur, il a piloté la réforme des diplômes comptables supérieurs de 2004 à 2012. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles publiés en France et à l'étranger

Cappelletti Laurent

Laurent Cappelletti est diplômé de l'EDHEC, docteur habilité à diriger des recherches en sciences de gestion, professeur titulaire de la chaire de "Comptabilité et contrôle de gestion" du Cnam et directeur délégué du développement au Cnam. Chercheur au LIRSA et directeur de programmes à l'ISEOR, il intervient depuis vingt ans au sein d'entreprises et d'organisation pour les accompagner dans le développement durable de leurs performances. Il a réalisé plus de 120 publications (articles, ouvrages, communications) depuis 1998, primées en 2005 et 2009 par l'Academy of Management *(Best paper award)*. Son dernier ouvrage *"Finance et Contrôle au Quotidien"* fut co-dirigé avec le professeur Hoarau.

Chadefaux Martial

Martial Chadefaux, est actuellement professeur à l'Université de Bourgogne. Responsable du Master CCA et du Master 2 Fiscalité ; il est également président du jury du diplôme d'expertise

comptable depuis 2010 après en avoir été le vice-président pendant près de dix ans. Docteur d'Etat en sciences de gestion, il est également diplômé de l'ESC Dijon et titulaire d'une DESS de Droit fiscal. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages à caractère scientifique ou pédagogique axés sur la fiscalité des entreprises ainsi que de nombreux articles.

Chambost Isabelle

Isabelle Chambost, ancienne élève de l'ENS Cachan, est maître de conférences en sciences de gestion au Conservatoire national des Arts et Métiers et expert-comptable. Ses travaux de recherche au sein du LIRSA portent la construction sociale de l'information financière et de son interprétation. Initiés par un doctorat réalisé sous la direction de Christian Hoarau et portant sur la formation du jugement des analystes financiers, ses travaux englobent plus largement le processus d'élaboration et de régulation de l'information financière, notamment les normes comptables internationales, la manière dont cette information financière est interprétée et utilisée ainsi que les conséquences sociales qui en découlent.

Chantiri Rouba

Rouba Chantiri-Chaudemanche est maître de conférences en sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine. Docteur en sciences de gestion et diplômée de l'ESSEC, elle enseigne et mène des recherches dans le domaine de la comptabilité et notamment en comptabilité internationale et sur la normalisation comptable.

Chatelain-Ponroy Stéphanie

Stéphanie Chatelain Ponroy est professeur des universités au Conservatoire National des Arts et Métiers et chercheur au Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA, EA 4603). Ses travaux de recherche portent principalement sur l'utilisation et la diffusion de dispositifs de contrôle de gestion dans les organisations publiques et ont fait l'objet de nombreuses publications.

Claveranne Jean-Pierre

Jean-Pierre Claveranne est professeur à l'Université de Lyon où il dirige un l'Institut de formation et de recherche sur les organisations sanitaires et sociales (IFROSS). Il conseille de plusieurs organisations internationales sur la gestion de leur système de sécurité sociale privée.

Colasse Bernard

Bernard Colasse est professeur de sciences de gestion à l'Université Paris-Dauphine et membre de Dauphine-Recherches en Management (DRM). Il a fait partie du jury de thèse de Christian Hoarau et a siégé à ses côtés pendant plusieurs années au sein du Conseil National de la Comptabilité.

Colomb Alexis

Alexis Collomb est professeur titulaire de chaire du Cnam en finance depuis 2011 où il est responsable du Master de finance de marché, spécialisé en gestion de capitaux. Il dirige également le département Economie Finance Assurance Banque (EFAB) du

Cnam. Il a commencé sa carrière en fusions-acquisitions chez Donaldson Lufkin & Jenrette (racheté par Crédit Suisse) à New York en 1997. Après un doctorat à Stanford, il a également travaillé dans le groupe Dérivés Actions de Citigroup à Londres, où il devint directeur au sein du Trading Floor Multi-Strategy Group. Il est également membre du comité exécutif du Labex Réfi du PRES HéSam

Cretté Olivier

Olivier Cretté, associé du cabinet Ledouble, est expert-comptable et commissaire aux comptes, docteur en sciences de gestion. Il est professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) où il enseigne au sein de la chaire Comptabilité financière et audit dont le titulaire est Christian Hoarau, dans le master Comptabilité-contrôle-audit, et est chargé de cours à l'IAE de Paris et à l'Université Paris IX – Dauphine.

Déjean Frédérique

Frédérique Déjean est professeur de sciences de gestion à l'Université de Lorraine et membre du CEREFIGE. Ancienne élève de l'Ecole Normale Supérieure de Cachan, elle est agrégée d'économie et gestion, et docteur en sciences de gestion (Université Paris Dauphine). Vice-présidente du Réseau international de recherche sur les organisations et le développement durable (RIODD), ses recherches portent sur l'investissement socialement responsable, la responsabilité sociale des entreprises et sur les pratiques de diffusion d'informations sociétales. Ses travaux ont été notamment publié dans *Journal of Business Ethics, Human Relations, Accounting in Europe, Comptabilité Contrôle Audit*.

Delvaille Pascale

Pascale Delvaille est professeur associé à ESCP Europe. Ses domaines d'expertise portent sur la comptabilité financière et l'application des normes internationales d'information financière (IFRS) en Europe. Docteur en sciences de gestion de l'Université Paris-Dauphine et diplômée d'expertise comptable, elle est éditeur associé de la revue Financial Reporting, membre de l'Association Francophone de Comptabilité et de l'Association Européenne de Comptabilité (EAA) depuis de nombreuses années.

