



**HAL**  
open science

## Contrôle du périmètre et périmètre de contrôle

François Meyssonier, Frédéric Pourtier

► **To cite this version:**

François Meyssonier, Frédéric Pourtier. Contrôle du périmètre et périmètre de contrôle. Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble, France. pp.cd-rom. hal-00690972

**HAL Id: hal-00690972**

**<https://hal.science/hal-00690972>**

Submitted on 25 Apr 2012

**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.

# Contrôle du périmètre et périmètre de contrôle

## *Réflexion sur le système d'information comptable des groupes*

François MEYSSONNIER\* et Frédéric POURTIER\*\*

### **Résumé**

Le processus historique de normalisation progressive des frontières externes et internes des groupes est étudié. L'extension contemporaine du champ d'exercice du contrôle des groupes sur leur environnement par delà le périmètre de consolidation est mise en évidence. Une « zone d'influence » est identifiée et la nature des nouvelles informations comptables que devraient fournir les groupes est discutée.

**MOTS-CLES :** PERIMETRE DE CONTROLE, CONSOLIDATION DES GROUPES, CENTRES DE RESPONSABILITE, INFORMATION SECTORIELLE, RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE.

### **Abstract**

*The historic process of progressive normalization of external and internal company borders is studied. Company contemporary scope of control extension over their environment beyond the consolidation perimeter is highlighted. An "influence area" is identified and the nature of the new accounting information which should be supplied by companies is discussed.*

**KEYWORDS:** SCOPE OF CONTROL, COMPANY CONSOLIDATION, BUSINESS UNITS, SEGMENT REPORTING, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.

\* Professeur à l'Université de Nantes (LEMNA)

\* Maître de Conférences à l'Université de Bordeaux (CRECCI-IRGO)

### **Correspondance :**

François Meyssonnier

IEMN-IAE

Chemin de la Censive du Tertre

44000 Nantes

Courriel : [francois.meyssonnier@univ-nantes.fr](mailto:francois.meyssonnier@univ-nantes.fr)

Frédéric Pourtier

IAE

35 avenue Abadie

33000 Bordeaux

Courriel : [pourtier@labri.fr](mailto:pourtier@labri.fr)

## Introduction

Les frontières internes et externes des groupes sont au cœur des choix et des comportements de gestion des dirigeants et contribuent de façon décisive à façonner l'image comptable de ces entités économiques. Les périmètres comptables et de gestion des organisations, difficiles à appréhender, se sont complexifiés, multipliés, au point de devenir moins visibles et moins stables (voir par exemple dans le cas des clubs de football, l'analyse de Lauzanas, 2005). Différentes dimensions inter agissent. La fiscalité ou les règles administratives et de gestion sociale s'appliquent aux groupes<sup>1</sup> sous des formes diverses et parfois non sans certains impacts, mais l'élément vraiment pertinent dans la fixation des bornes comptables des groupes semble être la prise en compte du champ d'exercice du contrôle de gestion. Nous allons donc développer ici une réflexion sur les rapports entre l'information comptable relevant de l'entité consolidée (le contrôle du périmètre) et le territoire d'influence des groupes, maîtrisée de façon directe ou indirecte par les managers (le périmètre de contrôle).

Notre travail recoupe les préoccupations actuelles de l'organisme français de normalisation comptable telles qu'elles apparaissent dans son programme de recherches (cf. document disponible sur le site internet de l'Autorité des Normes Comptables : [www.anc.gouv.fr](http://www.anc.gouv.fr)). Parmi les recherches que l'Autorité des Normes Comptables souhaite développer, l'identification des entités ou ensembles d'entités devant délivrer de l'information comptable, occupe une place prépondérante. L'identification de la *reporting entity* et les règles d'inclusion ou d'exclusion des bilans et de délimitation de périmètres de consolidation sont des sujets fondamentaux. Les thèmes de recherche prioritaires portent aussi sur la performance d'une entité, sur sa présentation dans les états financiers et sur les liens entre les états financiers et la gestion interne de la performance. Ils concernent enfin les besoins que la comptabilité doit satisfaire et la place de l'annexe pour suppléer aux insuffisances des états financiers. Tout cela sera évoqué dans notre réflexion, au travers du prisme des frontières de l'entreprise.

Nous nous interrogerons sur la capacité du périmètre comptable de consolidation à englober les dimensions des *business models* actuels. Ceux-ci s'affranchissent largement des modalités traditionnelles de croissance, déployant des démarches plus sophistiquées et moins visibles dans les comptes, fondées sur des relations économiques leur permettant la maîtrise des ressources sur tout leur « territoire » d'influence. Nous intégrerons à notre analyse le fait que les liens de domination s'expriment aujourd'hui autant par le biais des systèmes d'information et le contrôle contractuel que par les droits de vote dans les conseils d'administration et les pourcentages de capital détenu. Enfin, nous nous intéresserons non seulement au contrôle par les groupes du niveau des flux financiers qui fondent leur richesse à un moment donné, mais aussi au contrôle de la volatilité ou de la stabilité des flux qui fondent leur pérennité sur la durée.

---

<sup>1</sup> La notion de périmètre est présente en droit social et en droit fiscal. En matière de droit social, le périmètre est abordé par le biais de la notion d'Unité Economique et Sociale (UES). Constituent une UES les entités juridiques distinctes qui exercent des activités complémentaires, ont des organes de direction communs et emploient une communauté de travailleurs. En matière fiscale, le périmètre du Groupe est traité dans le cadre de l'intégration fiscale. Le périmètre n'est alors analysé que par le biais des taux de détention : toutes les filiales détenues directement ou indirectement à 95% au moins sont susceptibles d'être incluses dans le périmètre. Cette vision du périmètre est trop restrictive pour que nous y consacrons de plus amples développements dans ce cadre, mais atteste de la variété des acceptations de la notion de groupe.

Notre approche se fera en trois temps. Nous étudierons d'abord la progressive délimitation des frontières externes et internes des groupes par les normes, soulignant combien cette représentation des groupes a été laborieuse, et se trouve figée dans une « imagerie » un peu désuète. Nous montrerons ensuite que la réalité du contrôle mis en place par les managers bouscule les limites financières des groupes avec le développement de l'entreprise étendue, de l'action sur les partenaires et de la responsabilité sociétale élargie, mais aussi avec la banalisation et la systématisation de systèmes d'information et de *reporting* très structurants ou contraignants pour les entités partenaires du groupe. Nous plaiderons alors pour l'extension concentrique de l'information comptable sur les groupes, avec une attention particulière sur l'information relative à la « zone d'influence » du groupe par-delà les éléments consolidés classiques.

## **1. La progressive délimitation des frontières comptables des groupes par les normes**

Les entreprises se développent en utilisant des formes juridiques, des structures internes de gestion, des modes d'organisation et de coopération en perpétuelle métamorphose. Comme l'information financière fournie aux marchés doit éclairer autant que possible les décisions des investisseurs financiers, les normalisateurs comptables sont dans une course poursuite permanente pour essayer de saisir la réalité des groupes et la traduire par une information fiable. Nous allons décrire les évolutions en matière de règles relatives aux frontières externes des groupes (délimitation du périmètre de consolidation) montrant qu'elles aboutissent à figer le groupe dans une représentation finie (section 1.1.) et que, ce faisant, elles brident en partie la possibilité d'une lecture moderne des *business models* des groupes. Puis (section 1.2.), nous nous intéresserons à l'évolution des règles normalisant le détail du maillage interne des groupes (information sectorielle et Unités Génératrices de Trésorerie), montrant que ces règles confortent l'image figée du groupe en le détaillant par le menu, et par là, renforce l'opposition entre ce qui serait « groupe » et ce qui serait « non groupe ».

### **1.1. Normalisation du périmètre de consolidation**

Un regard historique sur les pratiques des groupes et les attermoissements de la réglementation permet de mieux comprendre les variations autour de ce thème qui résultent de la confrontation de besoins émergents des investisseurs, des réflexions des professionnels comptables, mais aussi des ajustements de la pratique des groupes, entités soucieuses de ne pas se laisser enfermer complètement dans une représentation figée. Symptomatique d'une certaine philosophie, mais aussi d'une époque où les groupes ont été structurés autour de liens de capitaux explicites et forts entre sociétés, les règles de consolidation d'abord assez naïves, n'ont eu de cesse que de chercher à cerner les groupes alors même qu'ils complexifiaient leur mode d'organisation et de pilotage. Mais, comme le souligne Colasse (1997), la comptabilité tend à simplifier ce qui est complexe et à figer ce qui est mouvant.

#### *1.1.1. Le concept de groupe émerge lentement*

La réalité multiforme des groupes ne s'est imposée aux normalisateurs que progressivement, notamment parce que celle-ci n'est devenue tangible que depuis la seconde moitié du vingtième siècle. Le premier holding serait daté de 1832 (Bastien *et al.*, 1979) et les premiers comptes consolidés apparaissent en 1892 aux USA sous forme de bilan et compte de résultat.

Les débuts de la consolidation sont alors clairement orientés vers l'amélioration des comptes de la holding et historiquement centrés sur l'intégration globale des sociétés dépendantes en raison des droits de propriétés possédés par la société mère. Avant l'heure (car la réglementation ne sera effective qu'en 1934 aux Etats-Unis), Finney (1922) n'aborde d'ailleurs la consolidation qu'au travers des principes de l'intégration globale, se focalisant sur la prééminence de liens forts entre sociétés mère et filles, même si le taux de détention est susceptible d'entraîner des intérêts minoritaires. Le groupe y est vu comme une alternative organisationnelle à l'entité multi établissements, et il est par ailleurs comparé aux résultats d'une fusion. Les sociétés détenues à moins de 80% (Bensadon, 2005, 2009) ne sont pas incluses. Des constats similaires peuvent être faits au Royaume Uni : l'appréhension du groupe reste limitée à son noyau « dur » constitué de filiales détenues sous contrôle majoritaire. Le problème de la consolidation ne se pose pas vraiment en France à cette époque (années 30), à la fois en raison de l'inertie des groupes à aborder la question (n'étant pas pressés d'être trop transparents dans une période de croissance externe assez forte) et à cause du manque d'organisation et de reconnaissance de la profession comptable susceptible de porter un tel projet. Avec un retard certain, la France en vient aux questions de consolidation après guerre, à la fois sous l'impulsion de groupes comme Péchiney, mais aussi sous la houlette de la profession comptable qui a dépassé ses problèmes d'identité. Les pratiques d'outre Atlantique inspirent fort logiquement les premières esquisses.

