



**HAL**  
open science

# LE BUDGET, OUTIL DE COMMUNICATION FINANCIERE ?

Isabelle Miroir Lair

► **To cite this version:**

Isabelle Miroir Lair. LE BUDGET, OUTIL DE COMMUNICATION FINANCIERE?. “COMPT-  
ABILITE ET ENVIRONNEMENT ”, May 2007, France. pp.CD-Rom. halshs-00544926

**HAL Id: halshs-00544926**

**<https://shs.hal.science/halshs-00544926>**

Submitted on 9 Dec 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.

# ***LE BUDGET, OUTIL DE COMMUNICATION FINANCIERE ?***

**Isabelle MIROIR LAIR**

Professeur, Reims Management School

E-mail: [isabelle.miroir@reims-ms.fr](mailto:isabelle.miroir@reims-ms.fr)

## **Résumé**

Le budget est un outil privilégié du contrôle de gestion, vis-à-vis duquel il assume de nombreuses fonctions. Focalisé sur la recherche d'efficacité, il a pour objet d'accompagner la gestion des activités internes à l'organisation. La pression des nouvelles réglementations et du marché des capitaux, les changements de l'environnement institutionnel se traduisent par une demande accrue d'information financière prévisionnelle. En vue de promouvoir son image et dans une quête de légitimité vis-à-vis des différentes parties prenantes, l'organisation utilise l'outil budgétaire comme vecteur de communication externe, ce qui, en retour, tend à modifier sa pratique.

## **Mots clés**

Contrôle de gestion, communication externe, légitimité, pratiques budgétaires, environnement institutionnel

## **Abstract**

The budget is a very important device in management accounting, opposite which it takes up many duties. Focused on the search for efficiency, it has the aim of improving the management of the internal activities. The pressure of the new regulations and of the financial market, the changes of the institutional environment lead to an increasing demand for financial forecast. In order to promote its image and in a search of legitimacy with respect to the various actors, the organization uses the budgetary tool like external vector of communication, which, in return, tends to modify its practice.

## **Key words**

Management accounting, financial disclosure, legitimacy, budgetary practices, institutional environment.

## INTRODUCTION

L'organisation est composée d'acteurs qui interviennent sur différentes missions et à différents niveaux de sa structure. Pour assurer la cohérence des actions, pour vérifier l'utilisation des ressources vers la mise en œuvre de la stratégie, pour offrir une rémunération équitable aux divers partenaires, il est utile d'avoir le contrôle de l'organisation.

Depuis son apparition dans de grandes entreprises américaines dans les années 1920, le contrôle budgétaire a répondu à de nombreuses attentes. Dans une vision classique, la finalité de l'entreprise est la maximisation du profit, la comptabilité de gestion est là pour aider les managers en responsabilisant les acteurs sur des objectifs de performance à atteindre (Sponem, 2004, p49). En facilitant la convergence des buts, il améliore l'efficacité de l'organisation et la consommation des ressources (Anthony, 1965)<sup>1</sup>. Le contrôle budgétaire permet notamment un contrôle complet, rationnel et objectif de la direction sur les centres de responsabilité (Covaleski et Dirsmith, 1983). Cependant d'autres courants de recherche font référence à des influences externes sur les pratiques de gestion. La théorie de la contingence s'intéresse notamment aux relations entre l'environnement et les systèmes comptables et de gestion de l'organisation (Otley, 1980). L'impact des relations de pouvoir et des conflits d'intérêts sur la gestion des entreprises sont abordés par Latour ou l'approche marxiste (cité par Baxter et Chua, 2003). Ainsi, Bouquin (2001) définit quatre types de contrôle utilisés par les acteurs de l'organisation, « celui qui résulte de liens de subordination, celui qui découle de contrats de fourniture ou de coopération, celui qui s'instaure sans aucun contrat » et celui qui s'appuie sur la détention du capital ; les propriétaires veulent ainsi « s'assurer que leurs intérêts sont servis par les actions des membres de l'organisation ». Les organisations vont adopter des outils qui leur permettent d'afficher une image de société sous contrôle. Pour avoir accès aux ressources, pour obtenir la confiance des marchés financiers, l'entreprise va informer sur sa stratégie et sa rentabilité future au travers des données prévisionnelles. Ekholm et Wallin (2000), dans une étude sur les critiques adressées au budget, font ressortir que l'outil budgétaire peut notamment jouer un rôle de communication vis-à-vis de l'actionnaire.

