



HAL
open science

LA LIBERTE D'APPRECIATION DE L'INFORMATION FINANCIERE INTRODUIT DU JEU DANS LES COMPTES

Isabelle Miroir Lair, Caroline André

► **To cite this version:**

Isabelle Miroir Lair, Caroline André. LA LIBERTE D'APPRECIATION DE L'INFORMATION FINANCIERE INTRODUIT DU JEU DANS LES COMPTES. Mesure, évaluation, notation – les comptabilités de la société du calcul, May 2014, Lille, France. pp.cd-rom. hal-01899785

HAL Id: hal-01899785

<https://hal.science/hal-01899785>

Submitted on 19 Oct 2018

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

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

LA LIBERTE D'APPRECIATION DE L'INFORMATION FINANCIERE INTRODUIT DU JEU DANS LES COMPTES ;

Isabelle Miroir Lair, enseignant-chercheur,
Neoma business school, isabelle.miroir@neoma-bs.fr
Caroline André, enseignant-chercheur,
Neoma business school, caroline.andre@neoma-bs.fr

Résumé : La communication financière en IFRS est un moyen pour les dirigeants d'informer les parties prenantes et d'instaurer la confiance. Mais les IFRS sont des normes substantielles, fondées sur le jugement des comptables ou d'autres acteurs. Cette liberté d'appréciation n'est pas sans conséquences. Au travers d'une enquête auprès de sociétés cotées françaises, nous constatons que les informations internes et le reporting externe présentent des formes de découplage.

Abstract: Financial disclosure through IFRS is a mean to inform the stakeholders and to build confidence. But IFRS are substantial norms, based on accountants' or other's judgment. This freedom to decide does not come without consequences. Through a survey on the French listed companies we find out that internal information and external reporting present some forms of decoupling

Mots clés : IFRS, comptabilité de gestion, découplage

Key words : IFRS, managerial accountancy, decoupling

Introduction

Selon la place donnée aux institutions de droit public ou privé dans la conception de la comptabilité, on oppose deux cultures de l'information. Aux Etats-Unis, la SEC (*Security Exchange Commission*) a délégué au FASB (*Financial Accounting Standards Board*) l'établissement des normes comptables pour les sociétés cotées, et se réserve un droit de contrôle. C'est donc, au travers de la SEC, des investisseurs et du marché financier qui influencent la normalisation. En France, le Conseil National de la Comptabilité (CNC), chargé d'établir les normes, se trouve sous la tutelle de l'État et est conçu pour répondre aux besoins d'information d'une pluralité d'acteurs. Cette emprise de l'État sur la comptabilité est renforcée par le décret du 28 octobre 1965 qui va lier l'imposition du résultat à sa détermination par la comptabilité. Mais c'est le Traité de Rome et l'harmonisation comptable européenne, par voies de directives, qui consacrent le droit comptable et aboutissent à la loi de 1983 (Colasse et Standish, 1998).

En France, la rencontre du droit et de la comptabilité a donné naissance à un « droit comptable » défini par Colasse (2004) comme « *l'ensemble des normes plus ou moins coercitives qui régissent la production, la présentation et la diffusion de l'information comptable* ». Traditionnellement, la comptabilité est présentée par la doctrine (Ledouble 2011,

Frison-Roche 1999, Garnier 1947) comme la déclinaison en chiffres de concepts juridiques. Par conséquent, lorsqu'une discipline est considérée comme la déclinaison d'une autre, si la première évolue, la deuxième suit nécessairement. Toutefois, si le droit souffre d'immobilité et que la comptabilité de son côté est en pleine évolution, « *elle [la comptabilité] engendre des modifications sur ce qui était originellement à sa source* » (Frison-Roche, 1999). A l'occasion d'un colloque sur les enjeux de la normalisation comptable, un auteur (Frison-Roche, 1999) écrivait que « *si la comptabilité est harmonisée au niveau international, alors compte tenu de sa forte composante juridique, elle engendrera automatiquement l'émergence d'une forme d'harmonisation du droit des sociétés* ».

A ce titre, l'évolution de la comptabilité a connu un certain tournant lors de l'adoption du règlement 1606/2002, puisque l'Union Européenne a rendu obligatoire l'utilisation des IFRS pour les comptes consolidés des groupes cotés en Europe à compter du 1^{er} janvier 2005. La construction de l'Union Européenne a ainsi favorisé l'intégration économique et poussé à l'homogénéisation de l'information financière. Le processus d'harmonisation du langage comptable, réalisé par voie de directives, a laissé aux États membres une certaine souplesse d'application dans les réglementations nationales. Cette démarche, consensuelle, a engendré deux défauts majeurs : d'une part, une harmonisation imparfaite ou incomplète et, d'autre part, un processus de mise en œuvre lourd et long. Ces résultats, mitigés, de la comptabilité européenne ont conduit à abandonner cette harmonisation régionale au profit d'une normalisation internationale (Colasse, 2000). L'Union Européenne a donc opté pour le référentiel IFRS¹ pour les sociétés cotées avec une mise en application dès 2005.

L'introduction des normes donne ainsi un nouveau cadre de référence à la comptabilité. En France, les IFRS sont perçues comme une révolution de la culture comptable (Casta, 2003). A une logique fiscale et partenariale des normes françaises, s'oppose une logique financière des IFRS. Au principe de prudence et à la valorisation au coût historique sera préférée la juste valeur. Par ailleurs, la création d'un système de normes comptables internationales n'a pas manqué de soulever nombre de questions juridiques. Elles sont relatives à la légitimité d'une source privée de droit (l'IASB²), à l'entreprise et aux comptables susceptibles de garantir la bonne application de la norme, aux prérogatives de l'État sur la comptabilité, à la pertinence et à la fiabilité des normes. Dès lors, nous pouvons nous demander si la pluralité des enjeux et la prolifération des normes permettent une information transparente au travers d'une publication du *reporting* interne³. Notre question de recherche porte sur l'influence que génère la liberté d'appréciation de l'information financière sur la création de jeu dans les comptes. Selon le dictionnaire *Trésor de la langue française*, l'expression *donner du jeu* signifie « *faciliter le fonctionnement d'une pièce en lui donnant de l'espace* » et l'expression « *il y a du jeu* » correspond à « *une trop grande facilité de mouvement* ». La notion de jeu est comprise ici comme une aisance ou une facilitation de mouvement grâce à un espace élargi, cette acception du mot est en phase avec notre recherche. Il y a création de jeu dans les comptes quand il y a plus de distance entre les informations enregistrées.

¹ IFRS ou IAS/IFRS ou normes comptables internationales

² IASB : International Accounting Standard Board

³ Nous parlerons de reporting interne quand nous parlerons de la communication comptable faite à l'intérieur de l'organisation et notamment de la communication du contrôle de gestion. Nous parlerons de reporting externe pour la communication comptable ou financière vers les parties prenantes externes

Pour répondre à cette question, nous allons étudier un outil de gestion, le budget, quand celui-ci remplit un rôle de communication financière. Si ce dernier a été déjà observé dans la littérature (Sponem, 2004), il n'a pas encore été étudié à notre connaissance. Ce travail doit nous permettre de vérifier si le budget répond pareillement aux exigences de *reporting* interne ou externe et s'il véhicule une information en IFRS. Dans une première partie, nous aborderons l'information comptable et son contrôle, puis le lien entre les systèmes de gestion et l'information publiée, pour ensuite aborder la théorie néo-institutionnelle et enfin l'enquête et ses résultats.