En somme, le groupe est vu jusque dans les années 60 comme une entité limitée à des liens de capitaux forts en raison :

- de la réalité factuelle des structures de groupes composés essentiellement d'entités sous contrôle ;
- de la prééminence d'une logique financière et propriétaire qui voit dans les comptes consolidés un regard élargi des performances de la société mère ;
- de la nécessité méthodologique évidente d'initier un processus réglementaire (et une pratique encore absente en France), par ce qui s'impose logiquement comme la « vraie » méthode de consolidation : l'intégration globale, ligne à ligne, des comptes des filiales.

Il eut été surprenant que les premières règles ou réflexions statuent d'abord sur la *joint venture* ou encore l'entreprise associée, occultant la filiale classique, support traditionnel d'un bon siècle de croissance externe des groupes.

Les entreprises associées sont reconnues mais leur traitement reste en débat. Les prémices des réflexions françaises montrent que les taux de 20% à 33%, puis de 33% à 50%, suscitent des discussions et des divergences d'interprétation. Bensadon (2005) souligne le travail de la CEGOS en 1962, prônant l'intégration proportionnelle de sociétés dès 20% des droits de vote, sous conditions relatives à la structure globale du capital, puis le travail du Conseil économique et social en 1965 qui reste lui calé sur le critère de majorité à 50% des droits de vote. Cette même période reconnaît que les filiales peu significatives, ou d'activité foncièrement distincte, restent hors champ de la consolidation. Non seulement la règle reste polarisée sur les liens de capitaux (quitte à apporter des nuances arithmétiques si le taux est inférieur à 50%, reconnaissant alors le principe de contrôle de fait), mais elle occulte une partie du périmètre, soit par souci de significativité, soit par nécessité comptable pour respecter la cohérence d'un modèle comptable finalement classique en évitant d'y agréger des éléments divergents.

La complexité des groupes, notamment des groupes français qui ont une forte propension à détenir des participations minoritaires, rend difficile l'unité en matière de réflexion et

réglementation. La vision étriquée du groupe perdurera longtemps mais verra progressivement émerger une approche plus « économique » des groupes, moins polarisée sur la société mère et tentant de consacrer le concept « d'entité » globale.

### *1.1.2. Le périmètre se précise au fil des normalisations successives*

La réglementation va passer progressivement d'une vision très « propriétaire », focalisée sur l'élargissement des comptes du holding, à une vision globale plus économique et financière, basée sur l'idée que le groupe est une entité. Pourtant cette entité va se révéler complexe, tant par son opacité (montages déconsolidants) que par sa mouvance (changements de périmètre). Les règles vont alors s'ajuster par itérations pour arriver à poser un modèle fini d'entité pour le groupe.

Moonitz (1942) indique très tôt que la vision traditionnelle du périmètre de groupe occulte nombre de situations qui pourtant confèrent un contrôle sur telle ou telle société (constat qui est fait aussi par la SEC). L'avènement tardif d'une réflexion sur les comptes de groupes en France a permis (via la 7<sup>ème</sup> directive européenne et les études qui la précèdent en France) que les règles puissent s'affranchir en partie du modèle étriqué anglo-saxon (initialement limitatif quant à la qualification du contrôle) pour intégrer directement toutes les objections qu'il suscitait et élargir la conception de contrôle à nombre de possibilités sans détention formelle d'une majorité de droit de votes. La réglementation européenne reconnaît la possibilité de liens substantiels comme l'existence de contrats, statuts, échanges de personnes dans les organes de direction, etc. La 7<sup>ème</sup> directive (et ses transcriptions nationales) promeut de nouveaux concepts, reconnaissant de nombreuses formes de domination et partenariat entre sociétés. Son adaptation en règles françaises non seulement stipule la possibilité d'un contrôle de fait ou d'un contrôle contractuel (dont les contours restent flous), mais reconnaît aussi la présomption de contrôle exclusif dès 40% dans certains cas.

Pourtant, la réglementation reste prisonnière de vieux schémas. Les sociétés d'activités foncièrement différentes (financière par exemple) ne sont pas intégrées (survivance du problème de la cohérence du modèle comptable) mais mises en équivalence (solution similaire pour les IAS et les US GAAP). Le principe d'importance relative reste fort puisque les groupes sont habilités à ne pas intégrer des filiales réputées peu significatives (seuils à leur appréciation), limitant le périmètre aux « filiales principales » et laissant un flou sur les contours exacts du périmètre. Cette solution est commune aux différentes réglementations. Le principe d'importance relative est invoqué par les groupes sans souci de l'importance globale de ce qu'ils ont exclu de la consolidation. En somme, c'est un principe de *materiality* qui montre que l'appréhension des groupes reste naïve et partielle puisque supposant que les petites filiales seraient un phénomène marginal. Par ailleurs, l'application effective des critères de contrôle de fait ou contractuel restent rares, les groupes étant historiquement et essentiellement constitués de sociétés détenues à plus de 95%. C'est en tout cas la face déclarative de leur périmètre en annexe. Notons à ce sujet que peu de groupes sont exhaustifs au sujet de leur périmètre et que ce trait commun était particulièrement marqué avant 2005. Par ailleurs, le poids de l'histoire, mais aussi le caractère formel et légitimant de l'identification des liens de capitaux cantonnent les auditeurs dans des limites prudentes. Reconnaître que des sociétés mériteraient d'être consolidées alors que les liens financiers ne sont pas prépondérants reposerait sur une interprétation de la part des auditeurs et nécessiterait un traitement au cas par cas. En général, les commissaires aux comptes préfèrent s'appuyer sur des critères formels et sans ambiguïté (liens de capitaux).

La réglementation est en bute rapidement à une évidence : les groupes sont des structures innovantes et mouvantes. Le développement des marchés financiers à la fin des années 70 (stimulant l'ingénierie financière) et l'accroissement des contraintes comptables comme la 7<sup>ème</sup> directive (rendant plus transparentes les opérations de groupes) sont sans doute les facteurs catalysant la généralisation des montages « déconsolidants ». Les groupes transfèrent alors des actifs ou des dettes à des entités dédiées. La propension des groupes à utiliser des montages juridiques s'exprime à différents niveaux de complexité : crédit-bail, SCI, cession-bail, montages de *defeasance*, titrisation. La modification des bilans qui en résulte sera un facteur d'opacité lentement pris en compte par la réglementation. Avant le CRC 99-02, les entités *ad hoc* (*Special Purpose Vehicles ou SPV*) sont traitées comme des filiales et aux mêmes conditions de consolidations ou d'exclusion que les autres. La banalisation des pratiques de déconsolidation oblige le CRC 99-02 à postuler qu'avec une seule part dans l'entité *ad hoc* et en justifiant d'un des trois liens de substance possibles (exposition à des risques résiduels liés aux actifs ou aux dettes transférées ; avantages économiques retirés du véhicule ; implication dans la gestion de celui-ci), le groupe doit la consolider. La réglementation française reconnaît implicitement, mais mollement, que les groupes ont un périmètre « perméable » et tente d'encadrer cette fuite d'informations. Il faudra attendre 2003 pour que le CRC ajuste sa position sur celle de l'IASB (sans doute en raison de l'avènement prochain des IFRS). Il abandonne le critère de détention d'une part minimum, pour ne retenir que les critères de « substance » invoqués par les normes internationales, mais, toujours avec inertie (nécessité de deux critères reconnus sur les trois au lieu d'un seul en IAS).

Comme les groupes procèdent régulièrement à des cessions et des acquisitions, leur structure change au point que souvent l'entité de départ connaît une modification profonde et que l'on peut être amené à se demander si c'est toujours la même. L'importance de ce thème est évidente pour les utilisateurs en termes de comparabilité des comptes consolidés annuels successifs. Assez tôt, la COB (bulletin 74 de septembre 1975) relève la nécessité de publier des informations *pro forma* ajustant les comptes précédents aux conditions actuelles. Les normes internationales reconnaissent aussi l'importance des informations « comparatives ». Jusqu'en 2007, la publication des comptes « comparables » établis au nouveau périmètre est la règle prescrite (les états *pro forma* étant recommandés par la COB dès qu'un changement de plus de 15% de taille du groupe intervient et celle-ci et le CRC 99-02 proposant de préférence un compte de résultat *pro forma* complet). Pourtant, les publications des groupes sont très disparates comme le relève Pourtier (2005). Non seulement les groupes publient peu d'informations « comparatives » dites *pro forma*, mais elles respectent rarement le format requis par la réglementation.

En 2007, l'instruction AMF n° 2007-05 change radicalement les propositions. La publication de données comparatives sur deux exercices est abandonnée au profit des comptes *pro forma* relatant l'impact des entrées de filiales comme si elles étaient acquises au début de l'exercice. Elle s'aligne ainsi sur les IFRS. En occultant la nécessité des comptes établis sur deux exercices à périmètre constant, les nouvelles règles consacrent implicitement l'idée que l'entité n'a pas changée. Au fond, l'important est que le groupe atteigne ses objectifs stratégiques et financiers, quel que soit le vecteur de croissance, interne ou externe. Cette idée est renforcée par le fait que le seuil de variation de périmètre qui requerrait la communication de données *pro forma* est passé de 15% à 25%, reconnaissant implicitement que sous 25% de changement, l'entité reste la même que précédemment.

L'entité « groupe » est donc légitimée. Son périmètre peut changer mais l'idée que le groupe est fini n'est plus remise en cause. Cette qualification *ipso facto* de ce qui est groupe, et par

opposition de ce qui est « non groupe », trouve un écho significatif dans les efforts importants d'élaboration de nouvelles règles pour détailler le contenu de l'entité par différents biais.