Des théories plus récentes, comme la perspective néo-institutionnelle, expliquent la pérennité du processus budgétaire par sa capacité à répondre à des attentes autres que la recherche d'efficacité. Ainsi, pour Meyer et Rowan (1977), l'apparence de comportement rationnel, véhiculé par le budget, permet aux organisations faisant face à l'incertitude de

---

<sup>1</sup> Cité par Bouquin (2001)

convaincre leur environnement institutionnel de leur légitimité. La firme augmente ses ressources et sa capacité de survie si elle montre qu'elle agit en conformité avec les attentes des parties prenantes.

Ce qui nous intéresse dans le contrôle budgétaire, ce n'est pas tant la façon dont il répond aux attentes des gestionnaires mais plutôt comment il rend compte des pressions externes ou comment il accompagne l'organisation dans sa quête de légitimité. Notre question de recherche sera la suivante :

*En quoi l'utilisation du budget comme outil de communication externe peut elle affecter sa pratique ?*

Après avoir étudié le budget comme outil de gestion interne puis intra groupe, dans une première partie, nous étudierons la façon dont cet outil peut être affecté par les exigences externes. Puis, sous une approche néo-institutionnelle, nous nous intéresserons dans une troisième partie au changement de l'environnement institutionnel et plus particulièrement au lien entre l'évolution de la communication de la firme et les pratiques de gestion prévisionnelle. Nous aborderons l'enquête terrain en expliquant la méthode choisie, dans une quatrième partie et enfin nous aborderons les résultats et la discussion.

Cette étude constitue la première partie d'une recherche hypothético-déductive. Elle consiste à définir des hypothèses sur la base d'une revue de la littérature et à les affiner au travers d'une enquête exploratoire, réalisée sous forme d'interviews auprès de neuf groupes de sociétés.

## **1. LE BUDGET ET SES UTILISATIONS**

### **1.1. LE BUDGET, OUTIL DE GESTION INTERNE :**

Le budget est apparu dans de grandes entreprises nord américaines et d'une manière quasi simultanée en France et en Angleterre (Berland et al, 2001). Dans une approche classique, les hypothèses qui sous tendent les pratiques de gestion sont les suivantes : les salariés sont réfractaires au travail, peu rentables et non efficaces. Le rôle des managers est d'assurer la maximisation du profit de l'entreprise et donc de contrôler le travail des salariés. La comptabilité de gestion va servir ces finalités. Pour Berland, (1999a), un certain contexte économique et idéologique a favorisé le développement plus particulier du contrôle budgétaire. Des réflexions sur la place de l'homme dans l'organisation ont accompagné le découpage de l'entreprise en centres autonomes, la responsabilisation des managers et la

coordination par les résultats. Le budget va devenir un outil central en contrôle de gestion et répondre à de nombreuses fonctions : autorisation de dépenses, prévisions d'évènements, planification, communication interne et coordination des actions, motivation des managers et évaluation des performances (Otley, 1977). Il apparaît surtout que les rôles prêtés au contrôle budgétaire sont orientés vers la gestion interne de la firme et la recherche d'efficacité. Par ailleurs, les différentes études font ressortir que ces différents rôles ne peuvent être remplis tous en même temps car certains sont contradictoires (Barett et Fraser, 1977)<sup>1</sup> et que l'utilisation des budgets doit être abordée dans son contexte. Ainsi certains jeux politiques dans l'entreprise vont influencer la présentation des données prévisionnelles. Le budget est à la fois un outil de contrôle des unités pour le top management et un outil d'aide à la gestion pour les managers intermédiaires (Otley, 1977). Ces derniers perçoivent le budget plus comme un outil les contrôlant que comme un moyen à leur disposition, et ont tendance, en réaction, à créer du slack. Selon Lowe et Shaw, (1970)<sup>2</sup>, il y aurait trois sources de slack budgétaire. Il peut se caractériser par une sous estimation des objectifs prévus afin de faire apparaître la performance réelle comme plus élevée. A l'opposé, il se matérialise aussi par une prévision optimiste, soit pour se conformer à une vision globale du top management, soit pour contrecarrer un sentiment d'insécurité face à une faible performance passée. Pour Otley, (1977), ces trois sources de slack sont basées sur un comportement économique rationnel d'individus cherchant à trouver un équilibre entre une croissance de leur résultat futur et le maintien de leur sécurité actuelle.

Dans une approche classique et économique, le budget est un dispositif interne à l'organisation. Assimilé à un outil rationnel, il a pour objectif principal une amélioration de l'efficacité. Le budget sert la coalition dominante en permettant un contrôle de l'activité des opérationnels et en orientant les comportements vers l'atteinte des objectifs de l'organisation. Mais les responsables peuvent, dans le cadre de relations politiques, créer du slack pour conserver des marges de manœuvre. Le budget devient alors un enjeu de pouvoir. Cependant l'influence du budget dépasse la seule organisation et certaines recherches ont cependant mis en exergue les utilisations du budget dans les groupes d'entreprises.