1 L'information comptable au cœur d'un jeu de pouvoir

Pour Hopwood, 1983, la comptabilité est impliquée dans la propagation d'une logique économique et financière. Elle intéresse de ce fait l'État qui va intervenir pour l'encadrer. Cependant, les normes IFRS ont été introduites au travers d'un consensus international et non pour servir une souveraineté nationale. De plus, elles sont orientées vers la communication aux marchés financiers et non pour rendre compte à une quelconque administration fiscale. Ces fondements du langage comptable international créent alors des incertitudes tant pour le juge français que pour l'Autorité des marchés Financiers (AMF).

1.1 La question du contrôle

Les IFRS sont établies par un organisme de droit privé, puis approuvées par la Commission européenne, pour enfin s'imposer aux sociétés cotées françaises. Pour ces raisons, Teller, 2007 a et b, Marion et Herbert, 2006, estiment que la « *comptabilité s'est affranchie de la tutelle du droit* ». Pour autant la comptabilité n'a pas acquis une indépendance totale. La multiplication des infractions relatives aux comptes sociaux témoigne ainsi de la volonté du législateur d'assurer, dans un climat propice à la gouvernance d'entreprise, la meilleure information possible des actionnaires, des salariés et des partenaires de la société (Lepage et al., 2010). Ainsi, l'obligation d'établir et de publier les comptes consolidés est-elle pénalement sanctionnée par le Code de commerce⁴. Ce dernier exige, en outre, que les comptes consolidés soient réguliers, sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les entreprises comprises dans la consolidation⁵.

Aux côtés du législateur, l'AMF a, elle aussi, établi un Règlement général dont certaines dispositions intéressent particulièrement les qualités de l'information financière. Ainsi, l'article 223-1 dispose-t-il que « *l'information donnée au public par l'émetteur doit être exacte, précise et sincère* ». Quant à l'article 632-1, alinéa 1^{er}, il prévoit que « *toute personne doit s'abstenir de communiquer, ou de diffuser sciemment, des informations, quel que soit le support utilisé, qui donnent ou sont susceptibles de donner des indications inexactes, imprécises ou trompeuses sur des instruments financiers* (Arrêté du 2 avril 2009) « ... », y compris en répandant des rumeurs ou en diffusant des informations inexactes ou trompeuses, alors que cette personne savait ou aurait dû savoir que les informations étaient inexactes ou trompeuses ». En application de ces dispositions, l'AMF sanctionne les sociétés qui diffusent une information financière mensongère.

À ce titre, l'AMF a sanctionné une entreprise dont la décision (n°1071 du 10 décembre 2009) a été contestée devant la Chambre commerciale de la Cour de cassation. Cette dernière a rendu un arrêt le 13 décembre 2011 (n°10-28.337) qui a attiré l'attention de commentateurs de plusieurs disciplines (droit, gestion, banque). L'arrêt mérite que l'on s'y intéresse car il porte

⁴ L'article L.247-1, II du Code de commerce dispose que « *Est puni d'une amende de 9000 euros le fait, pour les membres du directoire, du conseil d'administration ou les gérants des sociétés visées à l'article L. 233-16, sous réserve des dérogations prévues à l'article L. 233-17, de ne pas établir et adresser aux actionnaires ou associés, dans les délais prévus par la loi, les comptes consolidés. Le tribunal peut en outre ordonner l'insertion du jugement, aux frais du condamné, dans un ou plusieurs journaux* ».

⁵ Article L.233-21, alinéa 1^{er} du code de commerce.

sur la diffusion d'une information financière affectée d'un aléa. En effet, la Haute juridiction devait se prononcer sur la comptabilisation des subventions qui devaient être allouées par des organismes publics au titre des dépenses de recherche et de développement (ci-après écrit « R&D ») alors qu'elles n'avaient pas encore été autorisées par la Commission européenne. Cette décision revêt une importance car elle permet d'analyser et de critiquer la difficile appréhension des pratiques de communication des comptes par les entreprises. Pour comptabiliser ces subventions non encore perçues, la société Soitec s'était référée au §7 de la norme IAS 20 qui prévoit que : « *les subventions publiques [...] ne doivent pas être comptabilisées tant qu'il n'existe pas une assurance raisonnable que a) l'entité ne se conformera pas aux conditions attachées aux subventions et b) les subventions seront reçues* »⁶. La société prétendait qu'elle pouvait publier l'information litigieuse car elle avait « *l'assurance raisonnable* » (d'après la norme IAS 20) que les subventions de R&D seraient effectivement perçues. Au contraire, l'AMF estime que l'information communiquée au public constitue une « information inexacte, imprécise et trompeuse concernant le montant des dépenses de « R&D » ». Le juge judiciaire confirme cette décision en précisant, d'une part, que c'est bien au jour de sa publication que l'information doit être sincère et, d'autre part, en se focalisant sur l'information en elle-même, c'est-à-dire sur ses caractères intrinsèques. Ne sont donc pas pris en compte les effets ou conséquences qu'elle peut ou non produire sur le marché. Le juge refuse qu'une fausse information soit publiée sous prétexte qu'elle n'a pas encore produit ou ne produira que peu d'effets négatifs. Cette analyse mérite, en apparence, l'approbation. Mais une telle analyse est-elle cohérente avec la norme IAS 20 ? En effet, les juges admettent qu'une société puisse publier une information affectée d'un aléa conformément à ce que prévoit cette norme comptable, or la société a quand même été sanctionnée.

Pour l'AMF et les juges de l'ordre judiciaire, ce qui importe, c'est l'exactitude et la vérité de l'information. Au contraire, pour le droit comptable, l'information doit traduire les diligences comportementales de ceux qui sont en charge des comptes. Les normes comptables doivent être neutres et ont pour seul objet de décrire les opérations économiques réalisées (Gelard, 2012, Teller, 2012).

A l'issue de cette présentation, il est possible de constater un paradoxe : d'un côté, la comptabilité en IFRS est appréhendée comme un langage dédié à la communication financière et, de l'autre, le juge a une manière différente d'appréhender l'information publiée et l'information en IFRS. Cette difficulté de compréhension des comptes renvoie à la difficulté de contrôle. Les IFRS sont des normes substantielles. Elles autorisent la comptabilisation « *des estimations, des jugements et des modèles plutôt que des représentations exactes* » (Teller, 2007a) et posent la question de la liberté d'appréciation laissée aux comptables et gestionnaires. L'information produite est subjective, elle rend compte des jeux de pouvoir et reste difficilement maîtrisable. Notre propos est de démontrer que les IFRS quoiqu'imprégnant les comptes de l'organisation produisent une information déconnectée du reporting interne, donc une information construite pour la communication externe et non pas une information transparente sur l'organisation.

⁶ V. le Règlement CE 1606/2002 du Parlement européen et du Conseil du 19 juillet 2002 sur l'application des normes comptables internationales. Ce texte impose à toutes sociétés européennes cotées sur un marché réglementé qui publient des comptes consolidés d'établir, depuis le 1^{er} janvier 2005, des états financiers en normes IAS/IFRS.