Dick Wolgang

Wolfgang Dick est professeur à l'ESSEC Business School dans le domaine de l'information financière. Docteur en sciences de gestion de l'Université Paris XII – Val de Marne, ses activités de recherche portent principalement sur l'information financière internationale et la gouvernance d'entreprise. Il a publié des manuels : *"Comptabilité financière en IFRS"* et *"Financial Reporting under IFRS – A topic based approach"*. Il publie également dans des revues académiques et professionnelles. En complément à ses activités académiques, il a travaillé de 2002 à 2004 chez PSA Peugeot Citroën en tant que responsable des études et méthodes comptables, chargé de préparer les premiers comptes en IFRS du groupe.

Dorison Alain

Alain Dorison, diplômé d'expertise comptable, a commencé sa carrière essentiellement comme auditeur dans plusieurs grands cabinets internationaux. Il a consacré les vingt dernières années de sa vie professionnelle à des activités régaliennes : directeur du

contrôle de qualité à la CNCC, chef du service des affaires comptables de la COB, secrétaire général du CNC où il fit la connaissance de Christian Hoarau puis, finalement, inspecteur général des finances. En cette qualité, il a été commissaire du Gouvernement auprès du Conseil supérieur de l'ordre des experts-comptables.

Dupuy Yves

Yves Dupuy est professeur émérite à l'Université de Montpellier. Il a été président de l'Association française de comptabilité (AFC) et rédacteur en chef de la revue *Comptabilité, Contrôle, Audit*. Ses centres d'intérêt portent sur le contrôle de gestion, et notamment sur ses aspects didactiques, en particulier dans le cas d'organisations publiques telles que les hôpitaux ou les universités.

Eglem Jean-Yves

Jean-Yves Eglem est professeur émérite à l'ESCP Europe dont il a été le doyen du corps professoral. Il est docteur d'Etat en sciences économiques, agrégé de l'Université, diplômé de l'ESCP, du CPA et diplômé d'expertise comptable. Il a enseigné dans de nombreux autres établissements, tant en France qu'à l'étranger et en particulier comme maître de conférences à l'Université de Paris 1 – Panthéon-Sorbonne, à l'IAE de Paris et à l'ENA.

Eynaud Philippe

Philippe Eynaud est maître de conférences habilité à diriger des recherches à l'IAE de Paris (Université Panthéon-Sorbonne). Il enseigne la gestion des associations et le management des systèmes d'information. Il est lauréat du prix Robert Reix 2008 pour la meilleure thèse en systèmes d'information réalisée sur le terrain associatif. Ses domaines de recherche portent sur la société civile, le management associatif, les stratégies internet et la gouvernance des associations. Il est l'un des auteurs de l'ouvrage collectif dirigé par Christian Hoarau et Jean Louis Laville intitulé *La gouvernance des associations*.

Gervais Michel

Michel Gervais est professeur émérite à l'Université de Rennes 1. Co-fondateur de la revue *Finance-Contrôle-Stratégie*, il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages en contrôle de gestion et stratégie. Il a été directeur d'un laboratoire associé au CNRS et sous sa présidence (2001-2003), l'Association Française de Comptabilité est devenue Association Francophone de Comptabilité. Son dernier ouvrage (co-écrit avec Olivier de La Villarmois et Yves Levant) est consacré à "La méthode UVA". Ses recherches actuelles portent sur les méthodes de calcul des coûts dans le secteur des services.

Helfer Jean-Pierre

Jean-Pierre Helfer est professeur de marketing et de stratégie à l'IAE de Paris (université Paris 1 Panthéon Sorbonne). Ses publications entrent dans ces deux champs ainsi que sur les défis auxquels l'enseignement supérieur en management est confronté actuellement. Son activité internationale l'a conduit à donner des cours, des conférences et des consultations dans de nombreux pays d'Afrique, d 'Asie et d'Europe. Il a dirigé Audencia Nantes Ecole de management pendant plusieurs années et est aujourd'hui directeur de l'IAE de Paris.

Langlois Georges

Georges Langlois, professeur agrégé hors classe honoraire, ancien élève de l'École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique (ENSET) (1950-1953), a fait l'essentiel de sa carrière en lycée (1953-1986). Admis à la première session de l'agrégation des techniques économiques de gestion (1963), il a été nommé PRAG à l'École Normale Supérieure de Cachan (1986-1997) où il assurait des vacations depuis 1969. Il a ainsi contribué à former des générations de professeurs de comptabilité et publié de nombreux ouvrages pédagogiques seul ou comme co-auteur notamment avec Micheline Friederich et Michèle Mollet

Lemarchand Yannick

Yannick Lemarchand, docteur et agrégé en sciences de gestion, est professeur émérite à l'Université de Nantes. Ancien directeur de la Maison des sciences de l'homme Ange-Guépin de Nantes et membre du Laboratoire d'économie et de management de Nantes Atlantique (LEMNA - EA 4272), ses recherches portent sur l'histoire de la comptabilité. Initiateur des Journées d'Histoire de la comptabilité et du management en 1995, il préside aujourd'hui l'Association pour l'histoire du management et des organisations. Il a récemment co-dirigé deux ouvrages : *Histoire et sciences de gestion* avec Ludovic Cailluet et Marie-Emmanuelle Chessel et *Merchants and Profit in the Age of Commerce* avec Pierre Gervais et Dominique Margairaz.

Le Floch Paul

Paul Le Floch est docteur en droit et agrégé de sciences de gestion. Il est professeur à l'IAE de Paris depuis 1997 et notamment, responsable des enseignements qui y sont délivrés. Il est, par ailleurs, spécialiste des réseaux de distribution auxquels il consacre une grande partie de ses activités de recherche et de consultation.

Le Theule Marie-Astrid

Marie-Astrid Le Theule est maître de conférences en sciences de gestion au Cnam/Intec et expert-comptable. Ses travaux portent sur la construction sociale des outils comptables, sur le "parler" du chiffre comptable (par exemple dans les domaines hospitaliers et judiciaires), et sur les liens entre gestion et création. La méthodologie de recherche est souvent ethnographique influencée par les sociologues de l'Ecole de Chicago et accompagnée de documentaires de recherche. Elle a publié des articles sur ces thèmes dans des revues françaises et internationales, des ouvrages pédagogiques et un ouvrage *Passeurs de création : gestionnaires des organisations culturelles*. Sa thèse, soutenue en 2007, a été plusieurs fois primée (prix de thèse AFC-FNEGE, prix de thèse pour publication de la FNEGE).