## **1..2. LE BUDGET, OUTIL DE CONTROLE INTRA GROUPE :**

Le budget s'est développé en Amérique du Nord dans des entreprises « confrontées à une

---

<sup>1</sup> Cité par Berland, 1999a

<sup>2</sup> Cité par Otley, 1977

forte obligation de performance en matière de capitaux investis. » (Escoffier, 2000). Il répond à une demande des dirigeants actionnaires qui cherchent à contrôler que la mise à disposition du « cash » et que la délégation de pouvoir vis-à-vis des managers sont bien utilisées selon leurs attentes.

Le budget n'est donc pas uniquement un outil de gestion interne, mais il répond à un besoin d'information et de contrôle des actionnaires, qui ne sont pas forcément dirigeants ou salariés de l'entreprise. La typologie de Goold et Campbell (1987)<sup>1</sup> analyse, dans une étude réalisée en Grande Bretagne, le style de management de la société mère vis-à-vis de ses filiales et le mode de contrôle que cela induit. A ce titre, elle constitue une approche du contrôle « externe ». « Les propriétaires doivent encore s'assurer que leurs intérêts sont servis par les actions des membres de l'organisation. Il leur faut donc orienter et suivre ces actions » (Bouquin, 2001). Pour Goold et Campbell, le centre, c'est-à-dire la société mère, peut influencer les managers opérationnels de deux façons : en s'impliquant dans la stratégie des Business Units ou en intervenant dans le mode de définition des objectifs et en mettant en place un système de pression et d'incitations liées aux objectifs. De l'implication plus ou moins forte du centre dans la stratégie ou le contrôle des filiales, les auteurs vont dégager trois styles de management : la planification stratégique, le contrôle stratégique et le contrôle financier.

Les résultats de cette étude ont été complétés par les travaux de Berland (1999a) qui établit un lien entre le style de gestion du groupe et l'usage qui est fait des budgets. Le mode de contrôle est flexible, le contrôle budgétaire est peu utilisé, dans le cas de la planification stratégique. Il est utilisé pour vérifier la cohérence d'ensemble, dans le contrôle stratégique. Et, enfin pour le contrôle financier, le budget est utilisé comme un contrat passé entre le centre et les managers opérationnels.

Dans le cas des relations entre les filiales et la société mère, le budget sert des finalités qui sont à mi-chemin entre un contrôle interne, intra groupe, et un contrôle externe, tel qu'il est perçu par la filiale.

La littérature nous informe sur la disparité des fonctions et des pratiques budgétaires. Il existe cependant une constante dans les différents rôles observés, ils servent une même finalité : la gestion de la performance organisationnelle. Le budget est un outil central en contrôle, il s'insère donc parfaitement dans cette démarche de gestion interne. Certains travaux montrent qu'il est aussi influencé dans ses pratiques par une pression du groupe. La

---

<sup>1</sup> Cité par H.Bouquin, 2001, N.Berland, 1999a, S.Sponem, 2004

typologie de Goold et Campbell présente le budget comme servant des finalités de contrôle « externe ». La question qui se pose est de savoir si le budget peut servir à communiquer à l'extérieur du groupe et à quel titre : comme outil de contrôle externe ou comme facteur de communication financière.

## **2. LE CONTROLE BUDGETAIRE FACE A DIFFERENTES ATTENTES EXTERNES**

Le budget est un outil privilégié du contrôle de gestion, vis-à-vis duquel il assume de nombreuses fonctions de contrôle interne. Mais il vise aussi à préserver les relations de pouvoir existantes. Il représente ainsi un enjeu politique entre les acteurs internes et externes. Dans cette fonction, il peut servir de lien informationnel avec l'environnement de la firme.

### **2..1. INFLUENCES EXTERNES SUR LE CONTROLE BUDGETAIRE**

A la suite des travaux d'Argyris (1952,1953) et de March et Simon (1958)<sup>1</sup>, la littérature en théorie des organisations s'est intéressée aux notions de prise de décision et de coordination dans les grandes entreprises complexes évoluant dans des environnements incertains. Le budget est alors perçu comme un dispositif simplificateur de la prise de décision, un écran contre l'incertitude. Pour le courant de la contingence les pratiques organisationnelles sont ainsi dépendantes de variables telles que la taille, l'incertitude environnementale et la technologie (Covaleski et al., 2003). Pour se développer les entreprises ont besoin de ressources externes, en échange de leurs apports, les partenaires externes vont formuler des demandes et exercer des pressions sur l'entreprise (Filleau et Marques Ripoull, 1999). Les systèmes comptables et de gestion vont s'adapter à ces exigences externes : ils vont donc dépendre des circonstances spécifiques dans lesquelles se trouve l'organisation (Otley, 1980). Les changements de l'environnement économique et réglementaire ont une répercussion sur les dispositifs comptables et de gestion. La création de la communauté européenne et la globalisation des marchés économiques et financiers ont entraîné la nécessité d'une homogénéisation du langage des comptes. Les enjeux de l'harmonisation comptable internationale sont « non seulement économiques mais aussi politiques et sociaux » (Colasse, 2000). Les normes sont marquées par l'importance qu'elles