1.2 L'investisseur au cœur de l'information comptable

La comptabilité n'est pas un langage neutre. Elle rend compte de la vision de celui qui la pilote (Colasse, 2000). Le choix de l'investisseur, par l'IASB, comme premier destinataire de l'information comptable n'est pas sans conséquences (Disle et Noël, 2007). La « chose comptable » est maintenant régentée par les « forces du marché » (Colasse et Standish, 1998). L'information produite en IFRS traduit la création de valeur pour l'actionnaire et la prise de risque des décisions du management. Par conséquent, la séparation des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires implique d'instaurer une relation de confiance, et celle-ci transite par l'information comptable, son contenu et sa fréquence de publication (Charreaux, 1999). La comptabilité s'inscrit ainsi au cœur d'un jeu de pouvoir. La théorie positive de l'agence, sous-jacente aux modèles comptables et de gouvernance récents (IFRS, SOX, comité d'audit...) ⁷ argue que le pouvoir du dirigeant vis-à-vis des autres parties prenantes se situe dans l'asymétrie d'information, autrement dit, dans la donnée comptable. Or, la comptabilité est en pleine mutation. Son contenu informationnel et ses principes fondateurs ont été modifiés et cette évolution soulève la question de la sincérité de l'information.

Les IFRS, de culture plus financière que fiscale, ont donné naissance à de nouvelles politiques et évaluations comptables (Tort, 2007). Les normes internationales organisent la comptabilité autour de sa fonction de reporting, c'est-à-dire sur sa capacité à rendre compte à des tiers externes à l'entité. Mais surtout, les IFRS exigent plus d'interprétation, plus de « jugement » de la part des comptables car ce sont des normes de contenu plus que de présentation ou de traitement des données (Colasse, 2006). Par exemple, certains actifs peuvent être estimés à partir de la valeur actuelle de flux de trésorerie futurs et être ainsi en « *adéquation avec les méthodes d'évaluation utilisées par les investisseurs pour prévoir les cash-flows futurs* » (Casta, 2003, p.25). Cependant, les gestionnaires doivent alors anticiper des flux de trésorerie futurs que l'actif pourrait générer et évaluer un taux d'actualisation approprié. De ce fait, les normes internationales induisent une plus grande interpénétration des choix de gestion dans les comptes qui peut aller jusqu'à une information « *communiquée selon la « vue » du management* » (Allard et de Greling, 2008). Cette liberté d'appréciation et de mise en œuvre du langage comptable se traduit par une information publiée hétérogène puisque, pour près des trois quarts des sociétés, les résultats d'exploitation par secteur sont différents de ce qui ressort du compte de résultat consolidé (Allard et de Greling, 2008).

La comptabilité devient ainsi plus souple, plus manipulable (Chiapello, 2005). En utilisant la juste valeur, elle engendre de la volatilité sur les comptes (Raffournier, 2007). La formulation de prévisions et son actualisation nécessitent des informations en provenance des marchés financiers. Cormier et al., 2007, parlent d'un phénomène de circularité. Par ailleurs, les normes sont régulièrement changées ou amendées, leur processus de révision étant plus systématique. Les fondamentaux de la comptabilité sont donc moins stables. Le contrôle devient moins pertinent et surtout plus difficile. Or l'information comptable est établie par ceux-là mêmes qui vont subir le contrôle qu'elle autorise. Elle est donc naturellement au cœur d'un jeu de pouvoir. Une plus grande part de jugement, une information révisable et volatile, un contrôle moins aisé sont autant de marges de liberté entre les mains des dirigeants pour jouer avec les données publiables.

⁷ J-P Denis, 2008

2 La cohérence du reporting dans ses dimensions interne-externe

2.1 Les IFRS et la communication externe : l'utilisation de données de gestion

Le budget n'apparaît pas naturellement comme un vecteur d'information des partenaires externes car ce sont traditionnellement à la comptabilité générale et à son langage formalisé qu'est dévolu ce rôle. Néanmoins, depuis 2005, les IFRS sont utilisées pour la présentation des comptes des sociétés cotées dans l'Union Européenne et indique clairement que le destinataire privilégié de l'information comptable est l'investisseur. En choisissant les acteurs du marché financier comme cible de l'information, on introduit la communication financière dans les comptes. Or, « *traditionnellement, les comptes expriment le passé de l'entreprise et la communication financière donne les perspectives d'avenir ou des indications pour mieux le prévoir [...] Avec les IFRS, centrés sur la juste valeur, les sociétés intégreront automatiquement une information prédictive dans leurs comptes* » (Lopater et Frotiée, 2003). La juste valeur⁸ et sa possible estimation à partir des flux de trésorerie futurs obligent l'entreprise à être transparente sur ses perspectives et donnent de l'importance aux informations prévisionnelles. La valorisation de certains actifs et les tests de dépréciation basés sur des données futures peuvent être élaborés à partir du dispositif budgétaire. Ainsi, Sponem, 2004, en étudiant les pratiques budgétaires définit quatre familles de rôles, dont le budget actionnarial (utilisé pour communiquer en externe). D'autres enquêtes (Elkholm et Wallin, 2000, Gignon-Marconnet, 2003, Germain, 2005) observent que le budget participe à une production d'information vers l'extérieur et qu'il remplit un rôle de communication vis-à-vis des actionnaires. L'introduction des IFRS a rapproché la comptabilité financière de la comptabilité de gestion.

De la même façon, le découpage de l'information sectorielle ou des unités génératrices de trésorerie est à rapprocher du découpage en centres de responsabilité, pierre angulaire du contrôle de gestion et de ses outils. Ainsi, l'IFRS 8 définit le secteur opérationnel comme étant « *une composante d'une entité dont les résultats opérationnels sont régulièrement examinés par le principal décideur opérationnel* » (IFRS 8, §5), la norme s'appuie donc directement sur le *reporting* interne de l'organisation. Mais Zelinschi et al., 2013, observent que l'information sectorielle diffusée n'est, qu'en apparence, conforme à l'IFRS 8. La précédente norme, l'IAS 14, exigeait une segmentation des activités selon des niveaux de risque et de rentabilité, c'est-à-dire une segmentation qui ne correspondait pas forcément à l'organisation interne des performances. Le changement de norme aurait donc dû générer des modifications substantielles dans la présentation de l'information sectorielle publiée. Mais l'enquête de Zelinschi et al., réalisée en 2009, montre que le passage de la norme IAS 14 à IFRS 8 n'a eu pratiquement aucun changement dans les pratiques de *reporting* externe.

La littérature nous instruit sur les caractéristiques de l'information donnée par les nouvelles normes – les notions de volatilité du résultat, la comparabilité des entreprises ou le volume conséquent d'information produite – ou sur le processus de mise en œuvre des normes et les difficultés rencontrées. Mais surtout, le lien entre les systèmes de contrôle et la communication externe a été abordé, ainsi quelques études ont mentionné le rapprochement

⁸ Les autres immobilisations corporelles (IAS 16), les engagements de retraite (IAS 19), les dépréciations d'actifs (IAS 36), les instruments financiers (IAS 39, IFRS 9), les produits agricoles (IAS 41) et la rémunération fondée sur les actions (IFRS 2) utilisent la juste valeur dans leur évaluation.

entre *reporting* interne et *reporting* externe. Pour Tort, 2007, lors de l'introduction des IFRS les sociétés cotées ont revu leurs politiques internes : « 2/3 d'entre elles ont tiré avantages de ce passage pour renouveler leur politique comptable ou améliorer la présentation de leur bilan à des fins de communication financière. » Mais certains auteurs suspectent néanmoins une conformité en apparence, les pratiques seraient cérémonielles. Notre propos est de déterminer si les marges de liberté laissées aux organisations, du fait d'un contrôle malaisé ou de normes basées sur des principes plutôt que des règles, laisse du jeu dans les comptes. Autrement dit, y a-t-il des phénomènes de découplage entre la communication des organisations et leurs pratiques internes ?