Ledouble Dominique

Dominique Ledouble, fondateur du cabinet Ledouble, est expert-comptable et commissaire aux comptes, docteur en droit. Il a été professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) au sein de la chaire Comptabilité financière et audit dont le titulaire est Christian Hoarau, et est chargé de cours à Sciences Po. Président d'honneur du Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables, fondateur et président d'honneur de l'Association Professionnelle des Experts Indépendants (APEI), il

préside actuellement la Fédération Française des Experts en Evaluation (FFEE) et le groupe de travail sur le *reporting* intégré de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE).

Lorino Philippe

Philippe Lorino (Ecole Polytechnique, ingénieur général des Mines, docteur en gestion) est professeur éminent à l'ESSEC et expert auprès de l'Autorité de Sûreté Nucléaire. Il a exercé des responsabilités dans la fonction publique (conseiller au cabinet du Ministre de l'Industrie, adjoint au Directeur Général de l'Industrie) puis à la direction financière d'un groupe industriel. Plutôt que de considérer l'organisation comme structure statique, figée dans un modèle de prise de décision et traitement de l'information, il l'analyse comme "processus organisant", enquête collective par laquelle les acteurs tentent de (re)construire en permanence le sens de leur propre activité afin de la transformer. Il s'intéresse particulièrement au rôle médiateur des outils et techniques de gestion (comptabilité, tableaux de bord et indicateurs, plans et budgets) dans cette enquête. Sa démarche mobilise les concepts de la philosophie et de la sémiotique pragmatistes.

Malo Jean-Louis

Jean-Louis Malo, docteur ès sciences économiques et diplômé d'expertise comptable, était professeur en sciences de gestion à l'IAE de l'Université de Poitiers. Auteur d'articles et d'ouvrages en comptabilité et contrôle de gestion, il a présidé l'Association Française de Comptabilité puis a été rédacteur en chef de la revue *Comptabilité-Contrôle-Audit*.

Mignon Sophie

Sophie Mignon, professeur des universités, est actuellement en poste à l'IUT de Nîmes (Université Montpellier II). Ses recherches et publications portent sur la thématique de la pérennité des entreprises et des facteurs de compétitivité à long terme, en notamment ceux relatifs au management des connaissances. Elle s'intéresse particulièrement au processus d'exploration et d'exploitation, source de pérennité.

Mikol Alain

Alain Mikol est professeur de comptabilité financière et audit à ESCP Europe où il est responsable de la filière expertise comptable. Après l'obtention de ses diplômes de l'ESCP et de l'Ecole des hautes études en sciences sociales, il a travaillé chez PWC avant de faire une carrière académique. Il a soutenu sa thèse de doctorat à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne et son HDR à l'Université Paris Val de Marne. Il a enseigné dans de nombreuses universités européennes, publié 17 ouvrages, plus de 20 articles dans des revues académiques et plus de 100 articles dans des revues professionnelles. De 1999 à 2006, il a été, avec Philippe Peuch Lestrade, le représentant de l'Ordre des experts-comptables au comité "*Sustainable development"* de la Fédération européenne des experts-comptables (FEE).

Médus Jean-Louis

Jean-Louis Médus est professeur à l'Université Paris Ouest Nanterre et avocat à la Cour.

Naciri Ahmed

Ahmed Naciri, PhD et CPA, est professeur à l'École des Sciences de la Gestion de l'Université du Québec à Montréal et collabore avec des universités du monde entier. Président fondateur du Centre international pour la gouvernance, il est internationalement reconnu en matière de gouvernance et de qualité de l'information. Ses travaux ont fait l'objet d'une dizaine de livres et plusieurs dizaines d'articles. Il a reçu le prix d'excellence de l'Association canadienne des sciences administratives.

Nikitin Marc

Marc Nikitin est ancien élève de l'Essec (1972) et professeur agrégé de sciences de gestion à l'Université d'Orléans. Il a été président de l'Association francophone de comptabilité (AFC) de 2005 à 2007 puis rédacteur en chef de la revue *"Comptabilité, contrôle, audit"* de 2008 à 2011. Ses recherches et nombreuses publications tant en France qu'à l'étranger portent sur l'histoire de la comptabilité et de la gestion et l'épistémologie.

Perez Roland

Roland Perez, professeur des universités, a été en poste notamment à Amiens dont il a présidé l'Université et à Montpellier où il a dirigé l'Ecole doctorale en Economie et gestion. Il a travaillé sur la finance d'entreprise, l'analyse stratégique et a participé à l'encadrement de plusieurs programmes de recherches, ainsi qu'à l'animation du milieu scientifique. Ses travaux récents portent sur les stratégies industrielles et financières des firmes multinationales agro-alimentaires et sur les questions générales de management et de gouvernance.

Peuch-Lestrade Philippe

Philippe Peuch-Lestrade est directeur général délégué de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) basé à Londres, qui promeut les pratiques des sociétés en matière de *reporting* interne et de communication financière. Il était auparavant responsable mondial des activités secteur public d'Ernst & Young après avoir été responsable du secteur financier en France et en Europe de l'Ouest. Il a publié de nombreux ouvrages professionnels en comptabilité, audit, contrôle interne et sur le diagnostic environnemental. En qualité d'expert-comptable et de commissaire aux comptes, il a assuré de nombreuses responsabilités institutionnelles : Commission Ethique de la CNCC, Comité Secteur public et Comité Environnement de l'OEC, etc. Parallèlement, il a assuré des enseignements dans des universités, à l'ESSEC et au Cnam.