---

<sup>1</sup> Cité par Covaleski et al., 2003

accordent aux échanges économiques et aux marchés boursiers. L'investisseur devient le destinataire privilégié de l'information, car le marché est considéré comme la source principale de financement. La comptabilité sert cette demande en fournissant l'information qui rend compte d'une manière précise et économique des performances financières de l'entreprise (Raffournier, 2000).

Mais les partenaires de l'entreprise constituent un ensemble hétérogène, aux demandes diversifiées. Ainsi, pour Kang et Sorensen, (1999), la théorie de l'agence est insuffisante à expliquer l'influence des actionnaires sur la firme, car elle considère l'actionnariat comme un groupe homogène et postule que la pression des propriétaires sur l'organisation est d'autant plus forte que leur part dans le capital est importante, ce qui n'a pas été vérifié de manière empirique. Pour les auteurs, des types d'actionnaires variés vont générer différentes pressions politiques. En effet, plusieurs sources de pouvoir peuvent être mobilisées par les détenteurs de capital pour influencer l'organisation et sa gestion. L'autorité formelle est inhérente au droit de vote qui permet aux actionnaires de désigner les membres des organes de direction et de participer aux décisions majeures. L'influence sociale émerge des relations suivies avec les dirigeants ou les employés de la firme. Elle s'acquiert essentiellement dans le cas d'un actionnariat stable et impliqué. Enfin certains actionnaires détiennent aussi un pouvoir d'expertise – sous forme de compréhension approfondie de la firme et de son environnement – généralement acquis en participant aux organes de direction. Enfin, selon les auteurs, certains fonds de pension ont même utilisé les médias ou fait pression sur le gouvernement pour influencer les managers de la firme.

Sponem, (2004), s'intéresse à l'impact de la structure du capital sur l'outil de gestion. Il met en exergue l'existence d'une relation entre le type d'actionnariat et les pratiques budgétaires. L'auteur fait ressortir cinq groupes d'entreprise ayant des styles budgétaires différenciés. Pour expliquer la diversité de ces pratiques et notamment leurs causes, l'auteur s'intéresse alors aux budgets analysés dans leur contexte. Un certain nombre de déterminants sont abordés, qu'ils soient internes : taille, technologie, décentralisation, stratégie, origine professionnelle des dirigeants, ou externes : environnement, appartenance à un groupe et type d'actionnariat.

*PI: les pratiques de gestion prévisionnelle répondent à des contraintes externes*

La théorie de la contingence offre une explication aux liens que l'entreprise entretient avec son environnement et à la variété des systèmes de comptabilité de gestion observés dans la pratique. Mais ce courant n'explique pas pourquoi certaines pratiques vont faire plus que répondre à la demande. La recherche d'efficacité n'est pas suffisante pour comprendre pourquoi les acteurs vont se conformer à des modes de fonctionnement externe à la firme et



pas forcément en ligne avec la gestion interne. Ainsi, l'appartenance à un groupe, les types de relation avec le groupe et le type d'actionnariat sont plutôt des composantes de l'environnement institutionnel (Sponem, 2006)

## **2..1. LE BUDGET DANS UNE QUETE DE LEGITIMITE**

Pour Covaleski et Dirsmith, (2003), les études qui ont été menées sur le budget proviennent de perspectives théoriques variées et montrent sous quels aspects différents, cet outil améliore l'efficacité de l'organisation. Certaines recherches sur le budget en sociologie se sont focalisées sur les conflits d'intérêts entre les individus de l'organisation et ont montré que cet outil de gestion favorise l'exercice du pouvoir au travers de routines et de procédures techniques apparemment neutres. Le budget sert les intérêts de la coalition dominante. Mais ces différentes approches, quoique sous des aspects différents, sont toutes orientées vers la gestion interne de la firme. D'autres auteurs remettent en cause les approches classiques et mécanistes des budgets. Les chiffrages budgétaires confèrent une objectivité et une rationalité qui ne seraient qu'apparentes (Hayes, 1983, Hopwood, 1984)<sup>1</sup>. Le budget serait ainsi un mécanisme de négociation politique en vue de résoudre des conflits d'intérêts internes à la firme.

