



**HAL**  
open science

## Gouvernance d'entreprise et gestion du résultat. Les contrôleurs de gestion de l'autre côté du miroir

Caroline Lambert, Samuel Sponem

### ► To cite this version:

Caroline Lambert, Samuel Sponem. Gouvernance d'entreprise et gestion du résultat. Les contrôleurs de gestion de l'autre côté du miroir. 24ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, 2003, Louvain-La-Neuve, Belgique. pp.1-20. halshs-00170211

**HAL Id: halshs-00170211**

**<https://shs.hal.science/halshs-00170211>**

Submitted on 14 Mar 2010

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

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

# ***GOVERNANCE D'ENTREPRISE ET GESTION DU RESULTAT***

## ***Les contrôleurs de gestion “de l'autre côté du miroir”***

Caroline Lambert, ATER

Samuel Sponem, AMN

Crefige, Université Paris-IX Dauphine

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75016 Paris

Tél : + 33 6 60 71 33 77

Email : [carolinelambert@yahoo.com](mailto:carolinelambert@yahoo.com)

[samuelsponem@yahoo.fr](mailto:samuelsponem@yahoo.fr)

### ***Résumé***

La gestion du résultat a été largement étudiée par la théorie positive de la comptabilité. Nous nous démarquons de cette théorie pour proposer une autre approche théorique et méthodologique de ce phénomène. Cet article propose une analyse compréhensive des pratiques de gestion du résultat par les contrôleurs de gestion. L'interview de 32 contrôleurs de gestion nous incite à penser que la diffusion des standards anglo-saxons de gouvernance est pour une large part à l'origine de la généralisation de ces comportements. La gestion du résultat est utilisée par les contrôleurs de gestion comme un instrument de légitimation dans l'organisation et/ou comme un moyen permettant de donner des marges de manœuvre aux managers face aux attentes des marchés financiers.

*Mots clés : gestion du résultat, contrôleurs de gestion, gouvernance d'entreprise*

### ***Abstract***

Earnings management has been largely studied through positive accounting theory. However, the weakness of the results obtained would suggest the use of different theoretical and methodological approaches to examining this subject. This paper offers a comprehensive analysis of earnings management practices by management controllers. Analyzing 32 interviews in 13 companies, we argue that the spread of Anglo-Saxon corporate governance has fostered such behavior. Earnings management is used as a tool by management controllers to gain broader legitimacy within organizations and/or to adopt what they claim to be ethical behavior.

*Key words : earnings management, management controllers, corporate governance*

## **Introduction**

Suite aux affaires récentes, la comptabilité en tant que représentation objective d'une réalité économique vit aujourd'hui une véritable crise de légitimité. A la base du système de gouvernance anglo-saxon (Busham et Smith, 2001), elle fait l'objet de toutes les attentions, notamment dans le grand public qui découvre le caractère fragile de son impartialité et de son objectivité.

Même si ces scandales ont eu lieu aux Etats-Unis, la crise de légitimité s'est fait ressentir par-delà les frontières, le système de gouvernance anglo-saxon s'étendant désormais en Europe continentale et notamment en France (Pesqueux, 2000).

Afin de circonscrire au plus vite cette crise, les Etats-Unis, comme la France, s'engagent dans des réformes institutionnelles et juridiques. En outre, les auteurs identifiés des manipulations

réalisées, essentiellement des auditeurs et des directeurs financiers, ont été juridiquement sanctionnés. On peut néanmoins se demander si ces démarches juridiques et législatives sont suffisantes pour que le système soit durablement fiabilisé. Ne faut-il prendre en compte la dimension sociale du problème (Colasse, 2003) ? N'est-il pas nécessaire de comprendre les raisons et modalités des manipulations comptables avant de légiférer ?

Les tenants de la théorie positive de la comptabilité (TPC) constituent depuis le début des années 80 le « mainstream » de la recherche comptable. Ils examinent les manipulations comptables, qu'ils appellent pudiquement « gestion du résultat », sous un angle exclusivement économique. Ce programme de recherche, du fait de ses faibles résultats empiriques se solde aujourd'hui par une crise de la recherche comptable (Reiter, 1998) et nous en apprend peu sur le comportement des acteurs dans ce domaine. En dépit des multiples études de la TPC « nous aurions besoin d'en savoir beaucoup plus sur les comportements de gestion du résultat des managers dans les organisations » (Macintosh, 1995).

Dans cet article, nous optons pour une perspective compréhensive et sociologique afin de mettre en exergue les raisons de la généralisation de la gestion du résultat. Ces manipulations concernent les reporting externes mais aussi les reporting internes (Macintosh 1995). Nous nous centrons sur les manipulations des reporting internes qui sont aujourd'hui étroitement liés aux reporting externes (Macintosh, 1995). Les garants de la fiabilité de l'information en interne sont pour une large part les contrôleurs de gestion, c'est donc auprès d'eux que nous avons collecté l'information nécessaire.

L'objectif de cet article est donc d'apporter des éléments de réponse à la question : *Comment et pourquoi les contrôleurs de gestion participent-ils à la gestion du résultat ?* Ce travail vise, par une investigation théorique et pratique, à comprendre l'influence du mode de gouvernance sur la gestion du résultat dans les organisations.

L'analyse d'entretiens réalisés dans treize entreprises nous permet en effet de penser que la pression actionnariale conduit les contrôleurs de gestion à manipuler les profits de leur entité. Au-delà des responsabilités individuelles, notre recherche montre ainsi que l'organisation imposée par les actionnaires aux entreprises pour respecter les critères anglo-saxons de gouvernance est elle-même à l'origine de manipulations comptables à tous les niveaux.

Dans une première partie consacrée à la revue de la littérature, nous définissons la notion de « gestion du résultat » dont nous proposons une analyse critique et nous examinons le rôle des contrôleurs de gestion dans celle-ci. Notre seconde partie expose et analyse nos données empiriques. Nous observons, dans un premier temps, que les contrôleurs de gestion mettent en oeuvre différentes méthodes de gestion du résultat. Dans un second temps, nous proposons un modèle explicatif de ce comportement des contrôleurs de gestion, en mettant en évidence l'influence du mode de gouvernance d'entreprise et de la pression actionnariale. Leurs compétences en matière de gestion du résultat leur permettent de se légitimer vis-à-vis des managers dans un contexte culturel traditionnellement difficile pour eux. Ils deviennent alors des alliés stratégiques incontournables car capables de jouer un rôle tampon entre la myopie des marchés et les impératifs de la gestion opérationnelle. Ces résultats empiriques nous permettent, dans une dernière partie, de procéder à une analyse la pertinence du modèle anglo-

saxon de gouvernance dans le modèle culturel français, sur les contradictions internes de son présupposé théorique (la théorie de l'agence) et sur la place paradoxale de la comptabilité dans ce système.

## 1. Revue de littérature

La gestion du résultat concerne la manière dont les dirigeants définissent leur politique comptable afin de présenter des comptes cohérents avec ceux attendus par les marchés financiers. La TPC, qui a pour objet l'étude des choix comptables (Watts et Zimmerman, 1990), s'est largement intéressée à la gestion du résultat. Nous verrons les insuffisances de cette approche en ce qui concerne la méthodologie, le modèle d'acteur et le niveau d'analyse.

### 1.1. Gestion du résultat : définition

Schipper (1989) définit la gestion des résultats – *earnings management*-, comme : « une intervention délibérée [du dirigeant] dans le processus de présentation de l'information financière dans le but de s'approprier des gains personnels » (cité dans Jeanjean, 2002 : 1).

Cette gestion du résultat a pour objectif de se conformer aux résultats attendus (par exemple les prévisions des analystes ou des managers) et donc de « gérer les impressions que les investisseurs ont de la firme » particulièrement pour diminuer la perception du risque qu'ils peuvent avoir et donc faire baisser le coût du financement (Stolowy et Breton, 2000 : 5). Plusieurs stratégies de gestion du résultat sont possibles : le lissage, afin de minimiser la variance du résultat et donc de minimiser le risque perçu ; le nettoyage de bilan pour apurer une situation lorsqu'un nouveau dirigeant est nommé ; ou tout simplement la gestion opportuniste, celle qui est présumée par les tenants de la théorie positive de la comptabilité (Watts et Zimmerman, 1990). Cette dernière perspective propose trois hypothèses (Watts et Zimmerman, 1990 : 138) : *l'hypothèse de rémunération* (les dirigeants qui bénéficient de bonis liés aux bénéfices sont plus enclins à utiliser des méthodes comptables qui transfèrent les bénéfices futurs dans le présent), *l'hypothèse d'endettement* (plus une entreprise est endettée plus elle a intérêt à privilégier les bénéfices actuels car des clauses des contrats de prêt, courantes aux Etats-Unis imposent certains niveaux de résultat), et *l'hypothèse des coûts politiques* (plus une entreprise est grande plus elle a intérêt à reporter son bénéfice sur les exercices suivants pour réduire le risque que se mette en place une législation contraignante).

La gestion du résultat n'est possible que parce que la comptabilité est tenue en comptabilité d'engagement et non en recettes / dépenses. Sur le long terme, il n'y a pas de différence entre les deux méthodes, mais sur le court terme, il n'y a pas correspondance entre les flux de fonds et les flux de trésorerie. La différence entre les deux méthodes est normalisée par les règles comptables. La gestion du résultat « consiste à proposer une autre méthode de traitement de ces différences pour rapatrier les profits dans l'année en cours et décaler les dépenses sur l'exercice suivant [ou inversement]. C'est d'abord un jeu qui consiste à espérer que les recettes futures couvriront les dépenses décalées » (Stolowy et Breton, 2000 : 6).

La gestion du résultat peut prendre deux formes : la gestion du résultat et la falsification (Merchant, 1990 : 300). La gestion du résultat implique de décaler la période affectée par une

opération en changeant les méthodes de mesure<sup>1</sup>, en accélérant une vente ou en repoussant un achat. On voit ici apparaître en creux une gestion du résultat qui se limite à une manipulation comptable qui est opposée à une gestion du résultat qui conduit à agir sur le réel. La falsification implique de reporter des données erronées. Ici, ce sont des actes qui peuvent avoir des conséquences pénales. Pourtant, la frontière entre ces deux types de gestion du résultat reste assez floue.

## 1.2. La TPC : une approche inadaptée ?

La littérature sur la gestion du résultat prolifère. Pourtant, en 1990, Watts et Zimmerman reconnaissent que les preuves empiriques mises à jour dans le cadre de la théorie positive de la comptabilité restaient contradictoires. Néanmoins, afin d'évincer critiques et concurrence, ils avancent l'argument selon lequel cette théorie étant acceptée par la communauté scientifique et de plus en plus utilisée, elle demeure pour une large part valide<sup>2</sup>. Nous ne reviendrons pas sur les nombreuses critiques méthodologiques, théoriques et épistémologiques qui ont été formulées sur TPC<sup>3</sup>, mais nous nous concentrerons sur deux points : la méthodologie retenue, et le niveau d'analyse.

Stolowy et Breton (2000) reprenant une typologie de Copeland (1968: 105) suggèrent que les tests empiriques de la gestion du résultat peuvent être de trois types : (1) des entretiens, des questionnaires ou une observation des managers, (2) une collecte de données auprès d'autres parties prenantes, telles que les auditeurs, ou (3) l'analyse de documents comptables et/ou de rapports d'organisations officielles, afin de vérifier *ex-post*, si une gestion des résultats a eu lieu.

Il y existe donc deux grandes manières d'étudier la gestion du résultat : objective (ex post) à partir des documents comptables et déclarative à partir des affirmations des managers, des comptables ou des auditeurs. La théorie positive se place dans une perspective objective qui consiste à déceler la gestion du résultat à partir des documents comptables et à vérifier que les hypothèses économiques émises sur le comportement des managers en matière de gestion du résultat sont bien validées. Dès lors, le problème essentiel réside dans la mesure de la gestion du résultat. Une grande diversité de méthodes de mesure existe en la matière<sup>4</sup>.