## 1.2. Normalisation de la partition interne des groupes

Deux partitions sous-tendent la consolidation : la segmentation sectorielle (de loin la plus importante) et l'identification des Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) nécessaires à la justification des tests de dépréciation.

### 1.2.1. L'information sectorielle conforte le périmètre en détaillant ses activités

L'entité comptable est souvent diversifiée, mais l'avènement des normes sur la segmentation des comptes fut long à venir. Avant le CRC 99-02, les normes se cantonnaient au CA par segments, métiers et géographiques, à l'instigation de la 7<sup>ème</sup> directive européenne (article 34 §8), alors que le FAS 14 et l'IAS 14 demandent respectivement depuis 1976 et 1981 : le CA, les actifs nets et les résultats par secteurs. Les normes gagnent en place avec le CRC 99-02, mais de manière timide (Allioualla et Laurin, 2002) se rapprochant dans leur substance des anciens IAS 14 et FAS 14, alors que IASB et FASB améliorent et développent de leur côté, et à nouveau, leurs normes sur les données sectorielles en 1997 avec l'IAS 14 révisé et le FAS 131. Les IFRS consacrent l'importance de ces informations avec l'IFRS 8 depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Pour les groupes français cotés, ces informations occupent depuis 2005 une place significative en raison du passage en IFRS (IAS 14 puis IFRS 8) et font l'objet de détails importants (étant quasiment équivalentes à des comptes de résultat et bilans simplifiés par segments). Ce « nouveau cahier des charges » change une partie importante du paysage informationnel, tant il est vrai que les groupes cotés étaient notablement disparates en matière de qualité d'information par segments avant 2005. Ignorées avant le CRC 99 par presque 30% des groupes (Collectif, 1995 ; Pourtier, 1996), ces informations sectorielles se généralisent progressivement bien que nombre de publications ne respectent pas totalement les normes CRC 99-02 et présentent peu d'homogénéité.

Par-delà l'évidente disparité des normes et des pratiques des groupes français, il est intéressant de souligner l'évolution des concepts sous-jacents aux normes en matière de reconnaissance des segments (y compris en US GAAP). Le FAS 14 reposait plutôt sur les nomenclatures officielles identifiant les secteurs de biens et services pour faciliter les comparaisons entre groupes, alors que l'IAS 14, d'inspiration plus managériale, mettait en avant l'idée d'une segmentation reposant sur le *reporting* interne du groupe, mais devant aussi être homogène en termes de risque ou de profitabilité. L'organisation interne du pilotage prend le dessus avec le FAS 131 s'alignant sur le fond avec l'IAS 14 (Berger et Hann, 2003 ; Botosan et Stanford, 2005 ; Ettredge *et al.*, 2005). Il s'appuie sur l'identification des *business units* comme bases des segments d'activité. Les règles françaises restent longtemps évasives sur la qualification des agrégats et segments comme si l'obtention d'informations sectorielles primait, indépendamment de ce qu'elles recouvraient. Puis le CRC 99-02 (§ 425) s'aligne implicitement en prônant une segmentation reposant sur l'organisation interne du groupe. Paradoxalement, il semble que les critères retenus en pratique (Prather-Kinsey et Meek, 2004 ; Demerens et Delvaile, 2010) ou invoqués dans l'abondante littérature autour de l'IAS 14 soient liés aux notions de segmentation basée sur l'homogénéité des risques ou sources de profitabilité, alors que l'idée première était d'ajuster le découpage du groupe à son organisation interne.

L'IFRS 8 remet ce principe à l'honneur, et consacre clairement l'importance d'une segmentation en rapport avec l'organisation interne et les outils de pilotage. Cependant, l'essentiel de la norme porte sur les découpages par métiers et l'approche géographique est presque éludée sauf intérêt particulier du groupe à privilégier celle-ci. On relèvera que sur le fond, rien n'a vraiment changé, si ce n'est que les critères de risque et de profitabilité précédemment invoqués en IAS 14 sont absents. Des études récentes montrent qu'en pratique les groupes français n'ont pas significativement modifié leur segmentation, soit qu'ils étaient déjà alignés depuis longtemps sur l'organisation interne (l'information fournie découlant logiquement du *reporting*), soit qu'ils aient anticipé l'IFRS 8 (suite à l'ED 8 *Segment Reporting*), soit enfin qu'ils louvoient pour ne pas être plus transparents que nécessaire. Pour nombre de professionnels, l'IFRS 8 est un non événement, (Zelinski, Levant et Berland, 2011). Si on prend l'exemple du groupe d'hôtellerie Accor, les segments déclarés sont au nombre de trois : hôtellerie haute de gamme, hôtellerie moyen de gamme et hôtellerie économique. Les responsables au comité de direction supervisent des zones géographiques : Europe, Asie-Pacifique et Amériques. L'information sectorielle donne le CA, le résultat brut d'exploitation, les loyers versés, le résultat d'exploitation et elle ne change pas foncièrement de 2008 (avant IFRS8) à 2009 (en IFRS 8). Pour Casino, les segments primaires 2008 sont « France », « Amérique latine », « Asie », « Autres ». La segmentation métier reste secondaire.

La segmentation selon l'IFRS 8 ne change pas, hormis le format de présentation et consacre définitivement le principe d'entité groupe puisque légitimant le périmètre de consolidation déclaré en le justifiant implicitement par le biais des outils opérationnels internes qui y sont déployés (et qui comme tels ne peuvent être que ceux du contrôle de l'entité). En somme il conforte l'image de l'entité comme un tout organisé et piloté.

### *1.2.2. Les UGT légitiment le périmètre des actifs du groupe*

Les règles afférentes à la valorisation des actifs (IAS 36) conduisent à identifier une partition dans l'organisation des entités reposant sur les plus petites unités de fonctionnement générant de la trésorerie pour réaliser des tests de dépréciation. L'application la plus significative concerne les tests de dépréciation des écarts d'acquisition des filiales (composantes du groupe et incluses dans le périmètre). L'Unité Génératrice de Trésorerie (UGT) est le plus petit groupe identifiable d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie de façon indépendante des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Par exemple, chez Accor (groupe hôtelier) un hôtel représente une UGT. Chez Casino (groupe de distribution) un hyper ou un réseau spécialisé constitue une UGT. La qualification d'une UGT repose sur l'existence d'un marché servant de débouché aux produits des actifs considérés, sur la possibilité d'isoler des prévisions financières et des taux d'actualisation (pour décliner leur évaluation par les *Discounted Cash Flows*) et sur l'adéquation de l'entité UGT avec les structures de pilotage managérial (contrôle de gestion). Si les groupes ne sont pas tenus de publier leurs UGT en tant que telles (contrairement aux informations sectorielles), ils doivent communiquer sur les modalités de leur détermination en annexe. Cette partition est cependant souvent la même que celle des segments identifiés précédemment (IFRS 8) puisque les UGT en sont logiquement des sous parties. Il reste que l'obligation faite aux groupes de justifier un niveau fonctionnel et financier minimum dans leur organisation conforte, comme précédemment les publications sectorielles, l'idée que le périmètre est fini et que les UGT en constituent un maillage circonstancié qui le légitime.

Nous avons montré que le rapport des normes au périmètre des groupes a été marqué par la difficulté de définir le groupe et par le souci de renforcer le détail de ce qui le compose sans remettre en cause fondamentalement les contours établis. Même l'IFRS 10 qui semble vouloir élargir l'acceptation du périmètre à des entités sous liens plus complexes que de simples liens de capitaux majoritaires, ne fait, au final, que « découvrir » le contrôle de fait à la française : le surcroît des précisions qu'elle apporte ne refond pas le périmètre légal du groupe. Le tableau 1 propose un synoptique de l'évolution des règles en matière de délimitation des groupes de sociétés.

Tableau 1 : Synthèse sur la logique d'évolution du périmètre

Périodes	Avant 1966	1966-1985	1985-1999	1999-2005	2005-2009	Après 2009
<b>Normes de consolidation</b>	Néant, tâtonnements et négociations	Loi 1966, décret 23 mars 1967 §48, CNC arrêté du 20 mars 1968, COB 1968 (application 1971)	Loi 3 janvier 1985, décret 17 février 1986, CNC arrêté 9 décembre 1986	CRC 99-02 : anticipation relative des IFRS avec adaptation locale.	IFRS et CRC	Ajustements IFRS 3, IFRS 8, IFRS 10, 11, 12 possibles
<b>Philosophie sous jacente</b>	Logique « propriétaire » de la société dominante	Interrogation sur l'entité globalisée, mais avec un regard polarisé sur l'intérêt majoritaire	Avènement du principe d'entité économique	Amélioration du modèle sur des critères de valorisation	Amélioration du modèle sur des critères de valorisation	Groupe = entité économique et financière finie
<b>Règles ou concepts liés au périmètre et à son détail</b>	Prééminence du contrôle exclusif et de la reconnaissance des vraies filiales	Reconnaissance de situations intermédiaires : sociétés associées ou partagées  Discussion sur l'intérêt de la mise en équivalence (MEE) ou de l'intégration proportionnelle (IP)  Exclusion des activités divergentes et filiales négligeables	Limitation à certains groupes non financiers, puis élargissement aux banques et abaissement des seuils  Entité groupe fondée sur 3 niveaux de contrôle y compris le contrôle contractuel (inspiré du droit allemand)  Information sectorielle peu importante  UGT absentes	Restriction du principe de significativité pour l'exclusion des filiales négligeables  Traitement non différencié des filiales financières  Discussion autour des SPV et approche de la notion de liens de substance.  Information sectorielle peu importante  UGT absentes	Entités négligeables proscrites <i>a priori</i>  SPV reconstitués sur la base de la substance.  MEE/IP optionnelle  IAS 14 et détails /segments  Information sur les UGT  Reconnaissance de l'importance des données <i>pro forma</i> , des données sur les entités liées et les activités abandonnées	Systématisation des principes de contrôle appuyés sur la substance  Élargissement implicite de l'entité avec une vue très globalisée ( <i>Full Goodwill</i> )  Consécration de la vue organisationnelle du groupe avec IFRS 8  Systématisation de la mise en équivalence (intégration proportionnelle limitée à des cas particuliers)

L'évolution des modes de contrôle et l'extension de l'influence des groupes par-delà leurs frontières juridiques remettent en cause aujourd'hui le positionnement de la frontière de l'information comptable utile aux analystes financiers. C'est ce que nous allons maintenant étudier.