De la même façon Barley et Kunda (1992) soutiennent que les pratiques de gestion sont influencées par l'idéologie dominante qui n'est pas forcément axée sur la rationalité. A des périodes de pratiques rationnelles caractérisées par un contrôle fondé sur une expertise technique succède une phase normative qui repose sur des valeurs partagées et l'implication des acteurs<sup>2</sup>. Une technique de gestion est donc porteuse des règles et des conventions, c'est-à-dire des institutions, de la société qui l'a vu naître. Mais certaines pratiques peuvent s'institutionnaliser – comme par exemple le budget, qui véhicule l'image d'une gestion maîtrisée – alors même que les fondements idéologiques qui ont donné lieu à leur naissance ont disparu. Il apparaît alors un décalage entre les aspects techniques de l'outil et les attentes de la société dans laquelle il est encastré (Berland, 1999a, p89).

De nombreuses études montrent aujourd'hui que les comportements organisationnels sont généralement le reflet des pressions institutionnelles, même si les pratiques de gestion sont nées dans le cadre d'une rationalité technique et économique. Les facteurs cognitifs et culturels, mobilisés par des organes de régulations, des organisations leaders ou la société en

---

<sup>1</sup> Cités par Covaleski et Dirsmith, 1986

<sup>2</sup> Cité par Berland, 1999a, p 100

général, jouent un rôle moteur dans l'évolution des structures et des pratiques de la firme (Desreumaux, 2004). Notre démarche s'inscrit dans la théorie néo-institutionnelle car nous cherchons à voir comment l'organisation utilise le contrôle budgétaire dans sa quête de légitimité.

## **1.2 THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE ET CONTROLE BUDGETAIRE**

La théorie néo-institutionnelle s'intéresse au comportement de l'organisation en référence à son environnement institutionnel. Meyer et Rowan, (1977), dans leur article fondateur posent que les organisations adoptent les pratiques et les formes dominantes de leur environnement institutionnel.

Le terme d'environnement institutionnel est caractérisé par des normes, des règles et des valeurs. En subissant des contraintes de même type, les organisations tendent à adopter, ou se voient imposées, des structures et des modes de fonctionnement homogènes, qui deviennent des modèles institutionnalisés (DiMaggio et Powell, 1983). Ce processus qualifié d'isomorphisme correspond à l'homogénéisation des formes organisationnelles et des pratiques et procédures de gestion au sein d'un champ organisationnel. Celui-ci est composé de sociétés évoluant dans des domaines d'activité proches. L'organisation serait ainsi soumise à deux environnements distincts, l'un institutionnel, l'autre technique, qui génèrent des demandes contradictoires vis-à-vis de l'organisation. En effet l'adhésion aux règles institutionnelles, dans une recherche de légitimité, va souvent à l'encontre de la notion d'efficience, basée sur la coordination et le contrôle des activités (Meyer et Rowan, 1977).

Pour ces auteurs, certaines activités seraient ainsi réalisées dans un but cérémoniel, afin de donner une apparence de comportement rationnel et ainsi de légitimer l'organisation. Mais les exigences de l'environnement institutionnel peuvent être en conflit avec les demandes techniques centrées sur la coordination et le contrôle interne. Pour résoudre cette incompatibilité, les organisations vont renoncer à maintenir l'alignement entre structures et activités et vont mettre en œuvre un phénomène de « découplage ». Meyer et Rowan (1977) soutiennent que les structures formelles qui répondent aux mythes institutionnalisés diffèrent de celles centrées sur l'efficience.

La comptabilité, comme le dispositif de contrôle, n'est pas une simple technique mais participe « à la construction de la réalité sociale et organisationnelle » (selon Hopwood)<sup>1</sup>. L'entreprise cherche à se doter des systèmes de contrôle qui sont fonction de ses choix

---

<sup>1</sup> Cité par Berland, 2005

stratégiques et des demandes de l'environnement institutionnel (Abernethy et Chua, 1996). Plusieurs études de la littérature rendent compte de ce phénomène ; ainsi le budget est une forme d'isomorphisme coercitif que les gouvernements exigent, pour légitimer la gestion de l'entité, en vue de l'attribution de financement public (Di Maggio et Powell, 1983) ; de la même façon, les filiales vont adopter les modes de contrôle de la société mère (Meyer et Rowan, 1977). Le budget, telle la comptabilité, est un langage commun et légitimant qui tend à reproduire et renforcer les attentes sociétales. (Covaleski et Dirsmith, 1988a et 1988b)