Ce choix méthodologique est relativement incongru pour un courant de recherche dit en phase « exploratoire » selon les termes mêmes de Watts et Zimmerman (1990 : 147). Ainsi, ils affirment que « l'étude de la comptabilité est une science sociale. Une théorie comptable qui

---

<sup>1</sup> Par exemple, en choisissant les événements à prendre compte sur une période donnée, le nombre de périodes concernées par un événement et l'impact sur chaque période, et, la manière de classer les événements dans le comptes de résultat (Stolowy et Breton, 2000 : 31)

<sup>2</sup> En effet quelle meilleure façon de répondre aux critiques que de dire que « les critiques ont échoué car elles ont peu d'influence sur la recherche comptable » (Watts et Zimmerman, 1990 : 149) et d'ajouter que « la meilleure théorie est celle qui répond le mieux aux demandes formulées par les étudiants et les praticiens concernant des théories qui expliquent et prédisent la comptabilité » (Watts et Zimmerman, 1990: 150)

<sup>3</sup> Watts et Zimmerman (1990) recensent les critiques qui leurs ont été faites. On peut trouver une critique radicale de la TPC et de son caractère idéologique dans Tinker et al. (1982).

<sup>4</sup> On peut se reporter à Dechow, P., R. Sloan and A. Sweeney (1995) pour une revue des différentes mesures possibles des « accruals » (ajustements comptables par rapport aux cash flows) et à Jeanjean (2002) pour une étude critique des différentes méthodes de mesure et une proposition de méthode dans le contexte français.

cherche à expliquer et à prédire la comptabilité ne peut pas séparer la recherche comptable de l'étude des individus. L'approche contractuelle dans l'étude de la comptabilité implique une compréhension des motivations des parties prenantes » (Watts et Zimmerman, 1990 : 150). Pourtant, ils s'en tiennent à une modélisation économique et opportuniste assez sommaire du comportement des managers en fonction du réseau de contrats dans lesquels ils sont insérés. Ils ajoutent que la comptabilité positive « explique pourquoi la comptabilité est utilisée et fournit un cadre afin de prédire les choix comptables. [...] Les choix sont réalisés en termes d'objectifs individuels et en terme d'effets des méthodes comptables sur l'atteinte de ces objectifs » (Watts et Zimmerman, 1990 : 150). Cependant, si l'explication d'un comportement opportuniste ex-post semble simple, la prédiction est difficile ex-ante. Tenter de prévoir un comportement sans avoir cherché à le comprendre semble donc illusoire. Cette manière de modéliser les comportements nous en apprend donc finalement assez peu sur ce qui motive les comportements des décideurs comptables. Reprenant ainsi les postulats épistémologiques de Milton Friedman, n'est-elle pas uniquement le reflet de l'impérialisme économique en matière de recherche comptable (Reiter, 1998) ?

Notre deuxième critique porte sur l'hypothèse selon laquelle le dirigeant serait le seul à opérer des choix comptables.

Dans leur article de 1990, Watts et Zimmerman soulignent que « les effets des procédures comptables de contrôle interne sur le reporting externe sont particulièrement prometteurs [...] La façon dont la firme est organisée en interne [...], le type de système de compensation interne, et l'ensemble des opportunités d'investissement ont tendance à être associés avec le type de système de mesure comptable de la performance interne. Les contrats internes peuvent devenir un déterminant aussi important que les contrats externes » (Watts et Zimmerman, 1990: 152).<sup>5</sup> Le fait que les documents comptables des grandes entreprises (celles qui sont principalement étudiées dans le cadre de la théorie positive) soient l'agrégation de documents comptables ayant été construits par des managers ayant des enjeux et motivation propres, c'est-à-dire, pour reprendre le vocabulaire consacré de la théorie positive, le fait qu'ils fassent l'objet de contrats internes particuliers, peut expliquer les divergences qui sont apparues dans les résultats empiriques des différentes études menées sur la gestion du résultat. Le contrat interne le plus souvent étudié dans la TPC touche à l'hypothèse de rémunération. Dans ce domaine, les résultats des différentes études sont contradictoires (Guidry et al., 1999 : 114). Merchant (1990), à partir d'interviews, constate d'ailleurs que la plupart des managers de *business units* manipulent la performance de leurs unités.

Quelques rares études, dans le cadre de la TPC, s'intéressent à la gestion des résultats en interne. Ainsi, Guidry et al. (1999 : 114), à partir de données collectées auprès de plus de cent business units d'une même firme, montrent que « Les managers intéressés par un système de

---

<sup>5</sup> Ils rejoignent sur ce thème Ronen, Sadan and Snow (1977 : 12-13) qui affirment que : « la gestion des résultats peut être destinée à 1/ des utilisateurs externes des états financiers, tels que les investisseurs et les créiteurs externes, 2/ aux managers eux-mêmes. Plus spécifiquement, à partir du moment où le management est pris en compte, la motivation pour la gestion du résultat ne doit pas être considéré comme l'apanage du seul top-management. Les managers intermédiaires peuvent chercher à gérer le résultat afin de donner une meilleure image à leur hiérarchie. Ils peuvent chercher à atteindre les budgets, qui, non seulement servent de prévisions mais aussi d'indicateur de performance » (cité par Stolowy et Breton, 2000 : 35). Dans le même sens, Merchant (1990 : 297) constate le peu de pertinence des données collectées sur la manipulation des données aux niveaux les plus hauts de l'organisation pour comprendre la gestion du résultat.

bonus ont tendance à manipuler les résultats à la hausse, par l'intermédiaire des accruals, davantage que leurs homologues qui n'ont pas de plan de bonus ».

### **1.3. Sortir de la TPC pour étudier la gestion du résultat ?**

Il existe peu d'études empiriques sur la gestion du résultat en interne en dehors du cadre de la TPC. On peut cependant citer les études de Merchant (1990) et de Berry et Otley (1975). Merchant constate à partir d'interviews complétées par des questionnaires que « la pression pour atteindre le résultat net ou les dépenses budgétées incite les managers à déplacer les résultats d'une année sur l'autre en manipulant les comptes » (Merchant, 1990 : 305). Berry et Otley (1975) montrent à partir d'études de cas que la gestion du résultat dépend aussi largement du processus de prévision. En effet, « à chaque niveau de l'organisation, des estimations peuvent être formulées de trois façons. Premièrement, une prévision peut être formulée indépendamment de toute autre dans l'organisation. Deuxièmement, la prévision peut être construite en agrégeant les estimations réalisées par les infras. [...] Enfin, la prévision, peut être issue d'un de la répartition d'une estimation réalisée à des niveaux supérieurs dans l'organisation (désagrégation) » (Berry et Otley, 1975:176-177). Berry et Otley (1975 : 188-189) constatent qu'une réponse à la non-réalisation des prévisions peut être « une comptabilité créative [...] Il y a des preuves d'allocations croisées dans le but de protéger des unités de la critique extérieure et de la perte de réputation. L'organisation d'une telle protection est une tâche créative pour une équipe comptable ». Finalement, ils mettent en évidence un autre facteur explicatif de la gestion du résultat : « l'interdépendance des prévisions à différents niveaux quand les prévisions ont été faites par désagrégation [...] peut encourager les managers à prendre une série de positions défensives et à rendre opaques les systèmes d'information et de reporting » (Berry et Oltley, 1976: 190). Cette dernière étude suggère que l'importance du niveau de gestion du résultat ne dépend pas seulement de l'utilisation qui est faite de la comptabilité pour évaluer la performance des managers et les rémunérer mais aussi du mode de formation des prévisions qui vont servir de base à cette évaluation. Ainsi, l'hypothèse de rémunération émise par la TPC ne peut suffire à comprendre les comportements de gestion du résultat en interne.

Ces études nous proposent deux pistes majeures pour faire évoluer la recherche sur ce thème : changer de méthodologie et dépasser la modélisation contractuelle.

### **1.4. Contrôleur de gestion et gestion du résultat**

La personne qui encadre la prévision et la consolidation des comptes dans les organisations est le contrôleur de gestion. S'il y a gestion du résultat, il est nécessaire de comprendre comment et pourquoi le contrôleur de gestion serait incité à y participer, alors que ce rôle est à l'opposé de celui qui lui est assigné dans la littérature.

Le problème central du contrôle de gestion est la convergence des buts de l'organisation avec ceux de ses membres (Anthony et Govindarajan, 2001, 1965). En d'autres termes, le contrôle de gestion doit être envisagé sous l'angle d'une compréhension des processus de prise de décision implicites et prendre en compte l'influence réciproque des réseaux et des identités à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation, sur le processus de prise de décision (Mintzberg, 1983). La mission principale du contrôleur de gestion est donc de favoriser la

convergence des buts tout en tenant compte de l'influence réciproque des réseaux et des identités.

Dans cette perspective, l'information joue un rôle crucial (Simon *et al.*, 1955). En théorie, la responsabilité du contrôleur de gestion vis-à-vis de l'information devrait être semblable à celle d'une entreprise de télécommunication qui garantit que les messages circulent à travers le système de façon claire, exacte et rapide, sans être responsable de leur contenu ou d'agir en fonction des informations qu'ils contiennent (Anthony, 1988). Le problème essentiel ici vient de l'ambiguïté liée au rattachement hiérarchique et fonctionnel du contrôleur qui est en charge de cette mission (Bouquin, 2001). Le contrôleur délivre de l'information aux managers mais doit aussi en obtenir de leur part afin de fournir à la direction les « bons signaux », et de gérer efficacement les risques pris par les opérationnels. Or, s'il veut rester garant de la fiabilité de l'information, sa loyauté devra être sans faille vis-à-vis du siège. Mais alors, comment faire en sorte de ne pas être perçu comme l'œil de Moscou par les opérationnels, au risque, de surcroît d'être mis à l'écart de la véritable information pertinente, celle à l'origine du processus de décision.

L'analyse de la littérature sur la gestion du résultat nous a conduit à nous interroger sur la validité de la modélisation qui nous est proposée par TPC. D'abord, il semble nécessaire de comprendre pourquoi les acteurs décident de gérer le résultat car les postulats de maximisation et d'opportunisme proposés par la théorie demeurent insatisfaisants. Ensuite, il faut voir comment les enjeux internes peuvent conduire à gérer le résultat. C'est ce que nous décidons de faire à partir de l'étude du discours de contrôleurs de gestion dans ce domaine.

## **2. Analyse des données empiriques**

Notre thème de recherche restant largement inexploré, les éléments empiriques concernant la gestion du résultat ont donc été collectés et analysés dans le cadre d'une approche qualitative-interprétative. Nous présentons ici notre méthode de collecte de données et nos résultats.

### **2.1. Echantillon et méthode de collecte de données**

Comment collecter des données sur un sujet aussi sensible que la gestion du résultat ? La réponse de la TPC a été d'utiliser des mesures objectives déduites des états financiers. Pour notre part, nous cherchons à comprendre comment se forme la gestion du résultat dans les organisations, nous aurons donc une perspective plus « compréhensive ».

En l'occurrence, la collecte de données a été réalisée via des entretiens semi-directifs. Trente-deux contrôleurs de gestion, appartenant à treize entreprises différentes, ont été interviewés sur le thème relativement général de leur activité quotidienne. Au passage, soit en réponse à une question qui devait émerger le plus naturellement possible dans l'échange, soit spontanément, ils ont évoqué leurs interventions dans la gestion du résultat. L'intérêt essentiel de cette méthode est de pouvoir avoir accès à un ensemble d'explications fournies par le contrôleur lui-même. Nous avons donc axé notre analyse sur ce faisceau explicatif, particulièrement riche d'enseignements pour la compréhension des comportements en matière de gestion des résultats. La limite essentielle réside dans la volonté délibérée de ne pas

« brusquer » l'interlocuteur. Certaines questions sont ainsi restées en suspens pour certains contrôleurs.

|   | Siège    |                  |                          | Filiale  |                     |                            |                          |
|---|----------|------------------|--------------------------|----------|---------------------|----------------------------|--------------------------|
|   | D.C.G    | Zone/<br>branche | Reporting/<br>budgétaire | D.C.G    | Contrôleur<br>usine | Contrôleur<br>opérationnel | Contrôleur<br>budgétaire |
| Aluminium                                 | 1        |                  |                          |          |                     |                            |                          |
| Cosmétique                                |          |                  | 1                        | 1        |                     | 4                          | 1                        |
| Extraction de minerais                    | 1        |                  |                          |          |                     |                            |                          |
| Eaux                                      |          | 2                |                          |          |                     |                            |                          |
| Édition                                   |          |                  |                          |          |                     | 1                          |                          |
| Équipementier automobile                  |          |                  |                          |          | 1                   |                            |                          |
| Gestion d'infrastructure<br>aéroportuaire | 1        |                  | 1                        |          |                     | 2                          |                          |
| Industrie agro-alimentaire                |          |                  |                          | 1        | 1                   | 5                          | 1                        |
| Industrie automobile                      | 1        |                  |                          | 1        |                     |                            |                          |
| Industrie pétrolière                      |          | 2                |                          |          |                     |                            |                          |
| Industrie pharmaceutique                  |          |                  |                          |          |                     | 1                          |                          |
| Publicité                                 |          |                  |                          |          |                     | 1                          |                          |
| Traitement des eaux                       |          | 1                |                          |          |                     |                            |                          |
| <b>Total</b>                              | <b>4</b> | <b>5</b>         | <b>2</b>                 | <b>3</b> | <b>2</b>            | <b>14</b>                  | <b>2</b>                 |

Tableau 1 – Population interviewée

Une analyse et une comparaison des différents cas d'entreprises qui composent notre échantillon nous permet de faire trois constats qui concernent : la participation des contrôleurs de gestion à la gestion du résultat, l'impact de la pression actionnariale sur la gestion du résultat, et les raisons données par les contrôleurs de gestion pour expliquer leur comportement dans ce domaine.