## **2. La réalité du contrôle bouscule les limites financières des groupes**

La lente évolution des règles en matière de périmètre et de son contenu semble avoir consacré l'importance de l'organisation interne du groupe et la nécessité de comprendre les modalités de son pilotage et de son reporting. Pourtant, la réalité et l'étendue du réseau qui sous-tend le contrôle du groupe, dépassent largement le rendu comptable qui en est fait. Nous allons rappeler comment le contrôle de gestion est organisé à l'intérieur du périmètre classique de consolidation et nous soulignerons la multiplicité et la complexité des maillages en œuvre dans la structure interne de gestion (section 2.1.). Nous analyserons ensuite les formes du contrôle des managers au delà des frontières comptables du groupe que ce soit dans le cas de l'entreprise étendue par des contrats de gérance, de concessions ou de franchise, etc. ou dans le cas d'un contrôle inter organisationnel sur les partenaires, qu'ils soient fournisseurs ou clients, en soulignant le poids significatif des outils de *reporting* pour assoir la domination (section 2.2.). Nous verrons aussi comment le groupe agit en matière sociétale et détermine largement les comportements environnementaux et sociaux des entreprises partenaires (section 2.3.).

### **2.1. La structure interne de gestion dans le périmètre comptable**

A l'intérieur de la structure de gestion du groupe, les frontières d'analyse sont multiples mais les processus de remontée de l'information tendent à se rapprocher.

#### *2.1.1. Les maillages internes se superposent*

La structure de gestion du groupe doit permettre de déterminer les centres de responsabilité dont les caractéristiques fondatrices sont un manager et son périmètre de responsabilité, des ressources mises à sa disposition (techniques, humaines, financières, etc.) et des objectifs assignés (Anthony, 1965). Un des principes du découpage en centres de responsabilité est que ceux-ci soient en prise directe avec la démarche budgétaire et que l'ensemble des composantes du compte de résultat d'exploitation soit couvert par le maillage des responsables. Chaque charge ou chaque produit doit pouvoir être affecté à un responsable qui sera l'objet d'un contrôle de sa gestion afin d'assurer la mise sous tension de l'organisation (Burlaud et Simon, 1997). Le périmètre du centre de responsabilité sera donc fixé en prenant en compte les paramètres sur lesquels son manager aura des comptes à rendre.

Les modélisations du contrôle de gestion (pour le pilotage de la performance) et de la comptabilité de gestion (pour le calcul et l'analyse des coûts) ne sont pas similaires dans leurs découpages en briques élémentaires. Les centres de responsabilité du contrôle de gestion, que nous venons d'évoquer, se lisent dans la structure organisationnelle et sont explicites dans l'organigramme de l'entreprise. Il y a une différence importante avec les centres d'analyse de la comptabilité de gestion. Ceux-ci découlent d'une modélisation technique effectuée de façon indépendante et prenant en compte les unités d'œuvre et leur capacité à représenter le comportement des charges indirectes contenues dans les « enveloppes » de charges

(anciennement sections homogènes, maintenant centres d'analyse de la comptabilité de gestion). Les centres d'analyse résultent de la mise en évidence de corrélations entre l'évolution des charges indirectes et la valeur d'une variable physique identifiée comme unité d'œuvre potentielle. On voit bien que la logique de découpage à l'intérieur du groupe est différente : socio-organisationnelle pour les centres de responsabilité du contrôle de gestion, purement technique et découlant de méthodes statistiques pour les centres d'analyse de la comptabilité de gestion. Dans la pratique, la plupart du temps, dans les approches traditionnelles, les deux découpages coïncident totalement (dans un atelier, un département ou un service, on retrouve un centre d'analyse) ou partiellement (dans un atelier, un département ou un service, deux ou trois centres d'analyse sont encastrés et permettent le déversement des charges indirectes en fonction d'unités d'œuvre différentes). Il en est différemment si les calculs de coûts résultent de la mise en œuvre d'une comptabilité de gestion fondée sur la méthode *Activity Based Costing* (ABC) car alors le regroupement des activités en processus transversaux est indépendant des structures formelles de l'entreprise (contrairement à ce qui se passe pour la méthode traditionnelle des centres d'analyse).

Ainsi donc les périmètres des structures de gestion (qui permettent d'agir dans le cadre des centres de responsabilité du contrôle de gestion) et les périmètres d'analyse de la comptabilité de gestion (qui permettent de modéliser, d'affecter et d'évaluer la consommation de ressources dans le cadre des centres d'analyse ou des activités et processus) peuvent s'emboîter ou se chevaucher dans des logiques spatiales différentes à l'intérieur des groupes. Ces découpages spatiaux de la comptabilité et du contrôle de gestion s'intègrent dans l'ensemble plus vaste du système de pilotage de la performance (Ferreira et Otley, 2009). Celui-ci part des orientations stratégiques et des outils globaux de représentation des objectifs de l'entité. Il inclut les outils locaux de mise en œuvre des actions opérationnelles, de mesure des réalisations et des écarts. Il s'appuie également sur les systèmes d'incitation liés qui permettent d'assurer la convergence des comportements.

### 2.1.2. *Le reporting interne et le reporting externe se rapprochent de plus en plus*

La distinction dans les entreprises entre le *reporting* externe exécuté par les comptables, à destination des actionnaires et vérifié par les commissaires aux comptes, et le *reporting* interne exécuté par les contrôleurs de gestion, à destination des managers, avec une liberté de méthodes, semble assez usuelle. Pourtant cette distinction est plus ténue dans les groupes appliquant les IFRS (mais aussi en CRC 99-02), tant il est vrai que les processus de consolidation polarisent fortement les ressources internes (personnels, bases de données et autres éléments des systèmes d'information) et réalisent de fait, grâce aux nouvelles technologies informatiques déployées, une intégration des logiques de contrôle interne et de publication externe. La valorisation des opérations en consolidation se nourrit abondamment des calculs du contrôle de gestion : calculs basés sur des prévisions de cash-flows (test de dépréciations, valorisation de certains incorporels comme les marques par les méthodes de type DCF), présentation des charges par destinations, segmentation par métiers ou zones géographiques, par-delà même les classiques problèmes de valorisation des stocks ou des contrats à long terme. La modélisation s'appuie sur des représentations de moins en moins juridiques et de plus en plus financières. Le coût d'acquisition des actifs compte moins que la valeur présente de marché, ou la valeur des *cash flows* futurs actualisés. La fréquence des restitutions d'information aux actionnaires (trimestrielle) nécessite aussi un couplage fort entre l'information comptable délivrée, le degré de réalisation des budgets mois après mois et l'organisation des systèmes d'informations de reporting. Comme l'indique Olivia Larmaraud (directrice de la consolidation et des normes comptables de PSA) lors des premiers Etats

généraux de la recherche comptable organisés en 2010 par l'Autorité des Normes Comptables : « *Les entreprises sont considérées par l'IASB exclusivement comme les préparateurs des comptes consolidés. Pourtant elles sont indiscutablement des utilisateurs des états financiers consolidés. En effet, les comptes consolidés constituent pour les entreprises un instrument de diagnostic incontournable pour l'examen mois après mois de leurs performances et de leur situation financière. Plus encore, c'est parce que les états consolidés peuvent servir autant à un reporting interne qu'externe qu'ils s'avèrent suffisamment fiables et les vecteurs d'une communication financière de qualité.* »

Dans l'information sectorielle qui est demandée par les nouvelles normes IFRS, on a évolué dans la façon d'appréhender les choses (comme nous l'avons vu précédemment). On ne demande plus une répartition assez homogène et standardisée des résultats à l'intérieur des groupes, selon des modes de présentation identiques d'une entreprise à une autre, ce qui faciliterait bien évidemment le travail des gestionnaires d'actifs en leur permettant des comparaisons simples et des allocations alternatives de fonds sans trop de réflexion. La nouvelle approche de l'IFRS 8 privilégie la compréhension du *business model* et la mise en évidence de l'effectivité de la stratégie annoncée pour l'analyste financier. Il s'agit de voir les performances de l'entreprise avec les yeux du manager. Le découpage des informations sectorielles sera adapté au déploiement de la stratégie propre de l'entreprise. Il devra correspondre au suivi de l'affectation des ressources et évaluation des performances des composantes par le Principal Décideur Opérationnel (PDO). On est donc très proche du *reporting* interne du contrôle de gestion.

Il pourrait sembler que cela complique le travail des analystes financiers, pouvant être confrontés à des découpages tout à fait différents selon les groupes au sein d'une même branche. Dans la pratique la variété est toutefois moindre que ce qu'on pourrait redouter. Souvent les modèles stratégiques de référence sont les mêmes dans un métier (on copie le leader ou les cabinets conseils contribuent à généraliser une approche qui devient dominante) et donc l'information sectorielle délivrée retrouve une homogénéité due non pas à l'exigence externe des utilisateurs de l'information comptable mais au mimétisme stratégique des dirigeants des entreprises d'un même secteur. Si l'information n'est pas découpée de la même façon, cela renvoie alors à un nombre réduit des représentations stratégiques globales avec des approches différentes des facteurs clés de succès et des moyens de les activer. Cela est malgré tout en général assez rare sauf dans les phases de bouleversements économiques ou technologiques qui font « bouger les lignes » et se confronter les paradigmes de référence. Prenons un exemple. Dans l'industrie pharmaceutique mondialisée, les découpages classiques par zones continentales (Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe, Asie) de la structure de gestion des entreprises globales du médicament ont cédé le pas à une distinction entre pays développés à système de santé collectif structuré et à croissance faible *versus* pays émergents à système de santé peu organisé et à croissance forte de la demande de médicaments de base. Pour ces raisons, le Japon ne se retrouve plus dans la même zone (géographique) que la Chine mais dans la zone (économico-institutionnelle) des pays mûrs à consommation de médicaments fortement régulée avec le Canada et l'Union Européenne. Et quasiment tous les grands groupes pharmaceutiques d'envergure mondiale ont adopté un tel mode de structuration de leur appareil de gestion. Pourtant le groupe pharmaceutique Eli Lilly publie dans ses comptes US GAAP (fondés théoriquement sur le *reporting* et le pilotage des *business units*) une information par secteurs géographiques classiques (USA, Europe, Japon, reste du monde) puis des données par produits sans distinguer clairement les pays mûrs à faible croissance et systèmes de protection sociale des pays émergents à forte croissance mais

sans protection sociale alors que cela correspond pourtant à la structuration actuelle de son *top management*.