Réciproquement, les croyances, les règles et les conventions culturelles de l'environnement façonnent les buts et modes de comportement et de gestion des organisations. Sponem (2004, 2006) fait ressortir que la mise en place du contrôle budgétaire répond à une recherche d'efficacité mais surtout à une pression institutionnelle. L'étude de Covaleski et Dirsmith, (1986), montrent que l'image externe de l'action rationnelle a été intégrée en interne et a influencé les pratiques et les comportements des acteurs de l'organisation et donc que la notion de découplage ne s'est pas vérifiée. Un même dispositif budgétaire peut rendre compte de l'efficacité et permettre de se légitimer. Dambrin, Lambert et Sponem (2005) en étudiant l'influence d'un changement de l'environnement institutionnel sur le contrôle de gestion, se demandent si l'adoption de nouveaux modes de gestion est uniquement cérémonielle ou si elle implique des pratiques nouvelles.

*P2 : certaines pratiques budgétaires sont découplées des activités opérationnelles quand les exigences institutionnelles ne sont pas perçues comme utiles à la gestion de la firme*

Les différents courants de recherche sur les organisations et leur fonctionnement nous informent sur la rationalité technico-économique des pratiques organisationnelles. Le budget est un outil central en contrôle, il s'insère donc parfaitement dans une démarche de gestion interne. Cependant pour les néo-institutionnels, la rationalité porte plus particulièrement sur la conformité aux exigences institutionnelles ce qui assure soutien social et survie de l'entreprise (Meyer et Rowan, 1977). Les organisations adoptent des pratiques et des comportements pour se légitimer vis-à-vis de leur environnement. Le budget n'est pas uniquement un outil de gestion interne, il répond à un besoin d'information et de contrôle de différentes parties prenantes.

### **3. LE CONTROLE BUDGETAIRE INSTRUMENT DE COMMUNICATION :**

L'apparition des nouvelles normes comptables internationales et leur influence sur les règles nationales modifient l'environnement institutionnel des organisations. La comptabilité est un langage qui véhicule une culture, une perception particulière des opérations de l'entreprise. Une norme n'est pas un outil neutre, « elle véhicule des façons de penser, de communiquer, de se comporter, de gérer les hommes et les choses et aussi, au sens large, des valeurs » (Colasse, 2000). La comptabilité oriente les modes de pensée et les comportements des acteurs de l'organisation.

#### **2.1 CHANGEMENT DE PHILOSOPHIE COMPTABLE :**

L'évolution récente de l'environnement institutionnel semble marqué par deux tendances. D'une part nous assistons à une harmonisation comptable au plan international, d'autre part, les différents scandales financiers du début du millénaire ont suscité une volonté de fiabiliser l'information comptable.

La création de la communauté européenne et l'harmonisation comptable font ressortir l'importance donnée aux échanges économiques et aux besoins de financement. Dans cette démarche, l'investisseur tient une place privilégiée. Cette approche n'est pas nouvelle, très tôt, la théorie de l'agence énonce le rôle prépondérant de certains acteurs et de l'information comme enjeu de pouvoir (Jensen et Meckling, 1976). Le principal, qui est à l'origine de la délégation de décision, veut s'assurer que les gestionnaires agissent dans le sens de ses intérêts. L'information comptable est ainsi au cœur de la relation de pouvoir entre gestionnaire de la firme et propriétaires, tout en servant la maximisation du profit. « La comptabilité peut alors être considérée comme étant le produit des forces du marché et du processus politique » (Coulombe et al., 2001). La gouvernance d'entreprise est née de ce besoin de réguler les jeux de pouvoir dans l'organisation. Sa mise en œuvre vise à réduire l'asymétrie d'information en poussant les dirigeants à envoyer des signaux au marché censés diminuer le coût des capitaux (Lakhal, 2004). Elle se définit comme un ensemble de mesures incitant les agents économiques à créer une rente organisationnelle et à assurer son partage équitable. Mais, selon la théorie de l'agence, la séparation entre la propriété et la gestion du capital fait naître un risque de divergences d'intérêts entre dirigeants et actionnaires (Maati, 1999). Le gouvernement d'entreprise s'est surtout intéressé à cette relation et a orienté ses mesures de contrôle et son système d'incitations/sanctions vers l'obligation pour les

dirigeants de privilégier l'intérêt des seuls actionnaires. Ce contrôle exercé par les investisseurs s'appuie naturellement sur la divulgation et la transparence de l'information financière (Batsch, 1998). Les nouvelles réglementations comptables, l'émergence des normes IAS/IFRS, orientées vers le marché et l'investisseur, et la concurrence des places boursières ont renforcé cette nécessité de communiquer à l'actionnaire et ont fait évoluer la nature de l'information.