## 2.2. Contrôleurs de gestion et gestion du résultat

Les contrôleurs de gestion participent activement à la gestion du résultat. Certains d'entre eux, avec lesquels nous avons tissé des liens plus proches, décrivent en détail le type d'opérations menées. D'autres contrôleurs, en raison de caractère extrêmement délicat de la question, évoquent l'importance de leurs connaissances comptables ou leur passé d'auditeur dans leur activité quotidienne.

Le travail qu'opèrent les contrôleurs de gestion varie d'une simple « mise en beauté », un savoir-faire en terme de présentation, souvent mis en exergue comme une nouvelle qualité nécessaire à un bon contrôleur de gestion, à des actions beaucoup plus lourdes du type « lifting sous anesthésie générale ».

### Du simple travail de présentation...

Il y a un travail de présentation. Il y a un aspect qui dépasse un peu cet aspect-là, qui est l'aspect communication, que je mettrai aussi comme quelque chose d'important. On est là pour dire ce qu'il se passe, mais aussi pour mettre en valeur ce qui marche. Ne serait-ce que pour préparer ensuite le discours de la communication financière.[...]. Donc, il nous faut des gens qui manient les chiffres, c'est sûr, car la matière première est très chiffrée, mais il nous faut aussi des gens qui savent exposer, communiquer, qui savent mettre en valeur les réussites de leur secteur.

(Industrie pétrolière, contrôleur de gestion zone 1).

En revanche, il y a probablement beaucoup plus de temps sur l'analyse et sur la restitution de l'analyse. A partir du moment où l'on s'adresse à des membres du comité de direction, on passe énormément de temps **à rédiger des notes, à faire des présentations**. Et ça, c'est très important. [...] **entre deux personnes, celui qui fera la différence, c'est celui qui présentera le mieux. C'est là-dessus qu'on sera apprécié. Parce que la partie immergée de l'iceberg....**

(Eaux, Contrôleur de gestion Zone 1)

L'importance de ce travail de présentation semble croissante. Cela apparaît comme une compétence absolument nécessaire pour évoluer dans la fonction.

Une journée type, c'est répondre à des questions de vos opérationnels qui vous demandent : " Comment fait-on cela ? ". Donc, ce sont de multiples questions de standards, d'explications d'écarts, d'analyse d'actions, de choses comme celles-là. Et il y a aussi une dimension relationnelle. Donc, vous passez du temps à expliquer, expliquer, expliquer. Et puis, dernièrement, **vous passez une journée ou deux jours à faire du number crunching, pour sortir quelque chose qui tient debout**. Et puis, il y a un point très important dans la journée type du contrôleur, c'est, **une fois qu'il a fait son number crunching, passer trois jours à faire une présentation au comité de direction**. Ca, c'est aussi quelque chose qui est important. Ca rejoint un peu l'aspect marketing dont je vous parlais. Savoir présenter les chiffres, les faire parler, commenter, etc....

C'est-à-dire, quand on pose un problème, d'être capable de dire très rapidement : **1/ Je sais où trouver l'information, 2/ Je pense savoir comment la triturer, 3/ Je sais comment l'intégrer dans un tableau, 4/ Je sais comment la présenter in fine**. C'est ça que j'appelle la capacité de modélisation et donc, parfois par le fait même d'innovations.

(Eaux, Contrôleur de gestion Zone 2)

On est donc loin d'une représentation comptable impartiale et objective qui donne lieu à une utilisation rationnelle dans la prise de décision comme le supposent la TPC et de la théorie de l'agence (Baiman, 1990). Elle devient largement une construction dont la forme compte autant que le fond.

### **...A la gestion du résultat**

La gestion des résultats par les entreprises apparaît pour bon nombre de contrôleurs comme une évidence. Et la participation des contrôleurs à ce processus est très largement reconnue.

Tous les grands groupes pilotent leurs résultats, ils font ce qu'ils veulent.

(Edition, contrôleur de gestion opérationnel)

Certains d'entre eux présentent une description des manipulations concrètes qu'ils sont amenés à réaliser :

Ce sont des situations qui sont très ambiguës, où vous allez faire de la cavalerie, ce qu'on fait très très souvent en contrôle de gestion, où vous vous retrouvez à avoir un super bon mois de décembre, où vous avez gardé des réserves un petit peu partout – la règle c'est 60/40, c'est à dire que vous essayez toujours d'avoir 60% de chance d'atteindre votre résultat et que 40% de chance de pas l'atteindre, donc vous avez planqué des réserves un peu partout – il se trouve que vos ventes sont bonnes donc vous vous retrouvez avec plein de réserves. **Alors là, ce que vous essayez en général de faire – et tous les contrôleurs de gestion vous diront la même chose – vous essayez de ne pas l'annoncer et de garder la cagnotte pour l'année suivante**. Enfin disons que **c'est quelque chose auquel vous vous pliez assez naturellement parce pour vous aussi c'est plus facile de piloter et puis cela reste vague, quel est le résultat réel?, quel est le résultat officiel?** etc. Vous le faites jusqu'à un certain point et puis de temps en temps, vous vous dites non, là, c'est trop, il faut en lâcher un peu. Tant que c'est dans ce sens-là, ça va. Dès que ça commence à être le contraire, là il faut crier au loup, il ne faut jamais accepter vraiment de faire de la cavalerie.

(Eaux, contrôleur de gestion Zone 1)

Nous, par exemple, **ça peut être “ charger la pub à 100% en fin d’année ”. Parce que tu vois, nous, le principe comptable, c’est que tu peux amortir ta publicité, mais si une collection va mal, on ne l’amortit pas, on la charge à 100%. Ca, ça te dégringole ton résultat.** Donc, tu vas trouver des provisions : “ Je vais changer mon système informatique...”... [...]

Tout le monde gère le résultat. Parce que je te parlais du marketing tout à l’heure qui se met des sécu partout, le contrôleur de gestion, pareil, il se met une **petite sécu**, parce que “ Je ne sais pas trop à quoi je vais arriver ”...Et puis la direction de la Gestion, ils en remettent une couche pour le PDG. Et puis, tu passes des provisions...

(Edition, contrôleur de gestion opérationnel)

Les opportunités et les choix opérés en terme de manipulation au niveau des business unit semblent dépendre du secteur d'activité. Les industries à forte intensité capitalistique, générant des montants élevés de dotations aux amortissements, disposent de puissants leviers d'action :

Il y a dans le suivi de notre résultat, quelque chose qui est particulier, qui est le fait de notre industrie, les aspects comptables sont extrêmement importants, parce que... Les amortissements, c’est quelque chose de très lourd. C’est une industrie très capitalistique, les amortissements représentent deux fois plus en masse, que les coûts de production. Donc, amortissements et provisions, provisions ne serait-ce que pour la remise en état des sites, (quand on a fini la production, il faut remettre en état...), donc ces questions-là sont très importantes, et offrent aussi, **du fait même que ce sont des charges calculées, offrent une certaine marge de manœuvre.** Alors, bon, il y a des règles très précises, on amortit à l’unité de production, c’est-à-dire en fonction de la production du gisement, mais **cela donne effectivement un levier un peu plus important pour montrer nos résultats comme...comme...pour ajuster au mieux par rapport à notre activité.**

(Industrie pétrolière, contrôleur de gestion branche)

Sans donner de précision sur les techniques utilisées, certains contrôleurs évoquent leurs compétences comptables. Ainsi, le contrôleur de gestion branche n°2 de l'industrie pétrolière nous a confié qu'il passait le plus clair de son temps à répondre à des questions comptables pour les opérationnels qui souhaitent optimiser leur gestion comptable :

On me pose beaucoup de questions, à mon niveau, surtout des questions : “ Comment traite-t-on ceci, comment traite-t-on cela ? ”, aussi du fait de mon expérience au préalable où j’étais en filiale, et j’étais responsable de la consolidation du groupe pendant quatre ans. Donc, j’ai aussi un “ background ” comptable, si je puis dire, qui est assez fort, donc on me pose beaucoup de questions sur les traitements comptables, **pour optimiser les choses.** Donc, je regarde ces questions. Ca, ça me prend en fait le plus clair de mon temps. C’est de parler avec les gens, de répondre aux questions, et puis je regarde aussi après les produits finis qu’on prépare pour les valider.

(Industrie pétrolière, contrôleur de gestion branche)

Le contrôleur financier d'un site d'un équipementier automobile, pour sa part, a mis en avant son passé d'auditeur. En nous précisant que cela lui servait parfois lors des audits, pour déjouer certaines questions.

On a un œil sur la compta, la plupart d’entre nous a **un passé d’auditeur**, on a une sensibilité contrôle interne qui est relativement importante, mais nous ne sommes pas des stars des normes comptables.

(Équipementier automobile, contrôleur financier site)

On retrouve donc le rôle du contrôleur de gestion tel que le présentent Moriceau et Villette (2001 : 100) :

« Considérons le travail quotidien d’un contrôleur de gestion effectuant un de ses innombrables voyages entre le siège et les usines, son ordinateur portable sur les genoux. Que fait-il ? Que cherche-t-il anxieusement [...] ? Il compute ! il simule ! Il modifie une à une les lignes de son grand tableau de chiffres prévisionnels jusqu’à ce que l’addition tombe juste et que le niveau d’EVA exigé par la direction

générale soit obtenu. Ça passe ou ça casse on n'a pas le choix. Partant des estimations raisonnables transmises par les opérationnels, forts de leur expérience du terrain (et de leur intérêt bien compris), il les traduit peu à peu en chiffres dont le total sera conforme aux objectifs financiers prescrits par la direction générale. Avec doigté, avec tact, tenant compte des réalités non comptables qu'il peut connaître et aussi des personnes, des rapports de force... Il modifie par petites touches les réalités d'en bas, pour en faire des réalités conformes aux prescriptions d'en haut. Habillage, cosmétique ou rationalisation budgétaire ? Pour comprendre ce qu'il fait vraiment, il suffit de suivre son regard. son œil remonte dans les colonnes à la recherche d'une case qui pourra être modifiée de façon vraisemblable et acceptable. Il change un peu la valeur du prix de cession interne. Ça ne suffit pas. Il diminue un peu les heures de main d'œuvre. On y est presque. Il invente une baisse du niveau du stock. C'est mieux. Plusieurs essais, plusieurs heures d'attention soutenue, et voilà les exigences de la direction financière tenues. La cohérence est assurée. [...] il pourra alors faire jouer la magie des chiffres, cette magie par laquelle on transforme la réalité en faits et les faits en réalité d'un simple clic de souris. »

Nous sommes bien loin de ce qu'Anthony (1988) présentait comme le rôle majeur du contrôleur de gestion : « entreprise de télécommunication qui garantit que les messages circulent à travers le système de façon claire, exacte et rapide, sans être responsable de leur contenu ou d'agir en fonction des informations qu'ils contiennent ».

### 2.3. Pression actionnariale et gestion du résultat

Souvent, les contrôleurs de gestion ont présenté l'augmentation de la pression actionnariale comme un des facteurs les plus importants d'évolution de leur métier ces dernières années. Cette augmentation de la pression actionnariale modifie le contenu même de leur tâche, de plus en plus axée sur le reporting et le contrôle budgétaire. La pression actionnariale modifie également les relations qu'ils entretiennent avec les opérationnels, et la représentation qu'ils ont de leur mission. L'analyse du discours des contrôleurs de gestion nous amène également à envisager un lien entre pression actionnariale accrue et forte gestion du résultat.