Dans une étude récente auprès des services comptables d'une trentaine d'entreprises en France, Zelinski, Levant et Berland (2011) ont montré que la mise en place en 2009 de l'IFRS 8 relative à l'information sectorielle a peu modifié le comportement des entreprises. Le *statu quo* observé par les comptables dans les entreprises considérées peut s'expliquer par le fait que le découpage du contrôle de gestion était beaucoup plus fin et alimentait déjà en informations une segmentation par métiers de la comptabilité financière qui fondamentalement a peu bougé.

En somme, la complexité des processus de consolidation, les contraintes de publication légale et l'utilité des informations économiques traitées (aussi bien à des fins légales que de pilotage) consacrent la coopération entre contrôleurs de gestion (opérateurs du *reporting* interne) et comptables consolidateurs (opérateurs du *reporting* externe) et repose sur un système d'information largement mis en commun. Pourtant, nous allons voir que le périmètre des systèmes d'information légale s'arrête aux frontières du périmètre de consolidation, alors que l'étendue du pilotage des ressources dépasse largement cette limite.

## **2.2. L'élargissement du contrôle par delà le périmètre comptable**

Le contrôle découle de droits de propriétés exercés dans la mise en œuvre des processus productifs mais aussi de liens de subordination ou de coopération. Comme le remarque Henri Bouquin (2008), ce qui compte fondamentalement ce n'est pas la distinction entre les processus que l'entreprise met en œuvre dans ses frontières juridiques et ceux qui sont mis en œuvre à l'extérieur mais entre les processus que l'entreprise organise et ceux qu'elle subit. Il faut souligner à ce propos que les nouvelles technologies de l'information, notamment au travers des ERP, des EDI, etc. contribuent pour beaucoup à la capacité concrète d'étendre plus largement le bras du contrôle.

### *2.2.1. Formes et bornes du contrôle de l'entreprise étendue*

Différentes formes de contrats permettent à une entreprise d'exercer son action en dépassant le cadre strict de ses frontières juridiques. C'est le cas par exemple du commerce associé qui peut revêtir une multitude de formes dont la plus connue est celle des réseaux de franchise. La formule des franchises a été conçue aux Etats-Unis dans les années 30 pour faire face aux contraintes des lois anti-trust. Dans le cadre de la franchise, le franchiseur concède l'exploitation de son savoir faire et de son image à des franchisés qui doivent respecter les règles et les procédures définies par le franchiseur. Le franchiseur apporte des actifs immatériels, forme le franchisé et l'assiste dans l'exploitation. Le franchisé apporte des actifs financiers et humains et verse au franchiseur un droit d'entrée et des redevances sur le chiffre d'affaires réalisé. Ainsi l'action de la firme pivot est prolongée et démultipliée au travers du contrat de franchise. Cette forme organisationnelle n'est pas un simple contrat ponctuel mais une forme d'association stable (au moins pour la durée du contrat qui s'étend habituellement de 6 à 10 ans et est généralement reconduite). Dans ce cadre, des revenus sont générés au profit du franchiseur qui doit se garantir contre les comportements opportunistes du franchisé qui seraient susceptibles de le priver directement (fraudes) ou indirectement (atteintes à l'image par exemple) de la création de valeur qui lui revient. Pour ces raisons, il va exercer son contrôle sur les activités du franchisé. Il a été montré (Gouillet et Meyssonier, 2011) que le franchiseur exerçait ce contrôle en recourant à trois modes conjoints : un contrôle de

conformité des opérations, un contrôle de l'efficacité de l'exploitation et un contrôle social. Ces trois leviers ont un poids variable suivant la phase du cycle de la relation franchiseur-franchisé (au cours des 6 à 10 années du contrat de franchise) : prédominance du contrôle de conformité en début de contrat, développement du contrôle de l'efficacité ensuite puis, en fin de contrat et une fois celui-là renouvelé, développement du contrôle social.

Si l'on veut prendre en compte la surface globale d'action de l'entreprise centrale (le franchiseur), il faut étendre le champ à l'ensemble des associés qui en dépendent économiquement (les franchisés) même s'ils ont formellement leur indépendance juridique. Les grandes entreprises commerciales et de service de la franchise agissent directement sur leurs actifs propres mais agissent indirectement (dans certaines limites) sur tous les acteurs associés. Le périmètre économique couvrant l'appareil productif mobilisé dans la mise en œuvre du *business model* est bien plus vaste que ce que décrit simplement le bilan du franchiseur. Ainsi quand la nouvelle stratégie du groupe hôtelier Accor mise en œuvre à partir de 2005 vise à dégager des marges de manœuvres financières et accroître sa rentabilité par la vente des murs de ses hôtels et la mise en franchise d'établissements qui précédemment lui appartenaient, il est clair qu'on a là affaire à une inflexion du *business model* mais pas à une perte d'influence ou un rétrécissement de la surface économique d'Accor dans le secteur. C'est un choix majeur de mode de développement et de financement comparable à celui mis en œuvre par les groupes qui préfèrent louer ou mettre en crédit-bail des actifs plutôt que de les posséder ou bien aux groupes qui externalisent certaines fonctions (*cloud computing* par exemple) pour se recentrer sur leur cœur de métier stratégique.

À côté de cette extension horizontale de l'influence de certains groupes, une extension verticale, en amont et/ou en aval, est constatée pour d'autres groupes.

### 2.2.2. *Formes et bornes du contrôle inter organisationnel sur les entreprises partenaires*

Dans le cadre d'un réseau d'entreprises associées sur un projet ou de façon pérenne, la firme pivot s'assure un contrôle sur ses partenaires et influence les comportements de ses partenaires afin de les faire converger vers un objectif commun dont elle se fait le garant. Ceci est particulièrement observé dans le cadre des opérations d'achat-vente irréversibles portant sur la conception et la réalisation de composants stratégiques et qui reviennent de façon récurrente. Elles sont particulièrement nombreuses dans des secteurs comme l'automobile, l'aéronautique, les télécommunications, la pharmacie, l'agroalimentaire, etc. L'entreprise pivot ne se contente plus alors du suivi des coûts qui lui sont propres entre les achats de biens et services entrants et les ventes de produits finis sortants (analyse de la valeur ajoutée propre). Elle réalise aussi un contrôle de l'ensemble des processus partagés qui contribuent à créer de l'utilité pour le client final en y incorporant tous les partenaires associés en amont et en aval (maîtrise de la chaîne de valeur commune). Les formes de ce contrôle peuvent être variables. Ainsi Donada et Nogatchewski (2008) ont mis en évidence quatre configurations de contrôle et décrit les processus d'interaction en fonction de facteurs de contingence liés aux caractéristiques de l'environnement achat des entreprises clientes.

Ce contrôle inter entreprises est un domaine de recherche exploré avec des méthodologies différentes et des résultats souvent contradictoires (Dekker, 2004 ; Caglio et Ditillo, 2008). On peut mettre en évidence trois dimensions à ce contrôle inter organisationnel qui sont la coopération, le partage de la valeur et la coordination. Dans les processus inter organisationnels, il faut d'abord développer les comportements coopératifs. Le degré de coopération peut être très variable entre les possibles dérives opportunistes qu'il faut prévenir

et l'instauration d'un climat de totale confiance entre les partenaires qui semble bien utopique. Les choses se jouent en ce domaine essentiellement dans les phases de négociation. La dimension suivante est celle de la mesure de la valeur par la comptabilité de gestion (sur tout le processus productif collectif des fournisseurs et des clients) puis du partage de cette valeur. Il s'agit là de veiller à la juste répartition de la valeur née de la coopération et d'éviter les risques de dépossession de valeur au profit d'une des parties prenantes. Cet *Inter Organizational Cost Management* (IOCM) a été l'objet d'études nombreuses (Cooper et Slagmuller, 2004 ; Agndal et Nilsson, 2009). Enfin, dernière des trois dimensions, la coordination entre les partenaires de la chaîne de valeur est peu importante si les ressources sont transférées d'un partenaire à un autre mais plus importante si on a affaire à une dynamique conjointement gérée d'échanges réciproques de ressources. On est confronté à des situations de ce type dans les démarches de *target costing* intégrant le réseau des entreprises impliquées dans la conception et la production du nouveau produit. Les pratiques de comptabilité à livres ouverts (Kajüter et Kulmala, 2005 ; Agndal et Nilsson, 2010) où la firme fournisseur ou sous-traitant est totalement transparente vis à vis de la firme cliente (dans la distribution) ou assembleur (dans l'automobile ou les biens d'équipement) sont malgré tout assez rares.