2.2 Théorie néo-institutionnelle : notion de jeu et notion de découplage

La théorie néo-institutionnelle postule que l'environnement n'est pas seulement technique, c'est-à-dire le lieu de transaction de biens et de services, mais qu'il est aussi source de significations. Pour Meyer et Rowan, 1977, l'environnement institutionnel, par opposition à l'environnement technique, est ainsi composé d'un ensemble de règles culturelles. Celles-ci sont considérées comme des mythes rationnels auxquels l'organisation cherche à se conformer afin de gagner en légitimité. Autrement dit, les organisations vont se structurer en adoptant les formes et les pratiques légitimées par l'ensemble de la société. Les organisations sont en concurrence sur cet environnement institutionnel tout autant que sur le marché des biens et des services (Di Maggio et Powell, 1983). Une autre caractéristique du courant néo-institutionnel est que l'analyse ne se situe pas par rapport à une organisation mais par rapport à un « *champ organisationnel* ». Par ce terme, les auteurs comprennent les organisations qui, en s'agrégeant, constituent un espace reconnu de la vie institutionnelle : fournisseurs, consommateurs, agences de régulation et diverses entités concurrentes. L'intégration au sein du champ est favorisée par le développement de similarités – de pratiques ou de buts – entre les organisations qui le composent. Ces stratégies mimétiques sont adoptées au-delà d'une démarche rationnelle d'amélioration des performances, dans une quête de légitimité et de pouvoir politique (Di Maggio et Powell, 1983, Meyer et Rowan, 1977). En conséquence, les structures formelles des entreprises auront tendance à s'homogénéiser et à s'organiser autour de rituels de conformité à des institutions reconnues. Les néo-institutionnels parlent alors de buts cérémoniels et d'apparence de rationalité des structures organisationnelles. Ainsi pour Dambrin et al., 2005, « *le contrôle de gestion, modèle construit par les décideurs, n'aurait donc pas uniquement pour but de prendre des décisions rationnelles, il permettrait également de donner l'illusion de la rationalité aux acteurs internes et externes et de légitimer l'organisation.* » Mais pour Meyer et Rowan, 1977, cette structure formelle, légitimante, est souvent déconnectée des pratiques réelles. En se dotant d'une structure formelle qui adhère aux mythes de l'environnement institutionnel, une organisation démontre qu'elle agit selon les objectifs de la collectivité, mais le fonctionnement interne de l'entreprise reste dépendant d'exigences techniques. De ces demandes hétérogènes peut naître un découplage entre la structure formelle et le fonctionnement réel de l'organisation. Le découplage correspond à la « *situation où la conformité par rapport aux attentes externes est uniquement symbolique et non pas effective* ». Il traduit l'illusion que ce qui est communiqué reflète la structure interne (Zelinschi et al., 2007) et représente « *un mécanisme de protection à travers lequel l'organisation maintient sa légitimité externe à travers des pratiques formelles qui incarnent des finalités socialement acceptables, tout en conservant des routines informelles qui ont*

évoluées dans le temps » (Westphall et Zajac, 2001, p.221). Le découplage est donc une liberté que l'organisation s'octroie pour s'accommoder d'une pression institutionnelle trop contraignante.

Nous pouvons penser que le marché financier fait pression sur l'organisation et lui impose des normes de communication, comme la Directive Transparence ou la comptabilité internationale. Mais en retour, l'organisation utilise ces mêmes normes pour véhiculer une information qui lui donne une image favorable, sans pour autant se les approprier. Il y a ainsi création de jeu ou découplage entre le reporting interne et les comptes publiés. Labégorre et Boubaker, 2004, estiment que les entreprises peuvent instrumentaliser le mythe de la transparence de l'information, qui devient alors un outil de pouvoir pour l'organisation, visant plus à servir les intérêts de l'entreprise qu'à limiter l'asymétrie d'information.

3 Méthodologie

3.1 Le budget et les IFRS dans la communication externe

Pour répondre à notre question de recherche nous avons choisi d'étudier le budget, car c'est un outil central de la gestion des organisations (Bouquin, 2010) – et donc du *reporting* interne – et qu'il répond à la demande de données prévisionnelles des actionnaires – et donc aux demandes du *reporting* externe. Notre enquête terrain s'est réalisée en deux temps, en commençant par une enquête qualitative exploratoire. Nous avons réalisé dix-huit entretiens avec des praticiens de la finance et du contrôle de gestion sur des sociétés cotées ou non cotées en France, entre fin 2006 et mi 2007. Cette diversité des sociétés est adaptée à notre recherche qui vise à comprendre l'utilisation des IFRS et son lien avec les données prévisionnelles. Cette première approche empirique a servi à établir le questionnaire de l'enquête confirmatoire. Les noms, fonctions et adresses des enquêtés ont été pris dans les annuaires de trois grandes écoles de commerce françaises. La cible visée était les groupes faisant partie du SBF250. Les personnes interrogées devaient être trois par entreprise : le directeur financier ou du contrôle de gestion du groupe ou d'une branche d'activité du groupe, un contrôleur de gestion opérationnel et un manager opérationnel. Les questionnaires ont été envoyés à 650 personnes environ de juin à septembre 2011. 76 groupes n'ont pas été contactés, car hors de notre cible (société de bourse...) ou sans adresse connue. Les réponses reçues ont été de 56 dont 3 n'ont pas été traitées car incomplètes, soit un taux de réponse de 8,15%. Les 53 répondants représentent 40 groupes français donc 16% de la cible de départ, et dans 27 cas le répondant se trouve en poste au niveau de la société mère. 9 sont des managers opérationnels, les 44 autres sont des contrôleurs ou des financiers. Dans nos résultats, les verbatim des enquêtés seront dénommés par secteur d'activité pour l'enquête exploratoire et par individu, noté ind.1 à ind.53, pour l'enquête confirmatoire.

Nous avons choisi de réaliser une analyse en composantes principales (ACP) pour mieux identifier les données les plus représentatives de nos résultats. Nous avons obtenus une ACP portant sur 23 items regroupés autour de 10 facteurs distincts. Nous avons procédé à une rotation Varimax des axes afin de faciliter l'interprétation des différents facteurs. Celle-ci montre les caractéristiques suivantes : la variance expliquée est supérieure à 80%, les valeurs

propres des facteurs sont toutes supérieures à 1 et les coefficients de corrélations des variables avec le facteur concerné sont supérieurs à 0,5. Comme l'objet de notre étude porte sur le rôle de communication externe et le lien avec les IFRS, nous nous sommes focalisés sur les six facteurs les plus discriminants sur ces aspects. L'ACP révèle une classification en deux groupes des données de notre échantillon sur l'importance du rôle de communication financière du budget. Le détail des variables et des facteurs est donné en annexes 1 et 2.