#### Augmentation de la pression actionnariale

Les contrôleurs évoquent spontanément l'augmentation de la pression actionnariale comme étant un des éléments marquants dans l'évolution de leur activité ces dix dernières années.

Moi j'ai été responsable financier de filiale, donc, on avait une fonction budgétaire, donc, on faisait le budget, on regardait le résultat mais sous un angle un peu plus comptable et **on n'avait pas le même rythme, on n'avait pas la même pression non plus sur les résultats, c'est sûr.**

C'est comme cela parce que finalement, à force d'axer les choses sur le résultat, le reporting, c'est vrai qu'on pousse à l'atteinte des résultats. [...] Et l'autre facteur important, **c'est la communication financière.** Auparavant, nous étions dans un système de comptes consolidés semestriels, où c'était relativement tranquille, parce qu'au fond, le résultat du mois de juin, les résultats sortaient quelque part en septembre, **il y avait relativement peu d'attentes des marchés financiers.** Par ailleurs, les délais de publication, ces chiffres étaient importants, parce que la consolidation était beaucoup plus lourde, beaucoup plus longue. On était assez déconnectés. **Tandis que maintenant, d'abord, on est dans une logique de publication trimestrielle de nos résultats, dans des délais beaucoup plus courts. Il y a une attentes des marchés financiers, et en particulier quand on voit ce que font nos concurrents américains...** Donc, oui, ça c'est sûr, il y a une attente des marchés financiers de savoir très vite ce qu'il se passe, où on en est... Et ça, ça joue, ça joue, indéniablement.  
(Industrie pétrolière, Contrôleur de gestion zone).

Ça commence à changer, parce qu'X, comme beaucoup d'autres boîtes, **X commence à s'orienter vers la création de valeur vis-à-vis des actionnaires.** Et donc, développe cette culture financière. C'est-à-dire **qu'une des priorités, certes, c'est de développer des marchés et de vendre plus, mais c'est aussi, dégager de la rentabilité pour les actionnaires.**

(Industrie agro-alimentaire, contrôleur de gestion opérationnel)

Il y a d'autres groupes de l'industrie pharmaceutique, français par exemple, comme Servier, par exemple, **groupe français, non coté, ils n'ont pas du tout cette problématique-là. Parce qu'ils n'ont pas de comptes à rendre. Ils ont la rentabilité d'un groupe pharmaceutique, ils ont une bonne santé financière, mais ils n'ont pas d'exigence de performances.** C'est-à-dire qu'ils font plus de la science. **Ils seront plus focalisés sur le développement de leurs molécules, et de leur commercialisation, parce que c'est le nerf de la guerre,** il faut sortir des produits, et bien les vendre. Alors que chez nous, on a une double problématique. La problématique de recherche, d'identification des nouveaux produits, et de lancement des nouveaux produits, est très centralisée aux Etats-Unis.

(Industrie pharmaceutique, contrôleur business unit)

Dans l'entreprise agro-alimentaire comme dans la société pharmaceutique, la création de valeur pour l'actionnaire apparaît comme un objectif supplémentaire et parfois concurrent, à côté de ce qui leur paraît être la "véritable" mission de la société (développer des marchés, vendre plus - développer des molécules pour l'industrie pharmaceutique). Il est intéressant de constater que les contrôleurs de gestion ne considèrent pas la création de valeur pour l'actionnaire comme un objectif légitime dans l'absolu. En effet, ils semblent craindre que la création de valeur pour l'actionnaire nuise au développement long terme de l'entreprise.

La transparence devient un objectif majeur. Le contrôleur de gestion de branche dans la société pétrolière souligne cette idée de transparence obtenue grâce aux documents comptables. Ceux-ci ont une double mission : fournir une information de pilotage en interne et communiquer vis-à-vis des marchés financiers.

Parce qu'à la fois, nous-mêmes, pour porter un jugement sur nos propres actions, et aussi pour communiquer vis-à-vis des marchés financiers, il faut pouvoir dire : « Voilà, on a engagé telle action, qui effectivement nous donne tel résultat, mais l'environnement, que tout le monde peut constater, **les analystes financiers le constatent comme nous,** l'environnement a été favorable ou défavorable donc, sur le fond, ce que l'on avait promis de faire, on est arrivé à le faire, ou on n'y est pas arrivé, pour telle ou telle raison ».

(Industrie pétrolière, Contrôleur de gestion branche 2).

Il y a un grand besoin de sensibilisation de tout le monde, puisqu'au fur et à mesure qu'on sort les résultats le premier mois, le deuxième mois, donc on a une idée de ce que l'on va sortir au trimestre, donc, la communication financière commence déjà à réfléchir à ce que va être son message, " Est-ce qu'on est en ligne avec ce qu'on avait promis, ou pas ? ". Vous verrez les gens de l'exploration-production, leur problème, c'est combien ils ont produit. Parce qu'on s'est engagés, on a dit qu'on allait augmenter la production du brut, et si on ne tient pas, on sait que **notre action, on sait qu'elle va plonger.** Donc, nous, ce qui est très important pour nous, ce sont les performances de nos raffineries, l'environnement qui est très volatil, les prix du brut montent, descendent...Donc, nos résultats, d'une période à l'autre sont très très sensiblement différents. Mais les analystes, on leur explique, on leur dit : " Voilà, quand la marge de raffinage fait cela, voilà ce que ça donne sur nos résultats ". **Et dans la mesure où nos résultats suivent bien les sensibilités que l'on a indiquées, les analystes comprennent.**

(Industrie pétrolière, contrôleur de gestion zone 2).

Cette pression financière ressentie par les contrôleurs de gestion au travers de la fréquence de publication des états financiers, de la prédominance du discours sur la création de valeur et sur la transparence, et de la diffusion des modes de rémunération basés sur la performance traduit l'évolution du mode de gouvernance des grandes entreprises françaises.

Un mode de gouvernance d'entreprise se caractérise par « l'ensemble des arrangements légaux, culturels et institutionnels qui déterminent ce que les entreprises peuvent faire, qui les contrôle, comment ce contrôle est réalisé et comment sont répartis les risques et les bénéfices liés à leurs activités » (Davis et Useem, 2002 : 235-236). Le système de gouvernance des pays

anglo-saxons est de type « shareholder »<sup>6</sup> (par opposition au modèle « stakeholder » qui caractérisait jusqu'à la fin des années 90 les pays d'Europe continentale) (Plihon et al., 2002). La surveillance s'y exerce par des mécanismes externes (rachats, activisme des actionnaires et avis des analystes financiers) et internes (conseil d'administration, comités multiples, mode de rémunération des dirigeants aligné sur l'intérêt des actionnaires, séparation des fonctions opérationnelles et de direction) (Charreaux, 2002 ; Davis et Useem, 2002 ; Ginglinger, 2002 ; Shleifer et Vishny, 1997).

Dans ce mode de gouvernance, la transparence, qui passe par une information comptable fiable, est un des critères de bonne gouvernance (Jeffers et Magnier, 2002 ; Bucham, 2001) et la comptabilité devient un enjeu majeur pour les dirigeants et pour tous les managers de l'entreprise<sup>7</sup>. Ceci signifie qu'il faut « garantir la représentativité des chiffres comptables » et « ceci ne peut se faire qu'en relation avec la fiabilité des dispositifs de contrôle interne à l'œuvre dans les entreprise » (Pesqueux, 2000 : 30). Comprendre les logiques qui animent les professions du chiffre et particulièrement les contrôleurs de gestion devient donc primordial.

Le mode de gouvernance des grandes entreprises Françaises tend aujourd'hui à se rapprocher du système anglo-saxon et semble se traduire par une plus forte pression actionnariale<sup>8</sup> (Batsch, 2002 ; Perez, 2003). Cette pression actionnariale a des répercussions sur les tâches quotidiennes du contrôleur de gestion, et sur les relations entretenues par ces derniers avec les opérationnels.

### **Pression actionnariale et activités du contrôleur de gestion**

En ce qui concerne les tâches elles-mêmes, on note une importance accrue des activités de reporting et de contrôle budgétaire, comme le souligne un contrôleur de gestion de business unit, dans l'industrie pharmaceutique :

**Du fait qu'on appartienne à une entreprise américaine, on a un regard systématique sur la partie budgétaire.** On a plus un regard performance financière, et performance des ventes et contribution de la filiale au niveau des pays, c'est un petit peu différent. **J'ai un ami qui travaille chez Servier, on rit parfois, parce que même si on a à peu près le même poste, on ne fait pas du tout la même chose.** Lui, il va à des colloques, des réunions où ils réfléchissent, entre contrôleurs, à des projets type mise en place de l'ABC...C'est beaucoup plus théorique que ce que je fais. Moi, je colle au terrain. Le quotidien, c'est

---

<sup>6</sup> L'« orientation actionnaire » du système de gouvernance anglo-saxon s'est développée de manière concomitante à la montée de la pensée libérale dans les pays anglo-saxons (Perez, 2003). Batsch (2002) propose que le développement de ce capitalisme financier s'est fait en réaction aux stratégies de diversification excessives des années 70, qu'il a été largement promu par les investisseurs institutionnels et aidé par le développement des nouvelles technologies de l'information.

<sup>7</sup> Fligstein (1990) montre qu'il n'en a pas toujours été ainsi. C'est au cours du 20<sup>ème</sup> siècle que les entreprises américaines sont devenues de plus en plus utilisatrices des documents comptables comme moyen de contrôle (qui permettaient de contrôler des activités diversifiées et qui étaient rendus nécessaires par le mode de financement – les marchés financiers). Il constate que dans le modèle français, où le secteur économique était en grande partie contrôlé par l'état, le contrôle était implicitement effectué par socialisation des hauts fonctionnaires qui étaient passés par les mêmes grandes écoles (Fligstein, 1998). La comptabilité n'était donc pas un problème majeur puisque dans ce modèle de gouvernement l'entreprise était vu « comme un processus technique qui doit être gouverné au regard de références techniques » et que les méthodes de gestion de l'administration publique y étaient largement dominantes (Pesqueux, 2000: 66).

<sup>8</sup> Trouver les facteurs qui peuvent expliquer l'évolution du mode de gouvernement d'entreprise des sociétés françaises est un problème qui dépasse le cadre de cet article. On peut cependant évoquer la déréglementation financière mondiale, le développement des fonds d'investissement (Jeffers et Plihon, 2002) et la cotation des grandes entreprises sur le marché américain (Davis et Useem, 2002).

une collaboration qu'on tente de maximiser avec les opérationnels, un support pour une approche financière des projets, un support pour des réallocations budgétaires, et dans le cadre d'un groupe américain, **des révisions budgétaires qui sont proches du quotidien, puisqu'on est dans des objectifs sur des trimestres qui obligent à avoir un pilotage très réactif.**

(Industrie pharmaceutique, contrôleur business unit)

Ce que je pense, c'est que chez X, c'est moins le cas, parce qu'X a toujours été très financier comme société, plus que des boîtes comme L'Oréal ou Danone, mais, je pense que ce sont des postes de plus en plus importants, dans la mesure où les actionnaires sont de plus en plus importants dans les fonctionnements d'entreprises. Et **les actionnaires sont de moins en moins des personnes lambda, et de plus en plus des groupes financiers.** Ce sont des fonds de pensions. A partir du moment où votre actionnaire -c'est lui qui décide, l'actionnaire, et c'est de plus en plus vrai -, **à partir du moment où votre actionnaire est un financier, la société doit de plus en plus raisonner en financier.** Donc, la fonction financière est une fonction dont l'importance ne va pas diminuer dans les années qui viennent, bien au contraire. (Industrie agro-alimentaire, directeur du contrôle de gestion de la filiale).

L'augmentation de la pression actionnariale semble avoir fortement modifié le rythme et le type de travail réalisés par les contrôleurs de gestion. Ils doivent « penser communication financière », dans la façon dont ils présentent en interne leurs résultats ou leurs objectifs, et ce même dans les plus petites entités. Nos entretiens confirment ainsi la tendance d'une « intégration des rôles du comptable et du contrôleur de gestion ou encore d'une mise au pas des contrôleurs de gestion vers une logique plus financière » (Pesqueux, 2000: 37).