Dans les rapports avec les partenaires amont (fournisseurs) mais parfois aussi aval (distributeurs), les relations peuvent être de nature différente suivant la nature des produits ou services qui circulent. Si les produits sont banals et interchangeables, la logique transactionnelle sans engagement des partenaires sera prédominante et les frontières juridiques de l'entreprise seront pertinentes. Si les produits sont stratégiques ou si la philosophie de la firme pivot est intégrative et solidaire, la logique relationnelle avec implication des partenaires dans le bien commun sera prioritaire et alors le périmètre de contrôle du groupe débordera de ses limites juridiques. Par exemple, on peut considérer de ce point de vue que l'organisation et les valeurs du groupe Toyota font que certains de ses fournisseurs et la plupart de ses distributeurs relèvent de sa sphère de responsabilité malgré l'absence de liens capitalistiques. C'est aussi vrai de beaucoup de fournisseurs de Décathlon qui dépendent quasiment exclusivement de ce groupe pour leur production complètement conçue avec lui et pour lui. On peut dire la même chose des systèmes de production de plusieurs acteurs du secteur des articles sportifs (comme Nike) ou de la micro-informatique (comme Apple) dont les produits sont conçus, promus et distribués par la firme pivot éponyme mais produits par des sous-traitants spécialisés et souvent étroitement dépendants.

Ce que nous venons de voir en matière d'extension du champ d'influence du contrôle au delà des frontières juridiques du groupe ne s'applique pas qu'à la logique purement financière.

### **2.3. L'exercice du contrôle sur les aspects environnementaux et sociaux extra périmètre**

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) qui fut d'abord une démarche volontaire (de type *soft law*) tend à devenir de plus en plus une obligation légale (de type *hard law*). La logique de l'ensemble des recommandations, lois et normes volontaires mises en œuvre en matière de responsabilité sociétale est d'intégrer ces préconisations sur l'ensemble de la filière de production en élargissant la responsabilité de l'entreprise à ses sous-traitants de rang un et au delà. Il n'y aurait en effet pas de sens à un respect des principes et obligation de la RSE au seul niveau de l'entreprise sans que soient prises en compte toutes les tâches effectuées à son service par les fournisseurs et sous-traitants. Une forte pression de l'opinion publique s'exerce en ce sens, relayée par les ONG et les médias. La liste est longue des entreprises incriminées du fait du non respect des obligations sociales, environnementales et éthiques de leurs

fournisseurs ou sous-traitants (Nike, EDF, Mac Donald's, etc.). Le risque en terme d'image auprès des clients, mais aussi parfois directement légal, devient de plus en plus important et conduit les grandes entreprises donneuses d'ordre à exercer leur contrôle sur leurs partenaires avec lesquels elles ont des relations pérennes. La problématique des frontières et du périmètre de contrôle s'incarne donc également dans la dimension RSE de l'activité des groupes.

Une analyse de la communication externe de 125 entreprises asiatiques, américaines et européennes du Global 500, effectuée en septembre 2010 par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, 2010), a permis de faire le point, pour la première fois, sur l'extension spatiale du périmètre de contrôle sociétal. 74% des entreprises déclarent procéder à l'analyse de la performance RSE de leurs fournisseurs par le biais de questionnaires ou d'audits. Les entreprises européennes communiquent plus et présentent des politiques plus structurées que leurs homologues américaines et asiatiques. Ceci est très répandu dans des secteurs comme les équipements électroniques ou l'informatique mais beaucoup moins dans des secteurs comme le BTP ou les matériaux. La démarche RSE passe par un contrôle de l'activité des fournisseurs. Ainsi pour Daimler : « *Nous disposons d'un ensemble de lignes directrices concernant les achats qui s'imposent à nos fournisseurs à travers le monde. Et même les fournisseurs de ces fournisseurs doivent respecter nos exigences.* » (Sustainability Report 2009).

Ceci se traduit par des obligations contractuelles contraignantes des fournisseurs. BNP Paribas indique : « *Des clauses contractuelles mentionnant la responsabilité sociale et environnementale des fournisseurs sont systématiquement incluses aux contrats.* » (Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale 2008). Iberdrola est dans le même cas : « *Des clauses de responsabilité sociale spécifiques devant être respectées par les fournisseurs ont été ajoutées aux conditions contractuelles du Groupe.* » (Responsability Report 2009). Le contrôle des fournisseurs peut passer par des obligations en termes de certification : « *Les fournisseurs sont tenus de mettre en place un système de management environnemental fonctionnel, certifié selon les standards ISO 14001, EMAS ou tous certificats équivalents.* » (Sustainability Value Report 2008 de BMW), mais aussi par des audits : « *Nous expliquons nos chartes et procédures aux fournisseurs potentiels et deux audits sont nécessaires avant accord commercial : un audit technique et un audit social réalisés par des sociétés spécialisées indépendantes.* » (Rapport développement durable 2008 de Carrefour). Le contrôle du groupe s'applique aussi de plus en plus aux fournisseurs des fournisseurs. Quelques exemples sont donnés dans l'étude de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2010) : « *Puma s'est engagé à réaliser des audits sur un certain nombre des sites correspondant aux niveaux inférieurs de la chaîne d'approvisionnement.* » (Site Internet de Puma) ou encore « *Le groupe BMW a introduit des exigences en matière de RSE dans ses conditions générales d'achat. Les fournisseurs s'engagent à les respecter et à les faire également respecter par leurs fournisseurs de rang deux.* » (Sustainability Value Report 2008 de BMW). Ainsi, le périmètre de contrôle s'étend très largement au delà des frontières légales du groupe en matière d'environnement, de problématiques sociales ou d'éthique.

Nous venons de montrer comment le contrôle des managers du groupe s'exerce en réalité plus loin que le périmètre de consolidation de la comptabilité financière. Il est essentiel pour la maîtrise des ressources ou des éléments concurrentiels importants, à la fois pour garantir la régularité de flux de trésoreries (redevance de franchises et concessions par exemples), mais aussi pour préserver une image institutionnelle nécessaire à la position concurrentielle et à la pérennité des flux de richesses. Il est donc nécessaire, d'une façon ou d'une autre, de fournir

des informations comptables sur cette extension de l'influence du groupe qui éclaire de manière importante comment celui-ci maîtrise ses sources de profits.

### **3. Le nécessaire élargissement de l'information sur les groupes**

Il nous semble qu'une vision unifiée des groupes peut être présentée avec une mise en évidence des cercles d'action du groupe : le contrôle direct, le contrôle indirect, la « zone d'influence », le hors contrôle (section 3.1.). Ceci nous permettra ensuite de caractériser les champs d'action du groupe et de mettre en évidence les caractéristiques de l'information nécessaire pour les analystes financiers (section 3.2.).

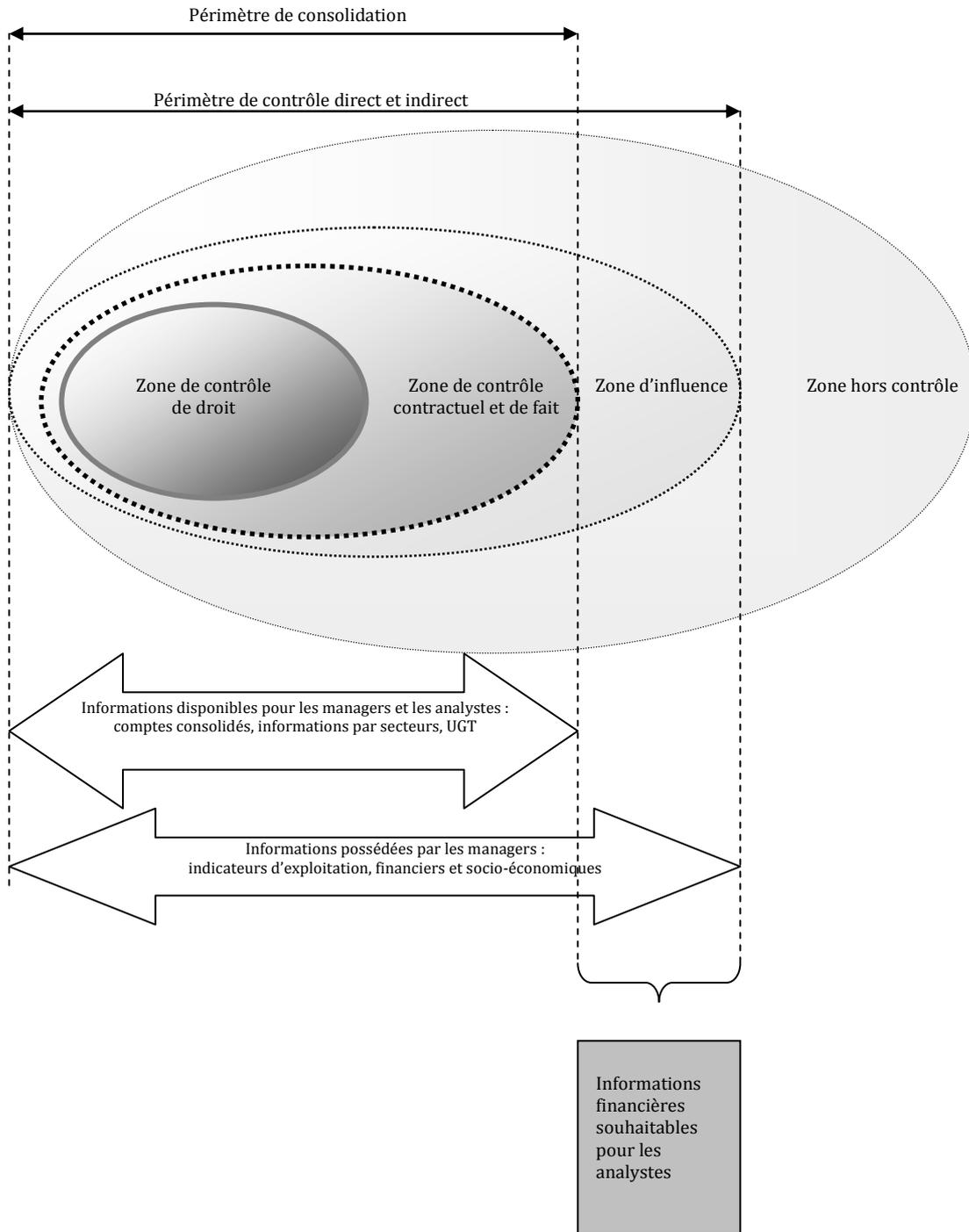
#### **3.1. Une vision des groupes étendue de façon concentrique**

L'idée que les groupes puissent se être appréhendés à différentes échelles n'est pas nouvelle en soi. Elle émerge de la littérature comptable très tôt (dès que l'on s'est interrogé sur le périmètre) par le questionnement renouvelé sur le statut des franchises, concessions, sous-traitants, etc. Pourtant, les avis et les règles restent attachés à la dimension « contrôle financier » qui est invoqué pour justifier le contrôle de la société mère sur ce qui est « filiale ». Par ailleurs, la notion de frontières de l'entreprise (ou des groupes) a été aussi un sujet récurrent des travaux s'interrogeant sur les modes de pilotage, coopération, de contrôle et les effets des structures de groupes sur l'environnement économique. Dupuy (1977, 1978) s'intéresse très tôt à la définition des groupes et à l'appréciation des degrés d'insertion des entités dans le groupe. Brandouy (2000) synthétise les différents cercles d'influence du groupe, soulignant que la frontière entre ce qui est « interne » et ce qui est « externe » au groupe devient floue et que ces deux sphères interagissent.