Mais avant l'analyse ACP, nous avons questionné le rôle du budget et le lien avec l'actionnaire, dans le cadre de l'utilisation des IFRS. L'analyse du Khi-deux entre la variable V4, qui porte sur le rôle de communication du budget et la variable V11, qui désigne l'actionnaire comme destinataire de la communication, est fiable, aucun effectif théorique n'étant inférieur à 5. La valeur du Khi-deux est égale à 10,374 pour un degré de signification de 0,001 et un V de Cramer de 0,441. La relation avec la variable V12, selon laquelle l'actionnaire était avant 2005 le principal réceptionnaire de cette communication, est elle aussi valide selon le test du Khi-deux mais avec une intensité plus faible puisque le V de Cramer est égal à 0,299. Ces résultats nous disent que le rôle de communication du budget est lié à l'actionnaire et que cette relation est plus forte depuis la mise en œuvre des IFRS.

3.2 L'influence de la communication sur les pratiques du budget

L'analyse en composantes principales révèle une classification en deux groupes des données de notre échantillon. La différenciation s'est faite sur le fait que le rôle de communication est une des cinq premières fonctions du budget. Il est à noter que cette typologie ne s'est faite que sur 43 individus, les réponses manquantes sont venues diminuer notre échantillon. Nous obtenons ainsi deux populations distinctes composées de 67,4%, soit 29 entreprises qui considèrent que la communication et notamment la communication externe est un des rôles importants du budget et 32,6%, soit 14 entreprises qui ne mettent pas ce rôle parmi les cinq premiers. Les facteurs ont tous une moyenne égale à 0.000 et un écart-type égal à 1.000.

Nous constatons au regard de ce tableau que les facteurs les plus différenciateurs sont l'utilisation des normes IFRS dans la comptabilité de gestion, des plans et budgets qui couplent des informations financières et opérationnelles, des objectifs centrés sur des standards externes, prudents et révisables. Ce qui semble le plus remarquable dans ces résultats, c'est d'observer en même temps des phénomènes d'appropriation et des phénomènes de découplage.

Classes Facteurs	Rôle de communication		Peu de rôle de communicat°		Distance entre les moyennes	Impor- tance
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type		
F4 IFRS et budget	-0,242	0,809	0,501	1,192	0,743	0,16
	Plus d'influence des IFRS, mais une appropriation « de surface »		Moins d'influence des IFRS en gestion, mais quand elles sont utilisées elles sont plus souvent un renouvellement des pratiques			
F8 Orientation du budget	-0,117	1,012	0,242	0,966	0,359	0,07
	Plus le niveau hiérarchique est élevé plus le budget est centré sur l'atteinte des objectifs financiers.		A la direction générale, les budgets et plans sont plus financiers et moins couplés aux budgets opérationnels			
F10 Intangibilité du budget	-0,111	0,854	0,229	1,256	0,340	0,05
	Objectifs plus facilement révisables		Budget comme référence			
F6 Caractéristiques des objectifs	0,091	1,027	-0,188	0,950	0,279	0,05
	Objectifs plus souvent liés à des standards externes. Et généralement plus ambitieux dans les <i>business units</i> .		Objectifs ambitieux			
F5 Re-prévisions	-0,076	1,043	0,157	0,920	0,233	0,04
	Les re-prévisions sont plus fréquentes. L'analyse des écarts porte moins sur le budget.		Le budget reste la référence pour les écarts			

Tableau 1: Récapitulation des résultats sur le budget dans un rôle de communication financière

3.3 Les IFRS : l'adoption de nouvelles pratiques

Le facteur le plus discriminant ci-dessus, c'est-à-dire le facteur 4, nous informe que sous un rôle de communication, la comptabilité de gestion, et notamment prévisionnelle, est plus influencée par les normes IFRS et celles-ci sont plus largement utilisées dans l'organisation. Par ailleurs, notre double enquête, en 2006-2007, puis en 2011, montre une nette évolution quant à l'intégration des IFRS dans les systèmes de gestion. Lors de notre première enquête, les IFRS n'apparaissaient pas spontanément dans les réponses de nos interlocuteurs. Seuls trois interviewés en ont parlés comme liés aux préoccupations des *business units*.

« Ces objectifs qui sont donnés par la DG, quels sont ils ?

_c'est essentiellement Chiffre d'Affaires, donc volume, à la limite volume de production et un peu prix, mais c'est d'abord Chiffre d'Affaires et après ce sera ce que nous appelons l'operating income, qui est en fait le résultat opérationnel courant en IFRS. » Gaz industriel
« Les normes IFRS ça a été un choc pour les sociétés [entités opérationnelles], c'est une adaptation, c'est une façon de raisonner qui est bien différente, donc c'est passé par des formations, (...) toutes les sociétés ont été formées. » Transport routier

Notre enquête confirmatoire fait apparaître une prise en compte conséquente des IFRS dans les systèmes de gestion, ou du moins dans les budgets. 43 interlocuteurs parmi les 53 affirment que les IFRS ne sont pas seulement utilisées dans les comptes consolidés du siège mais bien déployées dans les *business units* et notamment dans le budget.

Un autre facteur d'appropriation apparaît dans le couplage des informations financières et opérationnelles. Le facteur 8 nous donne une orientation que nous n'avions pas envisagée. Sous un rôle de communication financière, les aspects financiers et non financiers sont mieux reliés. Une explication serait que la communication en IFRS renforce l'orientation double des prévisions : à la fois stratégique et financière. Ces résultats confirment le rapprochement des différentes fonctions internes à l'organisation autour de la production d'information en IFRS.

Le dernier critère qui traduit une appropriation de nouvelles pratiques quand le budget sert la communication financière, c'est l'intangibilité du budget. Traditionnellement, l'outil budgétaire définit la référence à suivre tout au long de l'exercice et celle-ci est adossée à un plan d'action. Mais notre enquête révèle que, dans un rôle de communication externe, les objectifs sont plus souvent révisés en cours d'année. La communication externe introduit une vision à très court terme.

Ces résultats quoique que faibles montrent cependant une évolution des pratiques vers une appropriation des attentes des instances de régulation ou du marché financier.

3.4 Le découplage des pratiques

Au regard d'autres résultats de notre enquête, nous pouvons cependant nous demander si cette appropriation des IFRS et du budget dans un rôle externe est bien ancrée dans les systèmes de gestion ou seulement cérémonielle.

Ainsi l'intégration des IFRS dans la comptabilité de gestion est-elle plus nuancée quand on étudie les réponses aux questions du facteur 9 (cf annexe 2). Un peu plus de la moitié des enquêtés affirment utiliser l'information sectorielle dans la prise de décisions, confirmant l'influence des normes internationales, mais à la question « *le passage aux IFRS apparaît comme une opportunité de renouvellement des outils et des pratiques de gestion* » leur réponse est globalement négative. Et 42% des répondants estiment qu'il existe un double suivi budgétaire, l'un pour la gestion interne et l'autre spécifique à la communication de l'information sectorielle. Ces résultats semblent montrer une appropriation « de façade » ; les IFRS sont utilisées dans le *reporting* interne mais ne modifient pas le système budgétaire.