Praquin Nicolas

Nicolas Praquin est professeur des Universités à l'Université Paris-Sud (IUT de Sceaux) et membre du laboratoire de recherche du RITM (Réseau Innovation Territoires Mondialisation). Il est également expert-comptable diplômé et membre fondateur de l'AHMO (Association pour l'Histoire du Management et des Organisations). Il enseigne notamment l'histoire des entreprises et de la gestion en master à la faculté Jean Monnet. Il publie dans des revues académiques généralistes ou spécialisées en histoire des entreprises (*Entreprises & Histoire, Accounting Historians Journal, Accounting History Review*). Il est coordinateur avec Didier Bensadon et Béatrice Touchelay du *Dictionnaire historique analytique de comptabilité des entreprises* (XIX^{e}-XX^{e}).

Richard Jacques

Jacques Richard, après des études de littérature (licence ès lettres), de gestion (ESSEC), de droit (DES de droit privé), d'économie (DES sciences économiques) et d'expertise comptable, a soutenu une thèse de doctorat ès sciences économiques et une thèse en gestion. Il est devenu professeur à l'Université Paris Dauphine, expert-comptable associé au Groupe Alpha et membre du CNC puis de l'ANC. Il est l'auteur de plus de trente ouvrages dont plusieurs en allemand, anglais et russe. Il a publié en France et à l'étranger plus de cent articles dont une quarantaine dans des revues internationales. Pour ses travaux en histoire il a reçu le *"Best Manuscript Award 2012"* de l'*Academy of Accounting Historians.* Son ouvrage *Comptabilité et développement durable* a été primé par la FNEGE. Il vient de publier avec E. Plot : *La gestion environnementale*.

Rival Madina

Madina Rival, diplômée de Sciences po. Paris et ancienne élève de l'ENS Cachan, est professeur agrégé d'économie et de gestion. Elle est aujourd'hui maître de conférences, habilitée à diriger des recherches, en sciences de gestion au Conservatoire national des arts et métiers. Auteur de nombreux articles, chapitres d'ouvrages et communications scientifiques, elle travaille sur les stratégies hors marché, notamment le lobbying des organisations, et le management public. Ses travaux ont pour objet, non seulement les entreprises mais également les associations, syndicats de salariés et autres parties prenantes à la décision publique.

Simon Claude

Claude Simon est professeur émérite à l'ESCP Europe, école où il a fait ses études. Il a publié des ouvrages et articles dans les domaines du contrôle de gestion et de la comptabilité financière en particulier dans leurs applications au secteur bancaire. Parallèlement à ses fonctions d'enseignement, il a mené une carrière d'expert-comptable orientée notamment vers l'assistance aux comités d'entreprise.

Sponem Samuel

Samuel Sponem est professeur agrégé à Hec Montréal. Ses travaux portent sur l'utilisation et la diffusion des dispositifs de contrôle et d'incitation. Il a notamment travaillé sur les différents modes d'utilisation des budgets, sur le rôle des contrôleurs de gestion et sur l'introduction des systèmes de mesure de la performance dans les organisations sans but lucratif (associations et universités). Il a publié des articles sur ces thèmes dans des revues académiques et professionnelles, dont *Management Accounting Research, European Accounting Review, Comptabilité-Contrôle-Audit, Revue Française de Comptabilité, Politiques et Management Public* et a co-dirigé avec Anne Pezet le *"Petit bréviaire des idées reçues en management"*.

Stolowy Hervé

Hervé Stolowy est professeur au département Comptabilité-Contrôle d'HEC Paris. Il est l'auteur ou le coauteur de neuf ouvrages (dont *"Financial Accounting and Reporting – A Global Perspective"*, en collaboration avec Michel Lebas et Yuan Ding) et a publié plus de 65 articles, notamment dans les revues suivantes : *Abacus, Accounting Auditing & Accountability Journal, Accounting, Organizations and Society, Compta-*

bilité – Contrôle – Audit, Contemporary Accounting Research, European Accounting Review, Finance – Contrôle – Stratégie, The International Journal of Accounting, Issues in Accounting Education, Journal of Accounting and Public Policy, Journal of Business Ethics, Journal of International Business Studies, Revue de Droit Comptable et *Revue Française de Comptabilité*. Il est ancien président de l'AFC et ancien co-rédacteur en chef de Comptabilité – Contrôle – Audit.

Stordeur Pascal

Pascal Stordeur est diplômé d'expertise comptable, crédit-manager après avoir été directeur de la consolidation du groupe Orange. Il est également professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) au sein de la chaire Comptabilité financière et audit dont le titulaire est Christian Hoarau. Il enseigne plus particulièrement dans le master Comptabilité-contrôle-audit dont il est responsable d'un parcours. Il a occupé les postes de directeur comptable, directeur financier et directeur de la consolidation au sein de grands groupes français.

Teller Robert

Robert Teller, directeur honoraire de l'IAE de Nice, a été président de l'Association Française de Comptabilité (AFC) et de l'*European Accounting Association* (EAA). Il a partagé, avec Christian Hoarau, la rédaction en chef de la revue *Comptabilité Contrôle Audit*. Il a été, par ailleurs, président du jury national du diplôme d'expertise comptable et membre du jury du concours d'agrégation d'économie et gestion et du concours d'agrégation de sciences de gestion.

Thevenet Maurice

Maurice Thévenet est professeur au Cnam, titulaire de la chaire de Gestion des ressources humaines. Il enseigne également à l'Essec dont il a été le directeur. Il a été président de l'AGRH (Association francophone de Gestion des Ressources Humaines) et a publié de nombreux ouvrages et articles tant en France qu'à l'étranger.

Torset Christophe

Christophe Torset est maître de conférences au Conservatoire national des arts et métiers (Intec) où il enseigne le management, le contrôle de gestion et la stratégie. Il conduit ses recherches au sein du Laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action (Lirsa), sur la construction des choix stratégiques dans les organisations. Ses travaux sur la réflexion stratégique, la décentralisation, la gouvernance associative, les dimensions individuelles et organisationnelles des processus stratégiques ou les stratèges ont été publiés dans plusieurs revues internationales classées et ouvrages collectifs.