### **Pression actionnariale et gestion du résultat**

Les contrôleurs de gestion citent expressément la pression actionnariale comme la raison des manipulations comptables opérées.

D'abord, il semble que l'engagement que représente la communication réalisée par la direction générale vis-à-vis des marchés oblige les contrôleurs de gestion à manipuler les résultats pour faire face aux aléas de la vie « réelle ».

**Ce qui est très liant pour nous, c'est ce que le DG dit au moment de la communication du résultat. On est obligé de tenir ses engagements envers les marchés financiers. On est obligé de faire des enrobages par rapport à la communication.** Par exemple, on a communiqué autour du cœur de métier, ce qui doit nous conduire à vendre des équipements qui ne sont pas en ligne... mais c'est plus difficile que prévu alors on fait un peut varier le périmètre dans lequel on fait rentrer les contrats qui concernent le cœur de métier.

(Traitement de l'eau, contrôleur de gestion siège)

Comme dans l'industrie pharmaceutique, on a des marges importantes, ce n'est pas un secret de le dire, toute défaillance des ventes a un impact très fort sur le résultat. Donc, il faut compenser cette perte de résultat, **parce que la Bourse attend les résultats annoncés.** Donc, on essaye de compenser cela.

(Industrie pharmaceutique, contrôleur business unit)

Tu te retrouves à entendre des trucs du style du directeur financier, du genre : “ C'est quoi ces chiffres qui bougent tout le temps ?? ”. Parce que tu vois, **ils se mettent des chiffres en tête, et pour eux, c'est un référentiel.** Et c'est vrai qu'à quelques KF ou KE près, ça ne change pas la face du monde, donc ils préfèrent. C'est parce que **tu as communiqué sur certains chiffres et ça devient la base de référence. Si c'est NS, ça ne vaut pas le coup de changer le chiffre, parce qu'au global, ça ne change rien.** Parce qu'une fois qu'ils l'avaient montré, c'est pour cela que je me taisais, parce que même si j'avais fait une erreur en calculant mon impôt, ou une connerie sur des trucs de gestion, ça peut arriver, tu manipules tellement de chiffres, et bien, non. Non, tu as fait ton erreur. **Donc, tu bidouilles des trucs pour que ça tombe juste.**

(Edition, contrôleur de gestion opérationnel)

Après la clôture, tu refais un budget !!! Mais là, c'est excellent. Donc, en fait, ce qui se passe, c'est que tu remontes un truc au DG, et puis la clôture de décembre se passe, et c'est complètement foireux. Ton budget, il est dans les choux. Donc, tu demandes aux unités de réajuster leurs budgets de l'année 2003, et moi, **ils m'avaient demandé**, pour avoir des trucs comparables dans l'outil de conso, **de remettre le budget réactualisé, post-clôture, mais en gardant le même chiffre au global que celui qu'on avait remonté au DG...** Donc, en passant des écritures en top, des aléas, comme on les appelle. Ce qui fait que le truc opérationnel était modifié mais, au final, ça ne changeait rien. Donc, ça, cette année, ça risque de nous tomber dessus par exemple.

(Edition, contrôleur de gestion opérationnel)

Ensuite, l'évolution du rythme de la communication financière complique la tâche des contrôleurs de gestion et les oblige à des ré-estimations constantes qui rendent la livraison de chiffres fiables difficile.

La consolidation trimestrielle, on démarre seulement. On était restés plutôt sur un rythme semestriel. Alors, il y a un sujet qui est aussi très important, c'est le rapport entre le **chiffre estimé et le chiffre comptable**. Parce que bien sûr, le résultat est le résultat comptable. Donc, le contrôleur de gestion est quand même extrêmement concerné par comprendre comment l'estimation de résultat est faite, et comprendre comment le résultat comptable est fait. Parce que là, la règle du jeu, c'est d'être aussi précis, aussi proche que possible, de ce qu'il va se passer. Et donc, le contrôleur de gestion a un rôle de pilotage de la comptabilité dans un certain nombre de cas. Donc, **les questions de lissage d'un certain nombre de frais, de provisions, le contrôleur de gestion est très friand de tout ce qui est justement information de ce qui est financier**. Les provisions, les risques, les options que l'on va prendre sur tel ou tel risque....

(Industrie pétrolière, contrôleur de gestion branche 1)

Enfin, la pression, en terme de résultat attendu, conduit tout le monde à chercher à se couvrir a priori ou à gérer les résultats a posteriori.

Ce qu'il y a c'est qu'il y a du pilotage de résultat, en tout cas, quand j'étais à la direction de la gestion, chaque contrôleur remonte un truc, et par derrière, bon, bah ...Je passais des écritures qu'on appelait **aléas**. Qui n'étaient pas connues des branches, et qui, a priori, mais c'est le grand mystère, on ne savait pas si le PDG était capable de lire dans l'outil de conso, ces fameuses écritures nommées aléas chez nous. Ca, c'est ultra secret. Et en fait eux, ils ont en tête d'arriver à tel résultat [...]. **Tu as tellement de pression des actionnaires, et que « Je dois faire ma croissance à tant de chiffres »**. Mais à la limite, **si tu fais trop de résultats, tu vas en cacher, il ne faut pas être con**, c'est vrai. Et nous, là, chez Z, chacun fait ça au sein de sa branche, donc, après tu fais des manipulations comptables qui sont tout à fait légales. [...]

(Edition, contrôleur de gestion opérationnel)

En ce qui nous concerne, mais je suis assez certain que cela arrive partout, cette sur-exploitation du "réel" se conjugue avec un abandon progressif du prévisionnel, sous la pression de la communauté financière ; dans la mesure où les analystes attendent de moi un résultat donné (benchmark versus compétition, amélioration continue, graal du 15%, etc.), pourquoi me mesurer par rapport à un budget interne, et non pas directement par rapport à ce target ?

Le contrôleur est donc de moins en moins un prévisionniste, et encore moins un analyseur d'écarts (les deux mamelles traditionnelles du métier, et concrètement ce que l'on apprend à l'école), mais plutôt celui qui va "faire advenir" (make it happen) les objectifs. La question n'est plus "qu'est ce que je suis capable d'atteindre ?", suivi de multiples révisions de ce budget et d'analyse de "pourquoi j'ai dévié dans un sens ou dans l'autre", mais "comment je vais atteindre l'objectif ?" (plan d'action), suivi de "comment je vais l'atteindre quand même malgré les déviations ?".

[...] l'ambiguïté additionnelle créée par ce déplacement est effrayante ; le titre de copilote prend vraiment tout son sens : il s'agit faire atterrir cet avion à Buenos Aires par tous les moyens, et il n'est plus acceptable d'atterrir à Stockholm sous prétexte que le vent a changé

(Eaux, contrôleur de gestion zone 1)

Il semblerait donc que la pression actionnariale est diffusée par l'intermédiaire des systèmes de contrôle à tous les niveaux de l'organisation. Ceci entraîne, conformément aux résultats de

Merchant (1990), une augmentation de la gestion du résultat. Le moteur de cette gestion du résultat c'est que dans le mode de gouvernance anglo-saxon « les choses doivent se passer comme elles sont prévues » (Pesqueux, 2000: 37). S'y ajoute une « démultiplication des enjeux de transparence à tous les niveaux [qui] constitue [...] un relais puissant pour renforcer la pression des marchés sur le pilotage de l'entreprise » (Mottis et Ponsard, 2002)<sup>9</sup>.

De plus, dans le mode de gouvernance anglo-saxon, la prévision des objectifs financiers à atteindre est dictée par les marchés financiers avant d'être déclinée dans l'organisation. Nous nous retrouvons donc dans une situation de « désagrégation des prévisions », présentée par Berry et Otley (1975) comme favorable à la gestion du résultat.

#### **2.4. Gestion du résultat par les contrôleurs de gestion : de la recherche de légitimité à l'aspiration éthique**

Pourquoi les contrôleurs de gestion prennent-ils part à la gestion du résultat dans un contexte de pression actionnariale ? L'analyse de nos entretiens nous permet de mettre à jour deux types de comportements.

Dans les entreprises n'ayant pas une culture financière marquée, les contrôleurs de gestion semblent voir dans la gestion du résultat un moyen de gagner pouvoir et légitimité auprès des opérationnels avec lesquels ils travaillent. Elle offre aux contrôleurs à la fois une reconnaissance de leurs compétences techniques, souvent dépréciées par le passé, et augmente considérablement la zone d'incertitude qu'ils parviennent à gérer, à la fois vis-à-vis des opérationnels, et vis-à-vis du contrôle de gestion central

Dans les sociétés ayant une culture financière développée, la gestion du résultat apparaît aux yeux des contrôleurs de gestion comme une attitude « éthique », une solution pour faire face au diktat déraisonné des marchés financiers. Les contrôleurs de gestion ressentent les dangers d'une orientation exclusivement financière (pour eux et pour l'entreprise). Ils entreprennent en coopération avec les opérationnels des ajustements comptables afin de laisser à ces derniers une marge de manoeuvre pour mener à bien leur stratégie, sans être systématiquement obsédés par « l'allure de leur compte de résultat ». Opérer une gestion du résultat apparaît à leurs yeux comme une façon de s'octroyer un nouveau rôle : celui de juge de paix entre les attentes du marché et la réalité du business, allant même parfois jusqu'à demander aux opérationnels d'oublier les chiffres pour enfin prendre des risques.

#### **Gestion du résultat et recherche de légitimité par les contrôleurs**

Comme nous l'avons déjà évoqué, un des problèmes essentiels qui se pose au contrôleur est l'ambiguïté liée à son rattachement hiérarchique et fonctionnel (Bouquin, 2001). Théoriquement, la position du contrôleur de gestion est claire. Il n'a pas pour mission de contrôler, mais de fournir outils et informations pour aider le manager à se contrôler et fournir au siège les informations nécessaires à son pilotage global. Dans les faits, la situation est toute autre et les relations relativement plus complexes. Pour obtenir des informations de la part

---

<sup>9</sup> Les travaux de Johnson et Kaplan (1987) montrent qu'aux Etats-Unis les exigences externes en terme de documents comptable ont conduit à utiliser des systèmes de contrôle basés sur la comptabilité externe et mettent ainsi en évidence l'effet de l'importance accordée à la comptabilité comme mode de gouvernance sur les modes de contrôle internes.

d'opérationnels méfiants, il doit prouver sa valeur ajoutée et tisser des relations de confiance avec ce dernier. Afin de souligner la réalité de ce besoin de légitimation, il paraît intéressant de comparer la vision d'un directeur du contrôle de gestion et le vécu de deux contrôleurs de gestion en filiale.

Le deuxième principe qui gouverne notre action, c'est **une immersion complète des contrôleurs de gestion** tant au niveau des métiers que des projets, et des opérationnels. Cela veut dire que dans toute l'organisation dont je parlais qui irrigue le groupe, **les contrôleurs de gestion sont intégrés hiérarchiquement et opérationnellement dans les différentes structures**. Donc, par exemple, la direction des fabrications a son contrôleur de gestion et une petite équipe, chaque usine a un département de contrôle de gestion, c'est vrai pour la partie commerciale, et c'est vrai pour nos entités internationales. Et, ces équipes-là rapportent hiérarchiquement à leurs patrons et fonctionnellement à moi-même.  
(Industrie automobile, directeur du contrôle de gestion)

J'ai été contrôleur des activités céréales en France. **Donc là, je rapportais hiérarchiquement à un opérationnel, qui était le DG de la France, et j'avais évidemment un lien fonctionnel très fort avec la hiérarchie financière** qui, elle, était en Suisse dans le centre mondial de cette joint-venture. C'était aussi très ambigu, parce que j'étais censé aider – ce qui est toujours en fait **mon premier choix, ne pas casser le lien avec l'opérationnel**, sauf, ou **alors ça veut dire qu'il faut changer de boulot, enfin il faut changer de poste, parce que soit c'est lui qui change soit c'est vous qui changez**. Mais si vous en êtes à rompre le lien en disant "je ne suis tellement pas d'accord avec ce que tu dis que je vais aller te dénoncer", vous êtes dans le dernier cas. Heureusement ça n'arrive pas très très souvent. [...]  
**Si vous êtes uniquement un contrôleur, je prends les chiffres, je regarde et si ça va pas je le dis – vous n'aurez jamais la confiance des opérationnels**, ils vous verront toujours comme un contrôleur, et donc vous n'arriverez jamais vraiment à comprendre la réalité et les drivers du business. [...]  
Ça veut dire que vous avez vraiment des choix à faire, des convictions à appliquer.  
(Eaux, contrôleur de gestion zone 1)

Lorsque le nouveau responsable de la BU a été nommé, la première semaine, ça a été l'enfer. Parce qu'il ne nous disait rien, et dès qu'on ouvrait la bouche, on disait des âneries. Et donc, il a fallu que je fasse intervenir ma hiérarchie en disant : "Ce n'est pas possible". "Ce n'est plus possible." Il y avait confiance: zéro. Implication dans aucune réunion. Jamais invité. Aucune information.  
**Et à partir du moment, où je suis arrivé, moi, avec ma casquette de contrôleur de gestion, sur son domaine d'activité...ça a été : "Je ferme les portes, je boucle tout". J'étais le flic qui allait lui couper ses budgets**, qui allait l'empêcher de travailler...Alors, là, il a fallu lui dire : "Attends, stop, t'as rien compris". On n'est pas là pour t'empêcher de travailler, au contraire. On est une fonction support et on doit échanger.  
(Industrie pharmaceutique, contrôleur de gestion business unit)

Un seul choix s'offre donc au contrôleur de gestion pour travailler dans de bonnes conditions : faire de l'opérationnel un allié stratégique (Lambert, 2002). La gestion du résultat apparaît comme une opportunité offerte au contrôleur pour mettre en avant son expertise technique souvent volontairement mise sous silence par le passé, afin de se distinguer de l'image du comptable) et ainsi augmenter son pouvoir dans l'organisation (Crozier, Friedberg, 1977)<sup>10</sup>.