« Il n'y a pas de changement dans le groupe ces dernières années, par exemple sur la date à laquelle on fait les prévisions, ni sur le niveau de détail lié à l'introduction des IFRS »
Electroménager

« Nous avons toujours eu des pratiques prudentes. On a même résisté sur la R&D, on a fait a minima, en fait quand on active de la R&D, on a un montant d'investissement qui est toujours relativement le même, en termes de R&D, c'est linéaire. Personnellement je considère que les normes internationales, sur un certain nombre d'aspects elles n'apportent pas grand-chose. C'est pareil sur l'approche par composants. Ça n'apporte aucune valeur ajoutée. » Sécurité

Cette apparence d'homogénéité du système de gestion, et notamment du budget, transparait dans la définition des objectifs. Traditionnellement ceux-ci sont négociés avec la direction générale pour motiver les individus autour d'une finalité commune. Mais dans notre enquête, le facteur 6 décrit les objectifs comme liés à des standards externes et plus ambitieux dans les *business units* qu'au niveau de la direction. Par ailleurs, on constate que les objectifs financiers à atteindre sont d'autant plus importants au niveau de la direction générale dans un budget orienté vers la communication externe. Ces réponses sont surtout vraies pour les entreprises qui valorisent le lien budget/communication financière. Une des personnes interviewées dans notre étude exploratoire parle de « *boite d'ajustement* » pour formaliser l'écart entre les budgets établis dans les entités opérationnelles et la consolidation qui en découle au niveau de la direction générale.

Les re-prévisions sont un autre facteur de distorsion entre *reporting* interne et externe. Les re-prévisions du résultat de l'année en cours sont établies deux à trois fois par an, prioritairement pour informer le marché. L'analyse des variables montre que sous un rôle de communication externe, les re-prévisions pour l'actionnaire sont nettement plus fréquentes, la moyenne passant de 3,7 à 4,3, mais les écarts restent plutôt établis par rapport au budget d'origine. Ce résultat montre que les organisations peuvent faire cohabiter deux estimations de résultats : les re-prévisions dont le rôle est la relation avec les actionnaires et le budget qui conserve le rôle de référence interne. Globalement, les re-prévisions sont très fréquentes dans l'ensemble des sociétés cotées car elles actualisent l'information communiquée au marché financier.

Ces différents résultats nous montrent que les sociétés utilisent un outil de gestion interne, le budget, pour communiquer en externe et que ce phénomène s'est accentué depuis la mise en œuvre des IFRS. Cependant *reporting* interne et *reporting* externe ne sont pas complètement en phase. Les membres de l'organisation conservent des marges de manœuvre : objectifs plus prudents à la direction générale, re-prévisions en parallèle des budgets, une utilisation des IFRS « de façade » avec des données financières et opérationnelles qui sont néanmoins assez liées. Ces marges de liberté constituent un découplage des pratiques et des outils entre les aspects opérationnels et de communication. C'est d'ailleurs ce qui ressort des questions ouvertes de notre enquête confirmatoire:

Les contraintes de la communication financière nous conduisent à produire des estimations additionnelles et ponctuelles, plus restreintes que l'estimé de fin d'année ou de fin de semestre, « l'atterrissage ». (ind.36)⁹

Les indicateurs clés ne sont pas forcément ceux qui intéressent la communauté financière. Mais la consolidation des indicateurs faite par le DG intéresse évidemment la communauté financière. (ind. 30)

⁹ Pour rappel : les verbatim de l'enquête confirmatoire sont notés ind.1 à ind.53, et ceux de l'enquête exploratoire sont détaillés par secteur d'activité.

Le budget est un outil de management opérationnel et d'aide à la décision, l'objet consolidé sert à l'actionnaire. (Ind.10)

« Il peut y avoir aussi ici ce qu'on appelle une boîte d'ajustement. Il peut y avoir voilà, des boîtes d'ajustement à différents niveaux. Et sachant que les objectifs en business units peuvent être plus ambitieux » (Transport)

Par ailleurs, il ressort de nos enquêtes, une volonté d'éviter un contrôle externe de la comptabilité de gestion ce qui vient délimiter la capacité à communiquer.

« jusqu'à présent tout ce qu'on a communiqué on ne pouvait pas appeler ça des prévisions ça n'a été que des objectifs : la prévision ça donne des choses suffisamment précises pour être qualifiées de prévisions et il faut que ça puisse être audité. C'est auditable, donc ça veut dire comme généralement c'est basé sur la comptabilité analytique, toute la comptabilité analytique doit être auditée donc c'est extrêmement lourd, c'est.... Enfin jusqu'à aujourd'hui nous, les commissaires aux comptes ne mettent pas le nez dans notre analytique, on l'a évité. Le jour où on donne des prévisions, ils peuvent les auditer donc c'est lourd, c'est coûteux, c'est .. » (Société de SI)

« Les marges de manœuvre prévues par la Direction Financière en interne ont été suffisantes pour faire face à la crise 2008/2009 sans modifier les engagements pris. » ind.14

« La communication des profit warning est très prudente et la DG intègre systématiquement des marges significatives de façon justement à éviter les profit warning. » ind.30

Sous un rôle de communication financière, le découpage de l'organisation est nettement influencé par les IFRS quoiqu'elles n'apparaissent pas forcément comme une opportunité de renouvellement des pratiques et outils de gestion. Nos résultats montrent un processus budgétaire non homogène. L'analyse révèle des prévisions différenciées selon qu'elles sont communiquées en interne ou en externe. L'entreprise affiche des pratiques cérémonielles : intégration des IFRS, communication de prévisions de résultats, mais reste très prudente dans sa démarche et surtout déconnecte son *reporting* externe de sa gestion interne afin de conserver des marges de manœuvre.

4 Discussion et Conclusion

4.1 Discussion

Le résultat le plus marquant de notre étude est la place prise par les normes internationales dans le dispositif de gestion. L'introduction des IFRS en 2005 a, depuis, fortement intégré les systèmes de gestion. Westphal et Zajac, 1998, observent que l'adoption d'une nouvelle structure attendue par les investisseurs aura un effet positif même si celle-ci n'est que symbolique. Pour les auteurs, cette mise en place de structures cérémonielles et le phénomène de découplage qui l'accompagne sont renforcés par l'utilisation d'un langage légitimé socialement. Les IFRS constituent typiquement ce langage. Elles interviennent dans le budget sous l'effet combiné d'une pression mimétique et coercitive. La législation impose aux sociétés cotées l'utilisation des IFRS dans la consolidation de leurs comptes et le marché financier pousse les organisations à établir leurs prévisions selon ce même langage. Cette incorporation des IFRS dans la comptabilité de gestion reste symbolique en ce sens qu'elle ne vient pas modifier le budget et ses pratiques, mais elle va simplement ajouter un suivi et des agrégats spécifiques pour la communication externe.

Pour autant le processus budgétaire n'est pas totalement homogène ou cohérent, car il répond à des partenaires divers et doit alors déployer des tactiques et des informations variées et présentant des formes de découplage. Quelques attributs du budget ont été adaptés pour permettre un alignement entre des attentes externes avec des enjeux de performance interne. Ce rapprochement se traduit notamment par une structure cérémonielle visant à préserver les pouvoirs en place. Ainsi, les entités opérationnelles s'engagent-elles dans des objectifs qui ne sont pas ceux qui seront consolidés, produisent des informations qui ne sont pas celles du pilotage de l'entité, permettent des re-prévisions pour justifier vis-à-vis de l'extérieur les objectifs budgétaires et utilisent un langage IFRS qui ne refond pas l'organisation interne. Ces exemples montrent une pratique visant à donner l'illusion que le processus budgétaire est transparent et adopte les standards imposés par l'extérieur. Cette orientation vers l'extérieur n'est cependant pas sans influence sur les performances. L'obligation de rentabiliser l'investissement des actionnaires et de leur rendre compte de cette profitabilité mobilisent les acteurs de l'organisation et poussent les dirigeants et les opérationnels à questionner les incertitudes stratégiques.