Ainsi au milieu des années 90, apparaît la revendication d'une communication financière transparente (Labégorre et Boubaker, 2004). Cette demande n'a fait que s'accroître à la suite des différents scandales financiers intervenus au changement de millénaire (Enron, Parmalat, Worldcom, Ahold, etc..) Les instances de régulation<sup>1</sup> ont appuyé ce besoin de transparence, en vue de rétablir la confiance sur les marchés. De nouvelles lois ont vu le jour comme la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis et la Loi sur la Sécurité Financière en France. Ces lois vont modifier les règles du gouvernement d'entreprise, renforcer le contrôle interne et le rôle de certaines institutions comme les commissaires aux comptes, la SEC (Security and Exchange Commission) aux Etats-Unis ou l'AMF (l'Autorité des Marchés Financiers) en France. Pour Charreaux, (1997), ces nouvelles lois s'imposant à tous peuvent apparaître comme « des mécanismes de gouvernance de nature institutionnelle. »<sup>2</sup> Les entreprises peuvent vouloir s'y conformer dans le but de signaler au marché financier leurs bonnes pratiques en terme de gouvernance. Dans une étude réalisée par Chatelin et Trébucq, (2004), il apparaît, malgré une certaine réticence du patronat français vis-à-vis du renforcement des mécanismes de gouvernance, que certaines grandes entreprises acceptent spontanément un surcroît de contrôle. En effet les entreprises de grande taille mais ayant une performance médiocre ont à la fois des besoins en capitaux importants et une image ternie. Selon les auteurs, elles s'impliquent dans la nouvelle réglementation des normes de gouvernance par nécessité de convaincre les investisseurs de la fiabilité de leur système de contrôle.

Les nouvelles réglementations modifiant les normes comptables et les contrôles internes ne sont pas forcément perçus comme des contraintes. Elles peuvent être utilisées par les organisations pour renforcer leurs relations avec l'environnement. Ainsi Labégorre et Boubaker, (2004), observent que les entreprises publient volontairement des informations au marché, dans un souci de communiquer une image qui leur est favorable.

---

<sup>1</sup> OCDE, (1999) ; rapports Viénot I et II, (1995 et 1999) ; COB, (2002) ; cité par F.Labégorre et F.Boubaker, (2004)

<sup>2</sup> Cité par Chatelin et Trébucq, (2004)

## 2.2 COMMUNICATION FINANCIERE:

La publication de données financières de l'entreprise se réalise sous deux axes. En réponse à une contrainte légale<sup>1</sup>, la société, si elle est cotée, se voit imposer de publier son rapport annuel au BALO<sup>2</sup> et de communiquer son résultat à mi-année ainsi que son chiffre d'affaires tous les trimestres. Dans une démarche volontaire, la société peut aussi promouvoir une communication financière, qui a pour but d'attirer l'attention sur l'entreprise alors que l'information légale se cantonne à livrer des données objectives. Cette communication contribue à améliorer la valorisation de l'entreprise à travers la transparence et la fréquence de l'information. Elle rend visible l'entreprise et permet d'appréhender les perspectives de croissance et d'éviter les effets de surprise qui génèrent de fortes variations sur le cours de bourse (Bihoreau, 2000). La publication facultative de données financières selon une enquête de la DFCG/PWC<sup>3</sup> passe pour être un enjeu de premier plan. Elle est réalisée pour les actionnaires, mais aussi pour les autres parties prenantes comme les banquiers, les salariés et même les clients. Par ailleurs 75% des personnes interrogées communiquent sur des données prévisionnelles ou envisagent de le faire à court terme. Quelques études (Elkholm et Wallin, 2000, Gignon-Marconnet, 2001, Germain, 2005) ont fait ressortir l'utilisation des budgets comme outil de communication avec l'actionnaire et les autres parties prenantes. Les dirigeants peuvent selon Lakhil, (2004), annoncer ou revoir leurs résultats futurs selon deux modalités :

- les publications de prévisions de résultats
- les « profit warnings ».

Les « alertes aux résultats » ou « profit warnings » consistent à informer le marché d'une révision à la baisse de la rentabilité attendue. Ces publications au marché sont recommandées par la COB (Commission de Opérations de Bourse) et l'IASB (International Accounting Standard Board) mais ne sont pas obligatoires (Martinez et Saboly, 2003). Pour les auteurs, l'alerte peut soit informer des difficultés rencontrées par l'entreprise, soit n'être qu'une réponse à l'exigence de transparence, imposée par les institutions et le marché. La gestion efficace et rationnelle de l'entreprise passe par une communication externe. Les contraintes légales, la concurrence pour l'obtention de moyens de financement et le coût de ces derniers imposent à l'organisation la publication d'une information financière, claire et précise.