Touchelay Béatrice

Béatrice Touchelay , professeure d'histoire économique et sociale contemporaine à l'Université de Lille Nord de France a effectué l'essentiel de ses recherches sur l'histoire du chiffre public, c'est-à-dire des statistiques et de leurs usages (les politiques publiques et les pratiques des entreprises) et l'histoire du chiffre privé (la comptabilité des entreprises), sur l'histoire de leurs "producteurs" (comptables, statisticiens) et les

usages politiques (fiscalité, comptabilité nationale) et privés (les pratiques salariales) de ces “datas“ dans la France contemporaine. Elle s’intéresse plus largement à l’information économique et sociale et aux relations entre les Etats (la “sphère publique“), les entreprises et les acteurs économiques, politiques et sociaux (la “sphère privée“). Elle est co-auteur de : *“La marque expert-comptable au service de l’économie. 70 ans d’histoire“*, (CSOEC).

Walliser Elisabeth

Elisabeth WALLISER, professeur des universités à l’IAE de Nice, a été en poste à la Faculté d’économie de l’université de Montpellier ainsi qu’au Conservatoire national des Arts et Métiers de Paris. Ses recherches se situent dans le domaine de la comptabilité internationale et portent plus spécifiquement sur le capital immatériel de l’entreprise.

Wattiau Isabelle

Isabelle Comyn-Wattiau est titulaire d’un doctorat de l’Université de Paris VI en informatique et d’une habilitation à diriger des recherches de l’Université de Versailles. Elle a été professeur à l’ESSEC, à l’Université de Cergy-Pontoise, puis au Cnam où elle est actuellement. Elle enseigne les systèmes d’information. Sa recherche porte sur la modélisation, l’intégration, la qualité et la sécurité des systèmes d’information. Elle a écrit quatre livres et publié plus de cent articles dans des revues scientifiques et dans les actes de congrès français et internationaux.

Table des matières

Préface 9
par Françoise BERTHON

Avant-propos 11
par Alain DORISON

Chapitre 1 **Cristian Hoarau raconté à ses enfants** 13
par Alain BURLAUD & Robert TELLER

Les origines familiales 14
Votre arrière-arrière-grand-père paternel 14
Votre arrière-grand-père paternel 14
Votre grand-mère paternelle 15
Enfance et adolescence 15
1ère épreuve 15
Scolarité primaire 16
Scolarité secondaire 16
La vie d'ouvrier 16
La seconde chance 17
Les études supérieures : un travailleur-étudiant 17
Les débuts dans la fonction publique 18
Une expérience professionnelle dans le domaine comptable 19
La carrière académique 20
Une œuvre scientifique importante 21
Comptabilité financière, audit et normalisation comptable nationale et internationale 21
Épistémologie et méthodologies de recherches en comptabilité, contrôle et audit 22
Finance, diagnostic et évaluation des entreprises 24
Gouvernance et responsabilité sociale des organisations 25
Une conclusion provisoire sur le parcours scolaire, académique et professionnel de votre père 26
Une vie familiale 27
Une conclusion possible de cette histoire impossible 27

Chapitre 2 **La théorie comptable**

L'entité entreprise et ses parties prenantes : une base commune pour le modèle comptable ? 29
par Yuri BIONDI

Introduction : le point de vue des utilisateurs dans la régulation comptable 29
1. Les investisseurs, sont-ils tous égaux ? 30
2. Un premier pas à travers la théorie des parties prenantes 30
3. L'entreprise comme entité économique et sociale au cœur de l'information comptable 32
4. La notion d'entité économique et sociale dans le système comptable financier 33
5. Le défi d'une comptabilité extra-financière de l'entité économique et sociale ... 35
En guise de conclusion 36

Que compte (mesure) encore la comptabilité ? 39
par Ahmed NACIRI

1. Une utilisation douteuse des données comptables 39
La valeur actuelle 40
La juste valeur 40
Les limites de la juste valeur 41
Le vrai enjeu 42
2. Un détournement de vocation dommageable 44
3. Une approche de normalisation contribuant à rendre le contrôle comptable plus complexe 45
4. Pertinence *versus* fiabilité ou les deux ? 46
Conclusion 47

La mesure comptable, un enjeu de société 49
par Alain BURLAUD & Claude SIMON

Introduction 49
1. La mesure : une démarche sociale 50
1.1. Le concept de mesure 51
1.2. Mesure physique et mesure en sciences humaines et sociales 51
2. Comment la comptabilité doit-elle mesurer la valeur ? 52
2.1. Coût historique et valeur de marché 52
2.2. La confrontation de la juste valeur à la crise née en 2007 53
3. Mesure des stocks ou des flux ? 53
3.1. Primauté aux stocks ou aux flux dans la comptabilité des entités ? 54
3.2. Primauté aux stocks ou aux flux dans la comptabilité des nations ? 55
Conclusion 56

De la cohérence entre comptabilité générale et contrôle de gestion 57
par Yves DUPUY

1. La norme comptable et la neutralité du contrôle de gestion 58
1.1. La norme, le résultat comptable, et l'image de la performance 59
1.2. Le vrai résultat, la vraie performance, et la vraie valeur 60
2. La rétroaction du contrôle de gestion sur la norme comptable 61
2.1. L'hypothèse de cohérence entre les coûts et les charges 61
2.2. L'hypothèse d'élargissement de la performance comptable 62

La théorie économique de Fisher et la comptabilité américaine (1906-1966) 65
par Jacques RICHARD