4.2 Conclusion

Pour Capron, 2006, « *l'histoire de la comptabilité montre en effet que celle-ci est intimement liée aux grandes évolutions économiques et sociales et que tout système comptable est amené à changer en fonction des attentes et des besoins des acteurs, de leurs rapports de force, de leurs conflits ou de leurs ententes* ».

L'analyse des normes IFRS et du droit - sous l'angle d'un risque informationnel subi par les sociétés qui diffusent une information financière - a mis en exergue le fait que les juges et l'AMF confondent les finalités de la sincérité de l'information comptable et de la communication financière. Le droit est donc le garant de la qualité de l'information comptable et financière. Si l'on continue à juger les enregistrements comptables à partir de deux branches du droit, aux finalités dissociées, on risque de perdre un puissant levier de contrôle.

Or, la pratique des entreprises nous montrent que l'utilisation des IFRS n'est souvent qu'apparente.

Le développement des marchés financiers, lié à l'émergence d'une gouvernance actionnariale, ont mis l'investisseur au cœur des préoccupations des dirigeants. Les investisseurs et les analystes financiers exercent ainsi une pression qui pousse les sociétés cotées à donner une information " de gestion " pour promouvoir la transparence du management. Les entreprises, par contrainte ou par mimétisme, ont aligné leur comptabilité mais aussi leurs systèmes de gestion sur les attentes de la communauté financière. Mais il n'y a pas de déterminisme. L'adoption des IFRS et de toute autre contrainte externe ne signifie pas mettre en place des structures symboliques. Ainsi une société de notre échantillon a préféré recentrer son budget sur sa fonction première, la gestion de l'entreprise. La communication d'information prévisionnelle a été écartée du processus. Cette société a bien incorporé les IFRS dans son système de gestion et y voit un renouvellement des pratiques et une réflexion rénovée sur le suivi des performances. Il ne s'agit là que d'un exemple, mais il pose la question du rôle du contrôle de gestion dans l'organisation.

Les incertitudes stratégiques liées aux turbulences des marchés des biens et des services, mais aussi des marchés financiers focalisent l'attention des dirigeants. Cet aspect est renforcé par l'évolution de la législation sur la fréquence et la transparence de l'information publiée et sur la responsabilité du dirigeant dans la qualité du contrôle interne. Dans notre enquête, il apparaît que les dirigeants sont mobilisés dans la prise de décision auprès des opérationnels, quand les responsables d'entité sont, eux, impliqués à défendre leur budget dans une logique plus opérationnelle et plus 'bottom up'. Il s'agit là, pour beaucoup, d'un jeu de pouvoir. Mais en défendant leur budget et en s'impliquant dans sa construction, les opérationnels gagnent en information et en autonomie, et en s'impliquant dans le budget et la prise de décision qu'elle induit, les dirigeants se rapprochent des opérations.

Dans notre enquête nous avons observé un certain nombre de déterminants des pratiques de gestion nous donnant à penser qu'il existe un découplage des pratiques pour satisfaire des demandes parfois contradictoires. Pourtant la mise en œuvre des IFRS et la pression des marchés poussent aussi le rapprochement entre comptabilité de gestion et comptabilité financière et selon Westphal et Zajac, 1998, même si ce n'est que symbolique cela produit néanmoins des effets.

Annexe 1 : l'ACP

Tableau 7-1 : Matrice des composantes après rotation^a

	Composante									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
V55	,834	-,121	,239	,063	-,082	,194	-,097	-,048	-,006	,138
V56	,783	,075	-,167	,053	,225	-,113	,019	,170	,073	-,044
V43	-,650	-,142	,413	,123	,122	-,070	-,143	-,107	,059	,103
V31	,119	,803	-,099	-,114	,007	,052	-,090	,317	-,083	,024
V53	,108	-,781	,230	-,092	-,054	,306	-,027	,047	,036	,178
V51	,036	,754	,064	-,002	,106	,127	,147	-,050	-,104	,209
V19	,033	,052	,917	,015	,011	-,179	-,040	,018	,073	,063
V17	-,216	-,123	,679	-,157	,188	,109	,244	-,024	-,014	,079
V20	,008	-,269	,639	-,011	-,384	,139	,007	,084	,090	-,237
V23	,076	-,129	,018	,889	,018	,091	,025	-,032	,163	,003
V22	-,027	,092	-,107	,880	-,012	-,081	,191	,005	-,096	,111
V60	,134	,069	,019	-,060	,859	,028	-,043	,095	-,070	,144
V58	,209	-,192	-,028	-,350	-,642	,028	,079	,088	-,011	,452
V37	-,035	,147	-,011	,050	,057	,816	,023	,040	-,154	-,127
V42	,154	-,203	-,028	-,043	-,100	,811	-,073	,049	,150	,058
V47	,135	,046	-,022	,167	-,002	-,079	,862	-,257	,025	,010
V45	-,083	,139	,226	,226	-,392	,185	,692	,129	,256	-,140
V54	-,374	-,074	,091	-,135	,446	-,237	,543	,204	,004	,152
V35	-,075	,211	,014	-,022	,102	-,016	-,177	,839	,089	,123
V32	,335	-,076	,028	-,001	-,034	,136	,068	,801	-,248	-,062
V24	-,122	-,069	-,013	,132	,017	,166	,062	,017	,841	-,229
V28	,171	-,156	,154	-,064	-,127	-,224	,078	-,140	,784	,107
V57	-,032	,098	,028	,133	,095	-,068	-,020	,055	-,101	,915

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 7 itérations.

Annexe 2 : détail des facteurs de l'ACP

Implications des acteurs : facteur F3

V17 Les managers opérationnels à tous les niveaux sont impliqués dans le processus budgétaire (dans l'élaboration du budget et son suivi)

V19 La direction générale utilise l'information budgétaire comme un moyen de questionner et de débattre des décisions et actions des responsables des entités

V20 Le processus budgétaire fait l'objet de nombreuses interactions entre la direction générale et les responsables opérationnels

Découpage et IFRS : facteurs 4 et 9

Facteur 4 : IFRS et comptabilité de gestion

V22 L'élaboration de la comptabilité de gestion (et notamment du budget) de mon entité n'est pas influencée par des critères liés aux normes IFRS

V23 Les normes IFRS sont uniquement utilisées au niveau de la comptabilité de gestion de la direction du groupe (par opposition à « utilisées aussi dans les filiales du groupe »)

Facteur 9 : appropriation des IFRS

V24 Le passage aux IFRS apparaît comme une opportunité de renouvellement des outils et des pratiques de gestion

V28 Les managers opérationnels utilisent l'information sectorielle comme base d'information pour leurs décisions

Le plan moyen terme : orientation donnée au budget : facteur 8

V35 La consolidation des budgets au niveau de la direction générale est plutôt orientée vers les aspects financiers quand les budgets des divisions sont plutôt centrés sur le suivi des activités

V32 Le plan au niveau de la direction générale est centré sur le calcul des cash-flows futurs et des équilibres financiers à moyen terme

La nature des indicateurs : facteurs 1 et 2

Facteur 1 : influence des acteurs et données budgétaires

Les chiffres budgétés reprennent les priorités :

V55 - des actionnaires et de la communauté financière

V56 - des fonctionnels (contrôleurs de gestion, financiers...)