En s'appuyant sur ces constats, maintenant classiques (mais en les recoupant avec nos développements des sections précédentes) on peut mettre en évidence ce qui nous semble pouvoir être le facteur clef de détermination des périmètres d'influence des groupes : le maillage et l'étendue du système de *reporting* d'informations comptables et financières nécessaires au pilotage stratégique et au contrôle des ressources ou profits. Le schéma 2 propose donc une synthèse combinant les niveaux de contrôle abordés en section 2.2., les liens possibles entre entités consolidées, l'étendue et la nature des zones de collecte d'information financière et la nature des informations accessibles aux investisseurs et analystes.

Le groupe est constitué d'un noyau dur reposant sur la société mère, ses principales filiales détenues de manière exclusive (en général à des taux de contrôle élevés) puis des filiales périphériques relevant des contrôles conjoints ou de l'influence notable. Cet ensemble fait l'objet d'un contrôle direct nécessité par les enjeux stratégiques et les contraintes de consolidation. La zone d'influence du groupe comprend les entreprises partenaires, et se caractérise par un réseau de collecte d'informations que le groupe (au sens consolidé) est à même de gérer et d'imposer aux entreprises partenaires en termes de rythme de *reporting* (mensuel en général), format des états de *reporting*, contenu des tableaux de bord, objectifs assignés, supports informatiques (logiciels préconisés par la société mère) et protocoles utilisés, etc. Le contrôle des sociétés de cette zone, qualifié d'indirect (section 2.2.), permet la remontée d'informations de pilotage. Or ces informations, d'essence managériale, constituent une ressource potentielle intéressante pour les analystes afin de comprendre de manière cohérente le *business model* du groupe.

Schéma 2 : Représentation étendue des groupes et de leur information comptable



Pascal Imbert (président de MiddleNext, l'association des valeurs moyennes cotées en France sur Euronext B et C et sur Alternext) rappelle, lors des premiers Etats généraux de la recherche comptable organisés en 2010 par l'Autorité des Normes Comptables, que : « *Nos états financiers sont au cœur de notre communication vis-à-vis de l'ensemble de nos parties prenantes. Pour nous, il est impératif qu'ils reflètent le plus fidèlement possible le business model et le projet d'entreprise « qu'achètent » nos actionnaires, nos collaborateurs et*

*l'ensemble de nos partenaires. C'est essentiel en termes d'efficacité, d'attractivité et même de transparence. Nous appelons donc de nos vœux une réorientation profonde des travaux relatifs aux normes comptables.* ». On voit bien ici le point de vue développé est celui d'une approche en terme de gestion de l'exploitation et de dégagement de *cash flow* opérationnels réguliers. Le système comptable peut alors être considéré différemment, comme un système de *reporting* centré sur le compte de résultats (charges et produits). C'est l'approche développée par Andreas Bezold (Bezold, 2010) et reprise par plusieurs professionnels présents à cette même réunion de 2010. La valeur d'une ressource non monétaire dépend alors de sa fonction et de son usage dans l'activité commerciale de base. La priorité est alors donnée au périmètre qui recouvre l'ensemble du champ du *business model* en action. La question centrale est celle de l'étendue du contrôle exercé par l'entité dans son environnement proche.

### **3.2. Nature de l'information nécessaire sur la « zone d'influence » des groupes**

Deux questions concernent la zone dite « d'influence » : quel type pertinent d'information mériterait d'être l'objet de publications normalisées supplémentaires, et sous quelle forme pourrait-elle être publiée ?

Dans l'absolu, quatre solutions semblent possibles :

- prôner l'intégration généralisée des données comptables (possibilité 1) de toutes les entités partenaires (sorte de consolidation élargie systématique) ;
- privilégier plutôt la publication de comptes marginaux (combinés plutôt que consolidés), relatant l'état financier des sociétés de la zone dite « d'influence » (possibilité 2) ;
- utiliser l'information consolidée légale actuelle en y faisant apparaître des détails pertinents éclairant l'analyste sur l'origine des flux consolidés, notamment en mettant en exergue ceux provenant de la zone « d'influence » (possibilité 3) ;
- se contenter d'une simple information annexe qualitative (possibilité 4).

Ces solutions présentent tour à tour des avantages mais surtout de nombreux inconvénients, liés soit à leur difficile mise en œuvre et à leur peu vraisemblable audit, soit à leur maigre qualité intrinsèque. Le tableau 3 fait une synthèse de ces remarques.

La solution 3, reposant sur une segmentation des flux consolidés, par origine contractuelle et par nature de contrôle, présente *a priori* les avantages requis et la faisabilité. Les autres solutions sont soit trop complexes, soit trop sommaires. La question qui se pose maintenant est celle de la nature de l'information pertinente décrivant l'importance économique de la « zone d'influence ». L'idée serait d'avoir une batterie d'indicateurs contribuant par des liens de causalité successifs aux différents facteurs clés de succès et résultats dégagés par l'entreprise, comme quand on construit un *balanced scorecard*. Ces indicateurs pourraient être de natures différentes.

Tableau 3 : Traitements possibles des informations sur la « zone d'influence » des groupes

Données financières sur la « zone d'influence »							
Formats possibles							
Consolidation extensive des entités sous domination (1)		Comptes combinés sur le périmètre non consolidé (en annexe) (2)		Segmentation des données consolidées selon mode d'influence (3)		Informations qualitatives sur les entités liées au sens large (en annexe) (4)	
+	-	+	-	+	-	+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Vision extensive du groupe avec entités sous domination contractuelles et commerciales</li> <li>*Données partiellement disponibles dans les bases comptables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Concept d'entité dilué, flou</li> <li>*Exhaustivité des données lourde à gérer. Équivalente à doubler la consolidation</li> <li>*Audit difficile</li> <li>*Comparabilité des groupes délicate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Image spécifique de la zone d'influence dissociée du périmètre consolidé.</li> <li>*Entité groupe intègre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Exhaustivité des données lourde à gérer. Équivalente à doubler la consolidation</li> <li>*Audit difficile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Compatible avec l'entité groupe consolidée</li> <li>* Analyse plus fine des revenus en termes d'origine et donc de perspectives</li> <li>*Peu de coûts additionnels : données disponibles en contrôle de gestion</li> <li>* Audit aisé</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Peu normalisable</li> <li>* Audit systématique peu probable</li> <li>*Fiabilité soumise aux aléas de la communication des groupes</li> <li>*Saturation des apports cognitifs</li> </ul>	

Si l'entreprise s'est développée de façon horizontale, en adjoignant à ses agences possédées en propre des réseaux associés d'entités en gestion, de franchises ou de partenaires, on peut recenser le CA supplémentaire sous contrôle. Ceci est important, car on peut ensuite en tirer de l'information opérationnelle pour les managers, mais aussi stratégique pour les analystes. Par exemple, la construction d'une matrice BCG sera affectée par cela : le taux de croissance du marché du DAS n'est pas modifié mais la position concurrentielle s'améliore et la taille du cercle correspondant au DAS s'accroît par la prise en compte cumulée du CA possédé (succursales) et du CA contrôlé (franchises et commerce associé) par l'entreprise. On peut également mettre en évidence dans le tableau de trésorerie du groupe les flux financiers d'exploitation récurrents et stables issus de la « zone d'influence ».

Ainsi, les groupes de la distribution (comme Casino) ou des services (comme Accor) ne peuvent être compris par les analystes financiers sans prendre en compte l'information spécifique relative à leur « zone d'influence » horizontale qui leur est d'ailleurs souvent donnée sous des formes différentes et de façon dispersée. Ainsi par exemple si on reprend le rapport d'activité 2009 du groupe hôtelier Accor on constate qu'il est indiqué que globalement 60% des chambres gérées par le groupe ne sont pas possédées mais relèvent : de contrat de gestion pour le haut de gamme ; de contrats de gestion, loyers variables et contrats de franchise dans le moyen de gamme ; de loyers variables et contrats de franchise dans l'économie en Europe, de contrats de franchise dans l'économie aux Etats-Unis. Entre 2005 et 2009, 841 hôtels ont été cédés ce qui donne en 2009 au niveau des enseignes les plus connues : pour Mercure, 61 hôtels en propriété, 386 en location ou management, 252 en franchise ; pour Ibis, 136 hôtels en propriété, 443 en location ou management, 282 en franchise ; pour Motel 6, 333 hôtels en propriété, 347 en location ou management, 380 en franchise.