Il y a la cavalerie inverse ou vous reportez des réserves d'une année sur l'autre, ça vous pouvez... enfin disons que c'est quelque chose auquel vous vous pliez assez naturellement parce pour vous aussi c'est plus facile [...]. Vous le faites jusqu'à un certain point et puis de temps en temps vous vous dites :  
**« Non, là, c'est trop, il faut faire attention un peu. »**

---

<sup>10</sup> « La première grande source de pouvoir est celle qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable. L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. [...] Du moment que de son intervention dépend la bonne marche d'une activité, d'un secteur, d'une fonction très importante pour l'organisation, il pourra la négocier contre des avantages ou des privilèges » (Crozier et Friedberg, 1977 : 84).

Là aussi, si vous avez une relation de confiance avec votre patron opérationnel, ça va. Si vous n'avez pas cette relation – ça veut dire que vous pouvez aller le voir en lui disant : « Non, attends, moi je vais jusque-là, après je pense que c'est trop. Cette réserve-là, elle pourra être utile au groupe pour autre chose, pour réinvestir ailleurs etc. » **En pratique, il va être d'accord avec vous parce de toute façon il sait que c'est vous qui tenez le crayon.** S'il n'est pas du tout d'accord, **ça va être une décision très personnelle de savoir....** Comme vous avez un réseau, **vous allez passer un certain nombre de coup de fils pour donner l'information officiellement**, de telle manière qu'il y ait quelqu'un qui lui téléphone et qui lui dise : « Dis-donc, si par hasard tu avais beaucoup de réserves, ça nous arrangerait que tu en libères un petit peu ». Vous allez essayer de jouer le truc politique un peu fin, et puis si ça ne marche pas du tout, à un moment donné, **vous pourriez être amené à dénoncer votre patron. Ce qui n'est pas bon, il vaut mieux éviter.**

(Eaux, contrôleur de gestion zone 2)

Dans les entreprises où le contrôleur de gestion n'était traditionnellement pas légitime, l'importance accordée à la communication financière offre une occasion jouer un nouveau rôle dans l'organisation. Il devient un double marginal sécant (Crozier et Friedberg, 1977)<sup>11</sup> : à l'intersection entre le siège et l'unité, et entre les marchés financiers et l'entreprise.

### **La gestion du résultat comme un acte éthique**

Dans les entreprises ayant une culture financière développée, les contrôleurs de gestion sont parfaitement légitimes. Néanmoins, l'augmentation de la pression actionnariale ne fait qu'accentuer chez eux le sentiment que tous les acteurs de l'entreprise ne sont soucieux que des enjeux comptables de leur activité. Dès lors, la question de leur propre valeur ajoutée est posée, face à des opérationnels, totalement sous contrôle puisqu'ils qui ne pensent qu'en terme de ratio et de bonus. La gestion du résultat revêt dans ce cas un caractère « quasi-éthique ». D'une part, percevant le risque d'une dérive financière pour la pérennité de l'entreprise, les contrôleurs de gestion, en gérant le résultat, cherchent à jouer un rôle tampon, laissant aux opérationnels la possibilité de faire leur travail, sans être obsédés par le point de vue comptable. D'autre part, ils jouent un rôle de contre-poids face à des opérationnels cherchant à profiter des failles des systèmes de rémunération.

La vue comptable, c'est : "Le prix de revient c'est tant, vos budgets, c'est tant, vous avez dépensé tant". Ça, c'est la compta. Bon, on est obligé de le faire, enfin on est obligés de collecter les informations. Mais, après, il y a toute la perception de dire : "**Bon, bah, qu'est-ce qui est important dans l'usine? Qu'est-ce qu'il faut faire?, Où sont nos risques? Comment peut-on orienter les choses?...**".

Mais, là, effectivement, au niveau de l'équipe de direction, on a un rôle, où les enjeux financiers sont assez marqués, il y a un dialogue qui s'établit sur les budgets, les dépassements de budgets. **Bon, mais nous, aussi, il faut qu'on puisse comprendre les problèmes des gens aussi.** On ne peut pas être complètement "bouchés". Il faut comprendre les enjeux de l'usine. Si quelqu'un a besoin de dépenser 100000 francs, et que derrière, il va économiser 2 millions, bon, bah, même si c'est en dépassement de budget, bon, bah, il faut savoir faire un choix. **Il ne faut pas être complètement borné, quoi.**

(Industrie agro-alimentaire, contrôleur de gestion usine)

---

<sup>11</sup> « La deuxième grande source de pouvoir qu'on trouve dans une organisation est liée à toutes les incertitudes qui se développent autour des *relations entre l'organisation et son environnement* [...] Les "environnements pertinents" d'une organisation, c'est-à-dire les segments de la société avec lesquels elle est ainsi en relation, constituent pour elle toujours et nécessairement une source de perturbation potentielle de son fonctionnement interne, et donc une zone d'incertitude majeure et inéluctable. Et les individus et les groupes qui, par leurs appartenances multiples, leur capital de relations dans tel ou tel segment de l'environnement, seront capables de maîtriser, tout au moins en partie, cette zone d'incertitude, disposeront tout naturellement d'un pouvoir considérable au sein de celle-ci. C'est le pouvoir dit du "marginal-sécant". c'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes voire contradictoires » (Crozier et Friedberg, 1977 : 85).

Vous êtes quand même dans une situation où vous savez qu'il est en train de dépenser tous ses frais marketing en dépenses commerciales – il y a des vases qui communiquent assez facilement dans les comptes – parce que pour lui c'est une façon de gagner du volume plus rapidement. Au niveau de ce qu'on peut regarder de haut, ce n'est pas bien parce qu'on ne construit pas la marque et parce que ça pourrait le marché... **Votre conviction à vous elle va se situer un peu entre les deux en disant : "OK, d'un côté j'ai des gens qui sont très technocratiques, ils pensent que si je fais de la pub tout va s'arranger, je ne vais même pas avoir besoin de donner des conditions commerciales, et de l'autre côté j'ai des vendeurs qui vont un petit peu à la facilité etc."** Vous allez gérer votre tolérance par rapport au truc en disant ok, jusque-là ça va, j'aide et je vais même probablement aider pour que ça ne se voie pas trop, et à partir d'un certain moment, je suis aussi obligé de prévenir. En fait on a fait ça, on pense que c'est bien de l'avoir fait, mais on préfère quand même vous prévenir qu'on l'a fait. Ce sont des situations qui sont vachement ambiguës.

(Eaux, contrôleur de gestion zone 1)

Les contrôleurs de gestion tiennent donc une position de "juge de paix" par rapport aux différentes parties prenantes. Ils sont un contre-poids face aux comportements opportunistes que les opérationnels peuvent avoir.

Là, pour le coup la légitimité du contrôleur, tu te demandes...Je me suis rendue compte de cela. Au marketing, à mon avis ils ont des primes hallucinantes en fonction du résultat. Et du coup, **ils te demandent, fébriles, s'ils arrivent à leur résultat...**Toi, tu es à côté, sereine : " Non, bah, moi, j'ai pas la prime... **Moi, ce qui m'intéresse c'est que ça tienne la route, je n'en ai rien à faire de ta prime.** ". C'est trop vérolé à ce niveau-là. C'est certainement moteur, mais ça pousse à des comportements malsains...Ca, je m'en suis rendue compte, j'ai tiqué...

(Edition, Contrôleuse de gestion opérationnel)

Dans les entreprises à forte culture de gestion, la dérive gestionnaire, due notamment aux systèmes de bonus, est observée d'un mauvais oeil par les contrôleurs.

Je pense que, la culture financière, à mon avis, ils l'ont tous. **Ils sont tous objectivés, les marketers, sur leurs marges, les logisticiens sur le respect de leur budget, et il ne faut pas non plus, que la culture financière prenne le devant.** Parce qu'on marche grâce au marketing, la culture financière doit être très présente, d'accord, mais pour des opérationnels, doit rester, quand même, secondaire. Ce n'est pas leur boulot, c'est pas leur unique boulot, j'allais dire que de savoir quelle est leur marge. Il faut qu'ils développent leurs marchés, il faut qu'ils lancent de nouveaux produits, il faut que derrière, il y ait de l'innovation etc.. La culture financière, même si parfois les relations ne sont pas toujours faciles, en tout cas les logisticiens, l'usine ou les marketers, ils l'ont tous. Mais, de toute façon, on sera obligés, et ça, chez X, ça se sent de plus en plus, parce que X, il y a quelques années, et elle communique toujours là-dessus. **X, ce sont des marques, et il faut développer des marchés.** Et ça, ça commence à changer, parce qu'X, comme beaucoup d'autres boîtes, X commence à s'orienter vers la création de valeur vis-à-vis des actionnaires. Et donc, développe cette culture financière. C'est-à-dire qu'une des priorités, certes, c'est de développer des marchés et de vendre plus, mais c'est aussi, dégager de la rentabilité pour les actionnaires. Ca, c'est de plus en plus présent, je ne sais pas si ce sera de plus en plus présent, parce qu'il y a quand même un effet de mode, tous les grands groupes se mettent à la création de valeur, très bien, mais je pense qu'on en reviendra.

(Industrie agro-alimentaire, contrôleur de gestion opérationnel)

Quand on aura trop de culture financière, et qu'on se rendra compte **qu'on est en train d'étouffer des marques, pour dégager plus de marge, et qu'on ne développera pas le marché,** on reviendra plutôt vers un développement de marché. Ca marche comme ça, c'est tant mieux, ça se régule automatiquement, tant mieux. Là, on s'oriente à mon avis, vers de plus en plus de culture financière, mais je ne suis pas sûr qu'à terme, on ne s'oriente pas plus de nouveau vers une logique plus industrielle, plus économique et moins vers une logique financière. **On devra toujours dégager de la rentabilité pour les actionnaires, mais on ne peut pas non plus avoir uniquement cette vision à court terme!**

(Industrie agro-alimentaire, contrôleur de gestion business unit)

Les contrôleurs de gestion sont assez critiques face à l'obsession financière des opérationnels. Ils se rendent compte de la vision court-termiste que le jeu des bonis favorise, et se sentent obligés d'avoir un rôle de contre-poids dans l'organisation.

Ce rôle de contre-poids réside dans la gestion des équilibres entre les décisions stratégiques de la direction et leur faisabilité sur le terrain. Lorsque ces décisions semblent illégitimes ou déraisonnables, les contrôleurs semblent tout à fait prêts à jouer un rôle de tampon, notamment grâce à la gestion du résultat. C'est un comportement qu'ils présentent eux-même implicitement comme éthique.