V43 (-)¹⁰ les objectifs budgétaires sont décidés de manière top down à bottom up

Facteur 2 : couplage des indicateurs

V51 (-) Les indicateurs du budget sont essentiellement des données comptables, plus quelques informations simples

V31 (-) La relation entre les aspects financiers et les aspects stratégiques ou opérationnels des plans est parfois assez faible

V53 Les indicateurs regroupent de manière assez équilibrée les deux natures d'information

Les caractéristiques des objectifs : facteur 6

V37 Les objectifs alloués aux entités fonctionnelles ou opérationnelles sont plus ambitieux que ceux négociés avec la direction générale

V42 les objectifs du budget sont fixés en référence à des standards externes

Les ré-estimations : facteurs 5 et 10

Facteur 5 : l'utilisation des re-prévisions

V58 (-) Les budgets font l'objet de re-prévisions en cours d'année pour informer les actionnaires

V60 L'analyse des écarts se réalise essentiellement par rapport au budget d'origine

Facteur 10 : l'intangibilité du budget

V57 Les objectifs budgétaires ne sont jamais modifiés en cours d'année

L'évaluation par le budget : facteur 7

V45 Les primes des responsables d'entité sont directement liées à l'atteinte des objectifs budgétaires

V47 La prime, en pourcentage, accordée aux responsables d'entité est lié aux objectifs

V54 Les chiffres budgétés reprennent les priorités des opérationnels

¹⁰ Le signe : (-) après le code de la variable signifie qu'elle est liée négativement aux autres variables du facteur

7 Bibliographie

7.1 Articles

- Capron, M. (2006). Les normes comptables internationales, instrument du capitalisme financier. *Management et sciences sociales* 68 : mai 115-129.
- Casta, J-F. (2003). La comptabilité en 'Juste Valeur' permet-elle une meilleure représentation de l'entreprise ? *Revue d'Economie Financière*. 73 : 17-31.
- Colasse, B. (2006) IFRS : un défi et une opportunité pour l'enseignement de la comptabilité. *Revue Française de Comptabilité*. 385 : 37-40.
- Colasse, B., Standish, P. (1998). De la réforme 1996-1998 du dispositif français de normalisation comptable. *Comptabilité - Contrôle - Audit* 4 (2): 5-27.
- Di Maggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48, p. 147-160.
- Disle, C., Noël, C. (2007). La révolution des normes I.F.R.S.: convergence de la comptabilité vers la finance? *La revue des Sciences de gestion*. 224-225: 17-28.
- Elkholm, B-G., Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *The European Accounting Review*. 9 (4) : 519-539
- Gelard, G. (2012). Repenser le rôle et les concepts de la comptabilité financière, *RF compt.*, mars. 3.
- Gignon –Marconnet, I. (2003) Les rôles actuels de la gestion budgétaire en France : une confrontation des perceptions des professionnels avec la littérature. *Comptabilité – Contrôle – Audit* 9 (1): 53-78
- Greling de, J., Allard, B. (2008). Information sectorielle : un dérapage qu'il faut rattraper. *Analyse Financière*. 28 : 4-7.
- Hopwood, A.G. (1983) On trying to study accounting in the contexts in which it operates. *Accounting, Organizations and Society*. 8: 287-305.
- Labégorre, F., Boubaker, S. (2004). La transparence de l'information financière, mythe ou réalité ? *La Revue du Financier* 148: 41-59.
- Ledouble, D. (2011). Quelques remarques sur l'incidence juridique des IFRS, *Petites Affiches*. 44 du 3 du mars : 11.
- Lopater, C., Frotiée, P. (2003). Avec les normes IFRS, la communication financière sera dans les comptes. *Echanges*. août/septembre 202 : 98-99.
- Marion, C., Herbert, J. (2006). Les normes IFRS intéressent également les juristes. *Revue de droit des affaires internationales*. 3 : 430.
- Meyer, J.W., Rowan B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, vol. 83, p. 340-363.
- Raffournier, B. (2007). Les oppositions françaises à l'adoption des IFRS : examen critique et tentative d'explication. *Comptabilité – Contrôle – Audit* numéro thématique : 21-41
- Teller, M., (2010). Les normes comptables internationales : la transparence en question. *RTDcom* 671.
- Teller, M., (2007a.). L'information des sociétés cotées et non cotées : une évolution certaine, de nouveaux risques probables, *RTDcom*. janvier mars : 17.
- Teller, M. (2007b). Les normes IFRS : vers un schisme juridique, *Bulletin Joly bourse*. 6 1er novembre : 705.
- Tort, E. (2007). La contingence de la politique comptable des sociétés cotées : le cas de la transition aux normes IFRS. *Comptabilité, Contrôle, Audit*. Décembre : 171-194.

- Westphal J.D., Zajac E.J. (1998). The symbolic management of stockholders: corporate governance reforms and shareholder reactions. *Administrative Science Quarterly*. 43: 127-153
- Westphal, J.D., Zajac, E.J. (2001). Decoupling policy from practice: the cas of stock repurchase program . *Administrative Science Quarterly* 46: 202-228.
- Zelinschi, D., Levant Y., Berland N. (2013). Les motivations au découplage, l'exemple de l'introduction de l'IFRS 8, *Finance, Contrôle et Stratégie*, 16 (1).

7.2 Ouvrages

- Bouquin, H. (2010) *Le contrôle de gestion*. 9^{ème} édition, Paris : PUF.
- Colasse, B. (2000). *Harmonisation comptable internationale*. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, 1233-1244
- Dictionnaire Trésor de la langue française : <http://www.cnrtl.fr/definition/jeu>
- Garnier, P. (1947). *La comptabilité, algèbre du droit, méthode d'observation des phénomènes économiques*. Paris: Dunod.
- Lepage, A., Maistre du Chambon, P., Salomon, R. (2010). *Droit pénal des affaires*. 2^{ème} édition, Paris: Litec.

7.3 Chapitres dans un ouvrage collectif

- Charreaux, G. La théorie positive de l'agence : lecture et relectures. In *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^{ème} siècle* (Ed. G. Koenig, Economica), Paris, 1999, p. 61-141.
- Chiapello, E. (2005). Transformation des conventions comptables, transformation de la représentation de l'entreprise. In *Les normes comptables internationales, instruments du capitalisme financier* (Ed. La Découverte, Capron, M.) Paris.

7.4 Thèses

- Sponem, S. (2004). Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises: proposition d'une typologie et analyse des déterminants. Doctorat en sciences de gestion, Paris : Université Paris Dauphine.

7.5 Cahiers de recherche, rapports et communications dans des congrès

- Actes du colloque (1999). Les enjeux de la normalisation comptable. Petites Affiches. n°246 du 10 décembre.
- Colasse, B. (2004). In *L'évolution du Droit comptable*. Conférence sur L'actualité comptable organisée par l'AFC.
- Dambrin C., Lambert C., Sponem, S. (2005). *Contrôle et changement : une perspective néo-institutionnelle*. 26^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Lille.

Frison-Roche, M.-A., (1999). L'élaboration d'un système comptable globalement unifié aboutira à la création d'un standard juridique mondial. In Colloque sur Les enjeux de la normalisation comptable. Petites Affiches. n° 246 du 10 décembre.

Germain, C. (2005). La conception des systèmes de contrôle de gestion : les relations entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance, 26ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Lille.

Notes et observations sous arrêts

Cass. Com., 13 décembre 2011 : Teller, M. *RTDcom* 2012, p.287.

Décision de l'AMF n°1071 du 10 décembre 2009

Rontchevsky., N. *Bull. Joly Bourse* n°3, mai 2010, p.248.