L'information fournie est assez hétérogène. Dans le rapport de gestion, on a le chiffre d'affaires tout compris avec les franchisés. Dans les données sociales, on n'a pas le personnel des franchisés. Dans les données environnementales, il est indiqué que la chartre environnementale est appliquée dans 97% des hôtels des filiales mais dans seulement 65% des hôtels des franchisés. Dans les comptes, on a le chiffre d'affaires consolidé hors franchises et l'analyse de la rentabilité est faite par rapport aux actifs possédés. Si les hôtels sont possédés on a les revenus (produits bruts) dans le chiffre d'affaires, mais si ils sont en franchise on a les redevances (produits nets) dans les autres produits opérationnels. On comprend bien qu'en phase de changement de choix stratégique dans la possession des actifs, toute comparaison annuelle est très difficile. Pour Casino en 2009, deux chiffres sont donnés dans le rapport de gestion : le volume d'affaires commercial HT qui correspond à 100% du chiffre d'affaires des sociétés consolidées (y compris les sociétés mises en équivalence) augmenté de celui des franchisés, soit 36,8 milliards d'euros d'une part, le chiffre d'affaires consolidé HT (au sens strict) soit 26,7 milliards d'euros d'autre part. L'écart est de plus de 10 milliards et représente presque 40% du chiffre d'affaire consolidé !

Si l'entreprise s'est développée de façon verticale, en amont ou en aval de la filière, les informations utiles pourront être dans le domaine, par exemple, de la part des achats de matières premières sécurisés par le biais de contrats longs et de relations de partenariat multiformes avec les fournisseurs. Ceci est également le cas si les produits du fournisseur ont été co-conçus avec l'entreprise et lui sont dédiés. Des groupes qui développent des relations sur une filière intégrée (comme Areva ou Décathlon) ou qui nourrissent des relations spécifiques et récurrentes avec leurs fournisseurs par exemple dans la net économie (comme

ventesprivées.com) ne peuvent être évalués par les investisseurs financiers sans prendre en compte l'information relative à leur « zone d'influence » verticale.

## Conclusion

Dans notre travail de réflexion sur les systèmes d'information comptable des groupes, nous avons dégagé la dynamique des pratiques et des normes autour des frontières comptables. Nous avons ensuite présenté la nature et les enjeux des partitions et délimitations des groupes. Il apparaît que, si le groupe est difficile à circonscrire, les règles ont fini par proposer un modèle stable de périmètre, toujours marqué par la possibilité de contrôler les décisions opérationnelles et financières, et renforcé par le détail qui en est fourni. Pourtant, l'analyse des moyens de *reporting* et de contrôle mis en place par les groupes pour maîtriser leur environnement, suggère que l'étendue économique du groupe est plus large qu'il n'y paraît : par-delà le périmètre de consolidation, le groupe gère une zone d'influence captive, source de stabilité économique et de régularité dans les flux consolidés.

Nous aboutissons à la mise en évidence d'un cadre d'analyse étendu du périmètre et à un début de réflexion sur l'information comptable relative à la « zone d'influence » des groupes, privilégiant la mise à disposition d'informations dans l'annexe. Les concepts qui sont au cœur de notre réflexion : périmètre et contrôle sont habituellement définis avec chacun un double sens dans la plupart des dictionnaires :

- **Périmètre** (vient du grec *perimetros*) : 1) ligne qui délimite le contour d'une figure plane ; 2) zone ou surface quelconque.
- **Contrôle** : 1) vient de contre-rôle « registre tenu en double » (1367) : vérification ; 2) vient de l'anglais *control* (XX<sup>ème</sup> siècle) : maîtriser, dominer.

Nous proposons de passer de l'approche du périmètre centrée sur la ligne de contour de l'entité et la vérification de ses actifs (approche de valorisation bilantielle privilégiée jusqu'à maintenant par les IFRS) à une vision liée à la notion de « maîtrise ». Celle-ci est plus large, elle s'intéresse à l'ensemble de la zone d'exercice de son pouvoir de gestion (approche de *reporting* sur les *cash flows* d'exploitation issus du *business model* qui commence d'ailleurs depuis peu à être prise en compte par l'IASB).

Notre point de vue n'est pas contradictoire à celui des IFRS qui pour l'essentiel (et en partie sous la pression du G 20) définissent un cadre satisfaisant en matière de consolidation pure. En revanche, il propose un dépassement, une extension de la prise en compte du périmètre de contrôle de l'entité qui doit être signalé en complément aux comptes consolidés dans l'annexe. Cette annexe devrait donc être enrichie et ses informations clés certifiées par les commissaires aux comptes afin de mieux comprendre le poids économique global du groupe, en y intégrant tout le champ qu'il contrôle d'une façon ou d'une autre notamment au niveau de sa « zone d'influence ». Notre réflexion devra être prolongée par une vaste exploration empirique, au-delà des quelques cas cités, pour montrer la variété des moyens de contrôle en zone d'influence (sujet déjà abordé par la littérature, mais pas avec notre problématique de périmètre), mais aussi pour étudier le contenu précis des données à fournir en annexe, en supplément des comptes consolidés classiques en IFRS. Il nous faudra également déduire de cette étude empirique, sur quel ensemble de groupes cette problématique est pertinente. Est-ce que nos interrogations sont valables pour l'ensemble des groupes ou bien est-ce un problème très contingent, circonscrit à quelques secteurs d'activités ou à quelques stratégies de développement qui privilégient une croissance indirecte et diffuse, plutôt qu'un développement direct dans des frontières identifiables ?

## Bibliographie

- Agndal, H., Nilsson, U. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research* 20 : 85-101.
- Agndal, H., Nilsson, U. (2010). Different open book accounting practices for different purchasing strategies. *Management Accounting Research* 21 : 147-166.
- Allioualla, S., Laurin, C. (2002). L'impact d'une nouvelle norme en matière d'information sectorielle sur les prévisions des analystes financiers. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 8 (1) : 69-88.
- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, Harvard Business School.
- Bastien, F., Corre, J., Gérard, M., Joly, J., Martin, M. (1979). *Les comptes de groupes*, Publi Union.
- Bensadon, D. (2005). La frontière comptable du groupe : évolution du concept de périmètre de consolidation de 1965 à 1985. In *L'entreprise, le chiffre et le droit* (Eds, Degos, J.-G., Trébucq, S.) : 53-71.
- Bensadon, D. (2009). *Les comptes de groupes en France (1929-1985) : origines, enjeux et pratiques de la consolidation des comptes*. Presses Universitaires de Rennes.
- Berger, P., Hann, R. (2003). The Impact of SFAS n° 131 on Information and Monitoring. *Journal of Accounting Research* 41 (2) : 163-223.
- Bezold, A. (2010). *Towards a Measurement Framework for Financial Reporting by Business Entities: An Alternative View*. NSS meeting Rome. 15 pages. Site de l'Autorité des Normes Comptables.
- Botosan, C., Stanford, M. (2005). Managers' Motives to Withhold Segment Disclosures and the Effect of SFAS No 131 on Analysts' Information Environment. *Accounting Review* 80 (3) : 163-223.
- Bouquin, H. (2008). *Le contrôle de gestion*, 8<sup>ème</sup> édition, PUF.
- Brandouy, O. (2000). *Modification des frontières du groupe de sociétés, variation des conditions concurrentielles et impact sur la richesse des actionnaires*. Presses Universitaires de Limoges.
- Burlaud, H., Simon, C. (1997). *Le contrôle de gestion*, Editions La Découverte.
- Caglio, A., Ditillo, A. (2008). A Review and Discussion of Management Control in Inter-Firm Relationships: Achievements and Future Directions. *Accounting, Organizations and Society* 33 : 865-898.
- Colasse, B. (1997). Comptes de groupes, Encyclopédie de gestion, Économica. Paris : 568-583.
- Collectif (1995). *100 groupes industriels et commerciaux*, Edition CPC.
- Cooper, R., Slagmuller, R. (2004). Interorganizational Cost Management and Relational Context. *Accounting, Organizations and Society* 29 : 1-26.

- Dekker, H. (2004). Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements. *Accounting, Organizations and Society* 29 : 27-49.
- Demerens, F., Delvaille, P. (2010). *Information sectorielle : quelle place dans les rapports des analystes financiers ? Une étude empirique du secteur hôtelier international*. Actes du congrès de l'AFC de Nice : 26 pages.
- Donada C. et Nogatchewsky G. (2008). Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations du contrôle client-fournisseur, *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 14 (1) : 145-168.
- Dupuy, Y. (1977). *Essai de définition du groupe*. Thèse en Sciences de gestion, Montpellier.
- Dupuy, Y. (1978). L'étude des formes d'insertion dans les groupes d'entreprises : quelques enseignements méthodologiques d'une enquête exploratoire. *Revue d'économie industrielle* 6 (6) : 33-66.
- Ettredge, M., Soo Young, K., Smith, D., Zarowin, P. (2005). The Impact of SFAS n° 131 Business Segment Data on the Market's Ability to Anticipate Future Earnings. *Accounting Review* 80 (3) : 773-804.
- Ferreira, A., Otley, D. (2009). The Design and Use of Performance Management Systems : An Extended Framework for Analysis, *Management Accounting Research*, 20 : 263-282.
- Finney (1922). *Consolidated statements for holding company and subsidiaries*. Prentice Hall.
- Goulet, C., Meyssonier, F. (2011). Le contrôle des réseaux de franchise. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 17 (1) : 99-121.
- Kajüter, P., Kulmata, H. (2005). Open-book accounting in networks. Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research* 16 : 179-204.
- Lauzanas, J.-M. (2005). L'évolution des frontières internes : le cas du Football Club Nantes Atlantique (FCNA). *Entreprises et histoire* 39 : 23-44.
- Moonitz (1942). The entity approach to consolidated statements. *The Accounting Review*, 42 (17) : 236-242.
- Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (2010). *Etude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables*. Septembre. 35 pages.
- Pourtier, F. (1996). La politique de communication sectorielle des groupes. *Revue du financier*, 105 : 49-60.
- Pourtier F. (2005). Les informations comparatives publiées par les groupes de sociétés lors de changements de périmètres de consolidation. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 11 (2) : 83-107.
- Prather-Kinsey, J., Meek, G. (2004). The effect of revised IAS 14 on segment reporting by IAS companies. *European Accounting Review* 13 (2) : 213-234.
- Zelinschi, D., Levant, Y., Berland, N. (2011). *Les motivations au découplage, au delà de la seule quête de légitimité : l'exemple de l'introduction de l'IFRS 8*. Actes du congrès de l'AFC de Montpellier : 29 pages.