Ceci peut sembler surprenant ; on ne peut, *a priori*, pas considérer cet acte comme éthique d'un point de vue universel puisque la gestion du résultat empêche les top-managers et les actionnaires de faire la meilleure allocation possible des ressources (Macintosh, 1995). Pourtant, les contrôleurs de gestion présentent ce comportement comme éthique car la gestion des résultats est un moyen de « garder un espace de liberté entre les besoins du métier et les injonctions qui viennent du haut » (Macintosh, 1995 : 306). Dans le système de gouvernance tel qu'il s'est développé « un bon dirigeant n'est plus celui qui prend des risques mais celui qui ne déçoit pas » (Batsch, 2002 : 36). Sur le plan de l'efficacité, la gestion du résultat permettrait donc de maintenir une possibilité de prendre les risques indispensables au développement de l'activité économique sans pour autant passer pour un mauvais manager.

### **Gestion du résultat : des motivations différentes pour différents contextes**

Les entretiens que nous avons menés nous permettent donc de distinguer plusieurs politiques de gestion des résultats par les contrôleurs.

Les deux axes explicatifs de ces différentes politiques semblent être la pression actionnariale et la diffusion de la culture financière (fortement reliée au pouvoir respectif des financiers, ingénieurs et opérationnels). A partir de ces deux axes, quatre situations sont possibles.

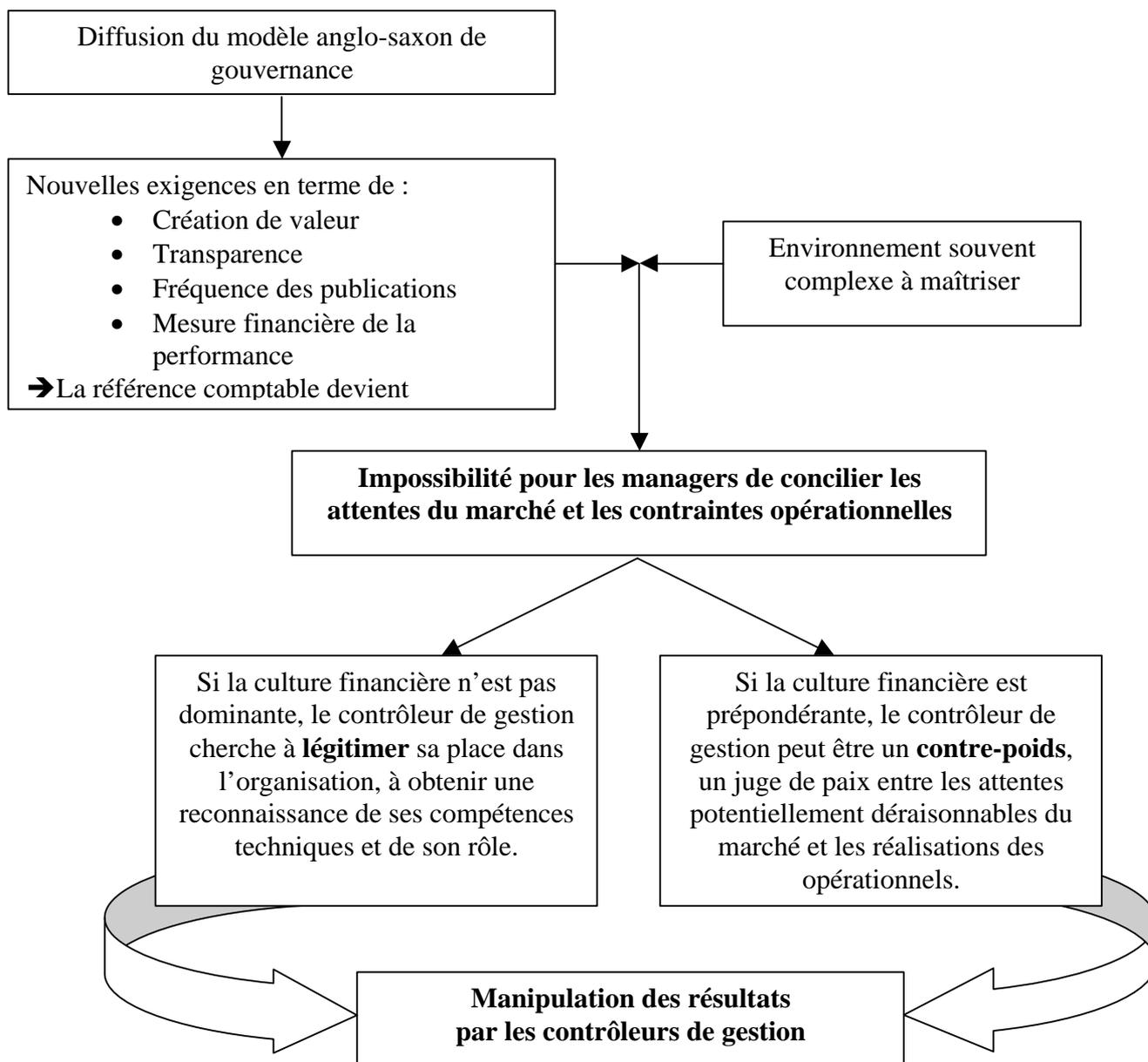


La configuration 2 englobe des entreprises dont la culture dominante est technique, mais qui subissent une forte pression actionnariale. Dans toutes ces entreprises, les contrôleurs de gestion évoquent la gestion du résultat comme une pratique courante. Certains parlent plus pudiquement de « travail de présentation ». Cependant, cette gestion des résultats ne s'effectue pas toujours au même niveau. Dans les entreprises à forte intensité capitaliste, pour lesquelles les décisions d'investissement sont à long terme et conditionnent fortement le résultat, l'essentiel de la gestion du résultat est réalisé en central. Dans les entreprises où le marketing joue un rôle prépondérant, la gestion du résultat se fait au niveau des business units. Dès lors, la gestion du résultat constitue un moyen pour les contrôleurs de gestion de se légitimer vis-à-vis des opérationnels. C'est pour eux l'occasion de montrer leurs compétences techniques en comptabilité, de s'intégrer plus facilement dans la « vie opérationnelle » de l'unité et de gérer des zones d'incertitudes bien plus importantes.

Dans les entreprises de la configuration 3, le contrôle de gestion est une préoccupation partagée par tous. Les opérationnels et parfois même les contrôleurs de gestion sont inscrits dans des systèmes de rémunération liée à l'atteinte de leurs objectifs. La présence des contrôleurs est donc totalement légitime et la gestion des résultats se fait à chaque niveau. Néanmoins, les motivations qui animent les contrôleurs de gestion sont ici différentes. Fortement impliqués dans la vie opérationnelle de l'unité, ils perçoivent parfois les exigences des marchés comme déraisonnables, et l'orientation uniquement financière de l'entreprise comme un danger potentiel à long terme. La gestion des résultats est alors présentée comme un moyen pour les contrôleurs de gestion de s'attribuer un rôle de contre-poids, en octroyant aux opérationnels une certaine marge de manœuvre pour mettre en œuvre des stratégies plus risquées ou à retours sur investissement plus longs que ce que la myopie du marché n'autoriserait.

Aucune entreprise de notre échantillon ne semble appartenir à la configuration 4, combinant une culture financière marquée, et une orientation vers les parties prenantes plus que vers les actionnaires. Plusieurs explications sont envisageables. La configuration étant moins commune, il ne nous a pas été donné, vu la faible taille de notre échantillon, de rencontrer une entreprise lui correspondant. On peut aussi supposer que les entreprises, non soumises à la pression actionnariale, n'ont pas de raison de développer une culture financière en leur sein. Autre possibilité : il est peu probable que les entreprises à forte culture financière ne se rendent pas visibles sur les marchés.

De nos constats sur la diffusion du mode de gouvernance anglo-saxon et à partir du discours des contrôleurs de gestion, nous pouvons proposer un modèle explicatif de la gestion du résultat.



### 3. Discussion

Nos constats empiriques nous permettent de faire un certain nombre d'apports théoriques. D'abord sur la validité du modèle d'agence comme base de la gouvernance dans le contexte culturel français. Ensuite sur les contradictions internes du modèle principal-agent et notamment sur la place paradoxale des données comptables dans ce modèle.

#### 3.1. Quelle validité du modèle de l'agence dans le contexte français ?

La gestion du résultat opérée par les contrôleurs de gestion nécessite d'être mise en perspective. Le modèle anglo-saxon de gouvernance d'entreprise est en cohérence avec un schéma culturel spécifique, qui accorde aux données factuelles, et donc aux comptes, un statut particulier. En effet, l'approche américaine du recueil et du traitement des données factuelles

est intimement liée au modèle américain de vie en société. Les procédures judiciaires ou quasi judiciaires, qui y tiennent une place centrale, accordent une valeur essentielle aux preuves matérielles. Et la façon dont elles sont recueillies et utilisées reflète l'attachement américain aux comptes que chacun doit rendre publiquement (D'Iribarne, 1989 : 103). Les états comptables s'inscrivent parfaitement dans cette logique.

Pour leur part, les Français distinguent deux rôles que les données factuelles sont susceptibles de jouer : permettre de mieux comprendre la marche des choses, et fournir un moyen de juger les hommes. Dans le système français, la confusion de ces deux rôles (qui est parfaitement légitime aux Etats-Unis) est source de résistances. Le sens des responsabilités (en entendant par-là, ce dont ils se sentent responsables, et non les comptes qu'ils ont à rendre) est suffisant pour que ces derniers tiennent compte des informations reçues. Le modèle français n'incite guère à juger chacun sur la base de pareilles données. Et il s'oppose même à ce que les supérieurs demandent des comptes trop serrés; il n'apparaît pas vraiment illégitime que les subordonnés se protègent contre toute "ingérence" de la hiérarchie en entourant leur activité d'une certaine opacité.

Dès lors, c'est la légitimité des comptes qui va être au cœur du débat, dans le contexte français. De manière générale, les comptes peuvent être perçus comme parfaitement légitimes par l'individu, s'ils sont uniquement envisagés comme des signaux, permettant de voir clair sur les conséquences directes ou indirectes de ses actes, tout en laissant à l'individu tirer lui-même les conclusions qui s'imposent. Pareille manière de faire paraît bien adaptée à la forme que prend le sens du devoir dans la société française. On peut en attendre que les comptes incitent les intéressés à prendre en compte dans leur action ce qu'une vision trop étroite ou trop courte de leurs responsabilités les conduirait à négliger (D'Iribarne, 1989 : 106).

Ainsi les comptes, dans le modèle de gouvernance anglo-saxonne, s'inscrivent dans une conception à l'exact opposé de celle qui serait susceptible d'être la mieux acceptée en France. Conçus comme des instruments strictement financiers et critères de jugement à court-terme, ils perdent toute légitimité. Les données factuelles n'ayant, en France, aucun caractère sacré, les altérer ou les inventer ne représente pas une transgression grave. Dès lors, la manipulation des comptes apparaît comme une pratique éthique, quasi naturelle, parfois tellement ancrée dans les valeurs, que les individus ne semblent pas s'en rendre compte.

### **3.2. La place paradoxale de l'information comptable dans le modèle de gouvernance anglo-saxon**

Les standards de gouvernance anglo-saxons conduisent à la mise en pratique du modèle de relation contractuel de la théorie de l'agence (Davis et Useem, 2002 : 236). Cette approche repose sur un modèle d'acteur rationnel qui cherche, à tout instant, à maximiser son utilité (Merchant et al., 2003 : 271). Dans une situation d'agence, la théorie postule que si les intérêts de l'agent diffèrent des intérêts du principal, l'agent aura un comportement opportuniste au détriment du principal. Ceci, nous dit la théorie de l'agence, doit être résolu en instaurant des systèmes d'incitation qui permettent d'aligner les intérêts du principal et de l'agent. C'est pourquoi la comptabilité joue un rôle clé dans le modèle de gouvernance anglo-saxon comme mode d'incitation et de surveillance (Ogden, 1993 : 185).