Introduction 65
1. La théorie comptable de Fisher 65
1.1. Fisher un admirateur de la comptabilité et des comptables 66
1.2. Fisher et la destruction du concept comptable traditionnel de capital 66
1.3. La destruction du concept traditionnel de résultat comptable 68
1.4. La destruction de la relation entre le revenu et le capital 69
1.5. La question de la distribution des dividendes 70
1.6. Conclusion sur la théorie comptable de Fisher 72
2. L'accueil de la théorie comptable fishérienne aux Etats-Unis de 1906 à 1966 .. 72
2.1. Le large refus de la conception fishérienne de 1900 à 1945 72
2.2. La pénétration des concepts fishériens à partir de 1945 74
Conclusion 78

Chapitre 3 **La normalisation comptable**

La « dénormalisation comptable » 81
par Didier BENSADON

1. Genèse du décret d'application du 17 février 1986 82
1.1. L'expression du pouvoir d'influence dans le processus de normalisation comptable 83
1.2. Les principales dispositions du décret 84
2. L'accueil du décret d'application du 17 février 1986 84
2.1. Les "Options" sources de désinformation financière 85
2.2. Les "Options" à l'origine de la qualité de l'information financière 86
Conclusion 87

La dimension partenariale de la normalisation comptable en France, une exception ? 89
par Rouba CHANTIRI & Béatrice TOUCHELAY

1. la dimension partenariale de la normalisation française au fil du temps 89
1.1. La dimension partenariale : des débuts sous le régime de Vichy à son apogée dans les années 1990 89
1.2. Les réformes institutionnelles et la progressive remise en cause du principe de collégialité 93
2. Discussion : la dimension partenariale de la normalisation française : une exception en voie de disparition ? 94
En conclusion 95

Evolution (et perspectives) de l'harmonisation comptable internationale 96
par Pascale DELVAILLE & Wolfgang DICK

1. La comparabilité des comptes 96
2. La gouvernance de l'IASB et la prise en compte des parties prenantes 100

3. Les IFRS et l'Europe 101
Conclusion 102

Esquisse d'un cadre conceptuel pour déterminer le coût complet d'un objet de coût 103
par Michel GERVAIS

1. La problématique 103
1.1. Les besoins des utilisateurs 103
1.2. Le périmètre (dans le temps et dans l'espace) de l'évaluation 104
1.3. Les caractéristiques qualitatives de l'information 104
2. Les principes de mesure 104
2.1. Déterminer les consommations de ressources avec le moins d'erreurs possible 104
2.1.1 Connaître les nomemclatures et les gammes opératoires 105
2.1.2 Déterminer le périmètre pris en compte 105
2.1.3 Affecter le plus possible de charges sans ambiguïté 105
2.2. Trouver un compromis acceptable entre complexité et simplification 106
3. Les principaux modèles 107
3.1. La méthode des sections homogènes 107
3.2. La méthode des centres d'analyse 107
3.3. La méthode *Activity Based Costing* 107
3.4. Le *Time-Driven Activity-Based Costing* 108
3.5. La méthode des Unité de Valeur Ajoutée 108

Normalisation comptable : le réveil des parlementaires européens 111
par Jean-Louis MALO

1. L'apport des parlementaires européens 112
1.1. Les principales étapes d'une proposition législative européenne 113
1.2. Le cas de la Directive 2013/34/UE (avec suivi internet) 113
2. La gouvernance de la normalisation 114
2.1. Les pressions des parlementaires 114
2.2. Les réformes de 2013-2014 115
3. Le champ de la normalisation 116
3.1. La transparence (2011/0308[COD]) 116
3.2. Les informations non financières (2013/0110[COD]) 118

L'impact de la RSE sur les entreprises et la profession comptable 121
par Alain MIKOL & Philippe PEUCH-LESTRADE

Introduction 121
1. Des normes non obligatoires 121
2. Des lois 122
3. Les conséquences pour le professionnel comptable 123
Un volet écologique 124
Un volet social 124
Un volet économique 124
4. Mettre en place une démarche RSE 125
L'entité (secteur privé et secteur public) 125
Un exemple : le bruit 125

La question politique 126
Conclusion 126

Le renforcement des exigences informationnelles permet-il une meilleure maîtrise des risques bancaires ? 129
par Béatrice BON-MICHEL & Alexis COLLOMB

1. Les spécificités de la gouvernance bancaire 129
   1.1. Le positionnement du régulateur dans la gouvernance des risques de la banque 130
   1.2. Le renforcement des structures de gouvernance pour traiter le risque 130
   1.3 L'évolution de la transparence sur les actifs 132
   1.4 L'évolution de la transparence sur les marchés financiers 133
   1.5 La structuration de l'information sur les contrôles 133
2. L'identification des facteurs de risque et la structuration des informations du contrôle des risques 134
   2.1. La multiplicité des facteurs de risque et l'établissement de priorités 134
   2.2. La structuration des informations du contrôle des risques 135
   2.3. Les biais d'interprétation et le partage de l'information 136
3. Le sens du *reporting* pour la gouvernance bancaire 137
   3.1. L'éthique au service de l'interprétation de l'information 138
   3.2. Les enjeux de responsabilité 138
   3.3. Des dispositifs incitant à l'évolution des comportements 139
   3.4. Les enjeux d'efficience dans un contexte d'incertitude 140
Conclusion 141

Chapitre 4 **L'utilisation de l'information comptable**

Information comptable, rationalité et décision 143
par Christophe TORSET & Larry BENSIMHON

Introduction 143
1. Information comptable et prise de décision 143
   1.1. Information comptable, de la légitimité à la qualité pour la décision 144
   1.2. Information comptable, de la norme à la contingence 145
2. Information comptable et rationalité 147
   2.1. Décision et rationalité, de l'organisation à l'individu 147
   2.2. Comptabilité et décision, de la norme au comportement 149
Conclusion 152

La recherche sur les tableaux de flux : panorama, analyse et recherches futures 157
par Bernard COLASSE, Jean-Yves EGLEM & Hervé STOLOWY

Introduction 157
1. Les travaux sur le modèle de tableau de flux 158
   1.1. Un historique succinct 158
   1.2. Pourquoi un tel développement de la recherche sur les modèles ? 160
   1.3. Et au plan international ? 161
2. Les travaux sur l'utilité du tableau de flux 161

3. Les travaux sur le contenu et la construction du tableau de flux 162
4. Les travaux sur l'enseignement du tableau de flux 164
5. Discussion et suggestions pour des recherches futures 164

L'analyse financière, un enjeu de société 173
par Isabelle CHAMBOST & Nicolas PRAQUIN

1. Une constellation de pratiques d'analyse financière :
le cas des tableaux de financement 174
1.1. De 1860 à 1920 : Des pratiques discrétionnaires,
liées à des besoins de gestion interne 175
1.2. Le cas emblématique du Crédit Lyonnais 177
2. Vers une analyse institutionnalisée et progressivement destinée aux financiers ... 178
2.1. Une analyse financière au creuset des débats sociétaux (1960-70) 179
2.2. Le tournant financier des années quatre-vingts 181
Conclusion : l'analyse financière en tant qu'enjeu de société 183

L'instrument de gestion, médiateur de l'activité
L'odyssée d'un outil de planification dans le secteur du logement social 187
par Philippe LORINO

1. Le projet de recherche 188
2. Un projet industriel rationel : l'instrument comme représentation du monde 189
3. Le PSP est-il en fait un rituel de légitimation ? 191
4. Des effets variés mais réels sur les pratiques de certains organismes :
le PSP est-il un actant autonome ? 192
5. L'activité et les instruments se développent conjointement 193
5.1. Le contexte historique 193
5.2. Du "positionnement de marché" à la "vocation sociale spécifique" 193
5.3. Du PSP au GPS 194
5.4. Transformation de l'organisation 194
6. Vers une métathéorie de la relation entre instruments et activité 195
6.1. Le système de gestion comme médiateur de l'activité 195
6.2. La médiation sémiotique de l'activité 195
Conclusion 196

Comptabilité et fiscalité : retour sur l'histoire d'un vieux couple… 199
par Martial CHADEFAUX & Georges LANGLOIS

1. Les principales sources de dissension 200
1.1. La raison d'être des dissensions 200
1.2. La manière d'être des dissensions 201
1.2.1 Des règles fiscales différentes des règles comptables 201
1.2.2 Des règles fiscales en marge des principes comptables 202
1.2.3 Des règles fiscales à finalité comptable 202
2. Les tentatives de conciliation 202
2.1. Le contrat de départ : le principe d'une cohabitation maîtrisée 203
2.2. Le nécessaire recours à d'autres voies de conciliation 203
2.2.1 L'intervention a priori du législateur et de l'administration 203
2.2.2 Le contrôle a posteriori du juge de l'impôt 204
Conclusion 205

Le risque et le fisc (ou de quelques usages du chiffre par le droit) 207
par Jean-Louis MÉDUS

1. La prise de risque excessif sanctionnée 207
   1.1. Entre entités indépendantes 208
   1.2. Entre entités liées 210
2. L'absence de prise de risque sanctionnée 212
   2.1. Les prémices des difficultés ; le débat sur la requalification du gain actionnarial réalisé par un salarié 212
   2.2. …où le juge de l'impôt découvre la théorie du "juste prix" et la notion de prise de risque actionnarial 215

La gouvernance associative : entre diversité et normalisation 219
par Stéphanie CHATELAIN-PONROY, Philippe EYNAUD & Samuel SPONEM

1. Une diversité des formes de gouvernance associative 220
2. Une pression vers la normalisation 223
3. Préserver l'innovation sociale 224

T2A et gestion hospitalière : une réforme nécessaire mais insuffisante 227
par Jean-Pierre CLAVERANNE

1. La réforme de la T2A, l'aboutissement d'un long processus 227
2. Les limites de l'effet T2A 230
3. Le déficit de pilotage et de dialogue 230
4. La balkanisation des territoires 231
5. Une gestion monolithique 231
6. La pesanteur du contrôle 232
7. Des outils de gestion inadaptés 232
8. Quel rebond ? 233

Au-delà des chiffres ?... une nécessité 235
par Marie-Astrid LE THEULE

Préambule : une nécessité ? 235
Introduction 236
1. Du coût d'un patient à la question du "comment mourir" à l'hôpital 236
2. Du déni… au glissement de tâche, à la consummation de soi-même 238
3. Au-delà des chiffres,… des formes de résistance 240
Conclusion 241

Reporting intégré : état des lieux et perspectives
Le cas d'Orange 243
par Dominique LEDOUBLE, Pascal STORDEUR & Olivier CRETTE

1. Le *reporting* intégré révolutionne-t-il le *reporting* financier ? 244
   1.1. Un *process* et un document 245
   1.2. Comment structurer le *reporting* intégré ? 246
   1.3. Les implications du *reporting* intégré sur le référentiel comptable et financier ... 246
   1.4. Un peu d'air frais dans l'univers de la communication financière 247
2. Quelques exemples du potentiel de convergence des entreprises vers le *reporting* intégré 248

2.1. L'état des lieux 248
2.2. Le cas d'Orange 250
2.3. Synthèse 251
3. Conclusion : le concept de *reporting* intégré peut devenir une réalité 251

A propos des indicateurs de performances :
comment mesurer la rentabilité ?
Application aux entreprises du CAC 40 255
par Elisabeth WALLISER, Sophie MIGNON & Roland PEREZ

Introduction 255
1. La performance analysée *via* des ratios significatifs 256
1.1. Quelques idées de base sur les ratios comme indicateurs de performances financières 256
1.2. Sur quelques indicateurs non monétaires 257
1.3. Sur la rentabilité économique *(Return on Capital invested)* 257
1.4. Sur la rentabilité financière *(Return on Equity RoE) : RoE = NI / E* 258
1.5. Sur la rentabilité boursière 259
1.6. Commentaires sur les différents ratios 260
1.7. Commentaires sur les composantes (flux et stocks) 262
2. Application aux sociétés du CAC 40 264
Conclusion 267
Annexe : rappel du lexique utilisé 267