Ce modèle prétend refléter objectivement les relations entre actionnaires et dirigeants et entre managers et travailleurs (Chwastiak, 1998 : 428). Pourtant les hypothèses de rationalité et

d'utilitarisme sur lesquels il repose, reflètent pour une large part des présupposés idéologiques (Broadbent et *al.*, 1996). Les théoriciens de l'agence ne sont-ils pas victimes de la *scholastic fallacy* en faisant de l'homme un calculateur rationnel en toute situation (Bourdieu, 1994 : 222) ? Si étudier le monde social ne peut se faire qu'en considérant que « les agents sociaux ne font pas n'importe quoi, qu'ils ne sont pas fous, qu'ils n'agissent pas sans raison » (Bourdieu, 1994 :150), cela n'implique pour autant qu'ils soient opportunistes<sup>13</sup>. Pour éviter cet écueil, nous avons cherché à comprendre les pratiques, c'est-à-dire à trouver les raisons qui poussent les gens à agir comme ils le font. Nous avons constaté que les contrôleurs de gestion donnent des raisons de la gestion du résultat qui diffèrent selon leur position : recherche de légitimité ou sentiment éthique. On ne peut donc réduire ces comportements à l'opportunisme mis en avant par la TPC même si des comportements de ce type existent.

Cette gestion du résultat est considérée comme une pratique opportuniste par la TPC. D'où un premier paradoxe : plus les théoriciens de l'agence réussissent à imposer un modèle d'organisation optimal au regard des préconisations de la théorie de l'agence, plus les tenants de la TPC ont l'impression que les choix comptables reflètent des comportements opportunistes et plus leur présupposé théorique (l'opportunisme des agents) semble refléter les comportements réels. Autrement dit, en voyant les agents comme « opportunistes », et en leur appliquant le modèle optimal qui en découle (le modèle normatif d'agence), on obtient des pratiques qui donnent l'impression qu'ils le sont et donc valident les postulats de départ de la théorie positive de la comptabilité.

En dépit de ces faiblesses, la force idéologique du modèle d'agence permet sa diffusion dans des modèles culturels différents. Nos entretiens montrent que la généralisation du modèle de gouvernance anglo-saxon dans les entreprises françaises (et donc du mode de relation contractuel et comptable qui lui est associé) conduit à une augmentation des pratiques de gestion du résultat chez les contrôleurs de gestion. Dans le modèle anglo-saxon de gouvernance, la comptabilité est à la fois un *input* du système de gouvernance (car elle permet de gérer les relations d'agence) et un *output* (car elle dépend du fonctionnement des dispositifs institutionnels de gouvernance) (Sloan, 2001). Elle y remplit de multiples rôles (prévision, allocation des ressources, contrôle et évaluation des individus) et la multiplicité des enjeux qui lui sont associés conduisent à en réduire la fiabilité. Ainsi, ce modèle conduit « à une surreprésentation de la performance et de la communication financière à son sujet qui devient non seulement reflet mais objet de management » (Perez, 2003 : 77). D'où un second paradoxe : plus la comptabilité est nécessaire à la gouvernance moins les informations qu'elle fournit sont pertinentes.

## Conclusion

Dans cet article, nous avons proposé, à partir d'interviews de trente-deux contrôleurs de gestion de treize entreprises différentes, une interprétation des pratiques de gestion du résultat.

---

<sup>13</sup> « la pratique a une logique qui n'est pas celle de la logique et, par conséquent, appliquer aux logiques pratiques la logique logique, c'est s'exposer à détruire, à travers l'instrument qu'on emploie pour la décrire, la logique qu'on veut décrire » (Bourdieu, 1994 :157).

Un facteur explicatif majeur émerge de nos entretiens : l'évolution du mode de gouvernance d'entreprise et à l'augmentation de la pression actionnariale qui l'accompagne. Ainsi, dans les entreprises à faible culture financière, l'évolution des règles du jeu liée à l'augmentation de la pression actionnariale offre la possibilité aux contrôleurs de gestion, du fait de leur expertise technique, d'accroître leur légitimité auprès des opérationnels en les aidant dans la gestion de leur résultat. Dans les sociétés ayant une culture financière développée, les contrôleurs de gestion ressentent les dangers d'une orientation exclusivement financière. Participer à la gestion du résultat est un moyen de s'octroyer un nouveau rôle : celui de juge de paix entre les attentes du marché financier et le contexte effectif.

Ces résultats nous interrogent sur les risques associés à la gestion du résultat. En effet, « la plupart des personnes trouvent que la gestion du résultat est une mauvaise chose car [...] elle réduit la pertinence de l'information financière » (Scott, 1997 : 307). Pourtant, dans une certaine mesure, cette gestion du résultat semble remplir un rôle nécessaire au bon fonctionnement des entreprises dans le mode de gouvernance anglo-saxon. Elle maintient la possibilité de prendre les risques nécessaires à l'efficacité économique du système sans discréditer les dirigeants.

A un autre niveau, on peut se demander si avant de légiférer sur la gouvernance dans le sens du « toujours plus » il ne faut pas s'interroger sur la validité du modèle théorique qui la soutient (Batsch, 2002 ; Charreaux, 2002). Certains commentateurs ont pu croire à une « fin de l'histoire » qui se traduirait par une suprématie définitive du mode de gouvernance anglo-saxon mais les récentes affaires poussent à réfléchir à des modèles alternatifs (Perez, 2003). Ainsi, Davis et Useem (2002 : 233) affirment que « les tentatives pour répondre aux attentes des actionnaires en terme de transparence et de responsabilité, telles qu'elles sont prescrites dans la théorie de l'agence, ont souvent eu des conséquences inattendues. Les sociétés qui améliorent la qualité de leurs communications financières attirent des investisseurs institutionnels plus opportunistes, ce qui augmente ainsi la volatilité des actions - exactement l'opposé de ce qui était attendu ». De la même manière, on peut se demander si la diffusion des pratiques de gouvernance anglo-saxonnes dans des pays qui n'obéissent pas aux mêmes schémas culturels, notamment ceux qui ont une approche différente du contrat (d'Iribarne, 1989), ne pourrait pas avoir des conséquences inattendues en conduisant à une multiplication des pratiques de gestion du résultat à tous les niveaux et en réduisant la pertinence des états financiers au moment même où ceux-ci s'imposent comme le mécanisme majeur de gouvernance.

## Bibliographie

Anthony R.N., *Planning and control systems* (Boston: The Harvard Business School Press, 1965)

Anthony R.N., *The Management Control Function* (Boston: The Harvard Business School Press, 1988)

Anthony R.N., Govindarajan V., *Management Control Systems* (New York, Mac Graw Hill 10<sup>th</sup> ed., 2001)

Baiman S., "Agency Research in Managerial Accounting : A Second Look", *Accounting, Organizations and Society*, 1990, pp. 341-371

Batsch L., *Le capitalisme financier*, Repères éd. La découverte, 2002.

- Berry A., Otley D. "The aggregation of estimates in hierarchical organization", *The Journal of Management Studies*, may, 1975, pp. 175-193.
- Bouquin H., *Le contrôle de gestion* (Paris: PUF, Collection "Gestion", 5ème éd., 2001)
- Bourdieu P., *Raisons pratiques: sur la théorie de l'action*, (Paris: Seuil, 1994)
- Broadbent J., Dietrich M., Laughlin R., "The development of principal-agent, contracting and accountability relationships in the public sector: conceptual and cultural problems", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 7, 3, 1996, pp. 259-284.
- Busham R.M. Smith A.J., "Financial accounting information and corporate governance", *Journal of Accounting and Economics*, 32, 2001, pp. 237-333.
- Charreaux G., "L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives", *Revue Française de Gestion*, n°141, 2002, pp.77-108.
- Chwastiak M., "Deconstructing the principal-agent model: a view from the bottom" *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 10, Issue 4, 1999, pp. 425-441.
- Colasse B. , "Auditer, une mission impossible?", *Sociétal*, vol. 39, 2003, pp. 38-39.
- Copeland, R.M., "Income smoothing", *Journal of Accounting Research*, Empirical Research in Accounting, Selected Studies 6 (Supplement), 1968, pp. 101-116.
- Davis G.F., Useem M., "Top management, Company directors and Corporate control", in *Handbook of strategy and management*, ed. A. Pettigrew, H Thomas, R. Whittington, 2002, pp. 232-258.
- Dechow, P., Sloan R., Sweeney A., "Detecting earnings management ", *The Accounting Review* 70(2) 1995, pp. 193-225.
- Fligstein N., *The transformation of corporate control* (Boston: Harvard University Press, 1990)
- Fligstein N., "The politics of quantification", *Accounting Organization and Society*, vol.23, 3, 1998, pp. 325-333.
- Ginglinger E., « L'actionnaire comme contrôleur », *Revue Française de Gestion*, n°141, 2002, pp.37-56.
- Guidry, F., Leone A., Rock S., "Earnings-based bonus plans and earnings management by business-unit managers", *Journal of Accounting and Economics*, 26(1-3), January 1999, pp. 113-142.
- Healy, P., "The effect of bonus schemes on accounting decisions", *Journal of Accounting and Economics*, 7, 1985, pp.85-107.
- Iribarne (d') P., *La logique de l'honneur* (Paris : éd. Points Seuil, 1989)
- Jeanjean T., "Gestion du résultat : mesure et démesure", 23<sup>ème</sup> congrès de l'AFC 2002, Toulouse.
- Jeffers E. et Plihon D., "Importance et diversité des investisseurs institutionnels", in *La montée en puissance des fonds d'investissement*, dir Plihon et Ponssard, Les études de la documentation Française, 2002
- Jeffers E., Magnier V., "Le gouvernement d'entreprise et les FIE au niveau international" in *La montée en puissance des fonds d'investissement*, dir. Plihon et Ponssard, Les études de la documentation Française, 2002
- Johnson H.T., Kaplan R.S., *Relevance Lost, The rise and fall of management accounting* (Harvard Business School Press, 1987)
- Lambert C. "Management controller's job : when ambiguity leads to job crafting", congrès de l'European Accounting Association, Copenhague, 2003.
- Macintosh, N. B., "The Ethics of profit manipulation: A Dialectic of Control Analysis" *Critical Perspectives on Accounting* 6(4), 1995, pp. 289-315.
- Merchant K. A. "The effects of financial controls on data manipulation and management Myopia", *Accounting, Organizations and Society*, vol.15 n°4, 1990, pp. 297-313.
- Merchant K.A., Van der Stede W.A., Zheng L., "Disciplinary constraints on the advancement of knowledge: the case of organizational incentive systems", *Accounting, Organizations and Society*, vol.28 n°2-3, 2003, pp.251-286.

- Mintzberg H., *Power In and Around organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1983)
- Moriceau J.L, Villette M., “L’EVA, le contrôle et...le fil qui hante”, *Expansion Management Review*, sept., 2001, pp. 96-102
- Mottis N. et Ponsard J.P., “L’impact des FIE sur le pilotage de l’entreprise”, in *La montée en puissance des fonds d’investissement*”, dir. Plihon et Ponsard, Les études de la documentation Française, 2002.
- Ogden S. G., “The Limitations of Agency Theory: The Case of Accounting-Based Profit Sharing Schemes”, *Critical Perspectives on Accounting*, Volume 4, Issue 2, 1993, pp. 179-206.
- Perez R., *La gouvernance de l’entreprise*, Repères éd. La découverte, 2003.
- Pesqueux, Y., *Le gouvernement d’entreprise comme idéologie*, (Paris: Ellipses, 2000).
- Reiter S. A., “Economic imperialism and the crisis in financial accounting research ” *Critical Perspectives on Accounting*, 9(2), 1998, pp. 143-171.
- Ronen J., Sadan S. et Snow C. , “Income smoothing: A review”, *Accounting Journal*, Spring, 1977, pp. 11-26.
- Schipper K., “Commentary on Earnings management”, *Accounting Horizons*, vol.3, 4, Dec, 1989, pp. 91-102.
- Scott W., *Financial accounting theory*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1997)
- Shleifer A., Vishny R.W., “A survey for corporate governance”, *The Journal of Finance*, vol.52 n°2, 1997, pp. 737-784.
- Sloan R.G., “Financial accounting and corporate governance: a discussion”, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 32, 2001, pp. 335 –347
- Stolowy H et Breton G., “ A framework for the classification of accounts manipulations”, cahier de recherche HEC, 2000.
- Tinker A. M. “Toward a political economy of accounting: an empirical illustration of the cambridge controversies”, *Accounting Organizations and Society*, vol.5 n°1, 1980, pp. 147-160.
- Tinker A. M., Merino B. Neimark M.D, “The normative origins of positive theories: ideology and accounting thought”, *Accounting Organizations and Society*, vol.7 n°2, 1982, pp. 167-200.
- Watts R., Zimmerman J., “Positive accounting theory : a ten year perspective”, *The Accounting Review*, vol. 65, 1990, pp. 131-156.