Chapitre 5 **La profession comptable**

Les normes professionnelles d'expertise comptable
sont-elles une entrave à la performance des cabinets ? 269
par Philippe BARRÉ

1. Contexte du débat 270
1.1. Définitions 270
1.1.1. Normes 270
1.1.1.1. Définition 270
1.1.1.2. À quoi servent les normes ? 271
1.1.2. La performance 271
1.2. La profession en 2014 272
1.2.1. De profondes mutations et une baisse régulière de la rentabilité des cabinets 272
1.2.2. La nécessaire recherche de gains de productivité 273
2. L'impact des normes sur les missions de l'expert-comptable 274
2.1. Au niveau de l'organisation du cabinet 274
2.2. Au niveau des missions du cabinet 275
3. Une nécessaire évolution des normes… et des pratiques professionnelles ! 276

L'appropriation progressive des enjeux de la RSE
par la profession comptable : un chemin incertain 279
par Frédérique DÉJEAN & Madina RIVAL

Introduction : la profession comptable, la RSE et Christian Hoarau 279
1. Profession comptable et RSE : les enjeux théoriques 279
1.1. La profession comptable, un métier bien spécifique 279
1.2. Les obligations de diffusion environnementale : une modification de l'environnement comptable 280
1.3. Appropriation et réaction des comptables aux modifications de leur environnement 281
2. Profession comptable et RSE : un chemin incertain 282
2.1. Etude de cas de la profession comptable française 2005-2014 282
2.2. Une impulsion politique de la thématique depuis 2007 283
2.3. Un décalage entre la volonté institutionnelle et les attentes professionnelles des comptables 284
Conclusion 285

Le bonheur au travail est-il gérable ? 287
par Laurent CAPPELLETTI & Maurice THÉVENET

1. Le bonheur au travail : pourquoi ? 288
2. Le bonheur au travail : comment ? 288
3. L'approche "business" du bonheur au travail 289
4. L'approche "performance" du bonheur au travail 290
4.1. L'architecture du contrôle de gestion socio-économique 291
4.1.1. Le diagnostic socio-économique : une évaluation par la négative de la qualité de vie au travail 291
4.1.2. L'évaluation socio-économique : une mesure des gains engendrés par les améliorations de qualité de vie au travail 292
4.2. Cas d'application du contrôle de gestion socio-économique 293
4.2.1 L'évaluation des pertes de valeur ajoutées liées à l'insatisfaction sociale : une approche des coûts "du non bonheur au travail" 293
4.2.2 Les gains économiques provoqués par des améliorations de qualité de vie au travail : la valeur créée par « le bonheur au travail » 294
Conclusion 295

Chapitre 6 **La comptabilité et les systèmes d'information**

Les systèmes d'information comptables
Modélisation et évaluation 297
par Jacky AKOKA & Isabelle COMYN- WATTIAU

Introduction
1. Modèles et ontologie 299
1.1. Les concepts de la comptabilité multidimensionnelle 300
1.2. Le modèle REA et ses extensions 301
1.2.1. Le modèle de base 301
1.2.2. Le modèle D-REA-M 302
1.2.3. Le modèle REAL 304
1.2.4. Le modèle REAL-D 304

2. Vers une ontologie : le modèle REA étendu aux tâches, aux engagements et aux réclamations 305
3. Une approche d'évaluation de la qualité de ces modèles 307
Conclusion et perspectives 308
L'apport de Christian Hoarau 309

Chapitre 7 **La pédagogie de la comptabilité et de la gestion**

La connaissance de l'histoire de la comptabilité est-elle nécessaire à son enseignement ? 311
par Yannick LEMARCHAND & Marc NIKITIN

1. Parfois utile… 312
1.1. Le fonds de roulement, les mots et la chose 313
1.2. La prévision du besoin 315
1.3. De la préoccupation à l'obsession 316
1.4. Du fonds de roulement au tableau de financement 318
2. … mais est-elle vraiment nécessaire ? 318
2.1. Il est possible de douter… 318
2.2. Mais pas de désespérer 319
En guise de conclusion : *nostra culpa* ? 321

Pour la pérennité des PME et des ETI 323
par Jean-Pierre HELFER & Paul Le FLOCH

Trop peu d'accent mis sur les PME et ETI 323
Une hiérarchie d'objectifs différente dans les grandes entreprises et dans les petites 324
L'impact particulier de la crise économique sur les PME et ETI 325
Des propositions pour soutenir l'objectif de pérennité 326
La pérennité, et au-delà… 329
Les relations Etat/entreprises 330

Postface 331

Curriculum vitae de Christian Hoarau 333

Liste des publications de Christian Hoarau 337

Présentation des auteurs 347

Table des matières 359

Melanges en l'honneur du Professeur Christian Hoarau

Publié en l'honneur du Professeur Christian Hoarau, cet ouvrage est un recueil d'articles rédigés par des universitaires et des professionnels faisant le point sur les derniers développements de la théorie comptable. La normalisation comptable, les modes d'utilisation de l'information comptable, les évolutions de la profession, les systèmes d'information et encore la pédagogie de cette discipline y sont présentés de façon concise et stimulante.

Les auteurs de ces contributions y expriment tous des opinions personnelles qui convergent cependant sur la nécessité de conceptualiser et de contextualiser les pratiques pour mieux les communiquer et valoriser ainsi la responsabilité sociale d'une profession et d'une discipline clés dans la régulation économique.

ORDRE DES EXPERTS-COMPTABLES
Experts-Comptables Services

ECS - 19, rue Cognacq-Jay - 75341 Paris cedex 07 • Tel. 01 44 15 95 95 • Fax 01 44 15 90 76