---

<sup>1</sup> Loi du 24 juillet 1966 et décret d'application du 23 mars 1967

<sup>2</sup> Bulletin d'Annonces Légales et Obligatoires

<sup>3</sup> Enquête d'Octobre 2001 réalisée auprès de 320 directeurs financiers de sociétés cotées ou non, au chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros

Cependant, la publication volontaire peut être une manœuvre politique (Labégorre et Boubaker, 2004). La transparence de l'information n'est pas recherchée pour limiter l'asymétrie d'information mais est utilisée comme un instrument de pouvoir aux mains des gestionnaires. Elle assure une marge d'action à ceux qui la pilotent. Certaines démarches de communication sont réalisées en vue de gagner une certaine légitimité.

*P3 : dans une volonté de satisfaire aux exigences des différentes parties prenantes, les managers utilisent le budget comme outil de communication externe*

Il ressort de la littérature que des pressions externes et notamment de l'environnement institutionnel, émerge une communication plus ciblée sur les données prévisionnelles. Certains auteurs par ailleurs ont mis en évidence un lien entre l'environnement institutionnel et le dispositif budgétaire. Nous nous intéressons plus particulièrement à l'utilisation des données prévisionnelles comme outil de communication et à l'influence qu'elle peut avoir sur les pratiques du budget.

### **3 ENQUETE TERRAIN :**

#### **3.1 METHODOLOGIE :**

Le point de départ de notre recherche consiste en une enquête terrain sous forme d'interviews et d'analyse documentaire. Notre étude, de caractère exploratoire, s'est traduite par des interviews auprès de responsables financiers ou de contrôle de gestion, durant la période d'août 2006 à mars 2007. Notre échantillon est composé de neuf groupes de sociétés de taille et d'activités très différentes, cotés ou non cotés. Cette diversité est adaptée à notre objectif de recherche qui vise à faire ressortir une relation entre des pratiques et des utilisations du budget. Les entretiens ont été réalisés à partir de questions ouvertes et semi fermées portant sur les pratiques budgétaires et leur évolution. Afin de bien cerner et traduire la richesse et la diversité des discours, mais aussi pour limiter le biais de l'interprétation par le chercheur, nous avons établi une grille directrice à nos entretiens, telle qu'elle apparaît dans le tableau 1.

## Tableau 1 :

### Thèmes des entretiens

Thèmes abordés	Caractéristiques demandées
Forme du contrôle budgétaire et documents produits	<u>I – quelles sont vos pratiques budgétaires et leurs évolutions récentes ?</u> Processus formalisé ? Description du processus ? Lettre de cadrage/ des axes préétablis ? Etablissement de re-prévisions / révisions en cours d'année ? d'un plan à moyen terme ? Adoption des modes de contrôle de la société mère ?
Utilisation/finalités du budget	<u>II Qu'elles sont les utilisations de votre budget ?</u> Qu'elles sont les finalités du budget ? les destinataires ? Destinataires et finalités des re-prévisions ? Est ce que les re-prévisions remplacent le budget dans le suivi des écarts, dans les objectifs à atteindre ? Existe-t-il un suivi des écarts par rapport au budget ou au re-prévisé ou à la période précédente Engagement vis-à-vis du budget est il strict /fort ?
Contraintes pesant sur l'information : Contrainte de gestion  Contrainte légale	<u>III Est-ce que l'on ressent une pression sur les informations budgétaires ?</u>  Objectifs ambitieux ? niveau de performance requis ? Engagement vis-à-vis du budget ?  Transparence de l'information : impact sur les processus et données budgétaires ? Demande accrue d'information ? Est-ce que les nouvelles réglementations (IFRS, LSF...) ont eu une influence sur la production des données budgétaires, leur présentation, leurs finalités ?
Contrainte économique : rassurer le marché financier	<u>IV - Comment se fait la communication aux différentes parties prenantes ?</u> à l'actionnaire ? Est elle centrée sur l'information obligatoire ? existe-t-il une communication spontanée ? Est elle liée aux données du budget ? des re-prévisions ? Information différenciée suivant le destinataire interne/externe ?pression des actionnaires sur les objectifs du budget ?

Par ailleurs pour les trois sociétés de l'échantillon qui sont cotées en France, nous avons recherché les documents publiés sur le dernier exercice, à savoir le rapport annuel (ou document de référence), selon deux sources – le site AMF (Autorité des Marchés Financiers) ou le site Internet de la société – et les communiqués trimestriels. Il s'agit ici de vérifier la présence de prévisions et de comparer la communication institutionnelle (de l'AMF) et la communication « commerciale ».

### 3.2 RESULTATS :

Nos résultats ont été repris dans un tableau en annexe 1. De cette étude il ressort que l'actionnaire détient une place prépondérante, en tant que destinataire de l'information financière. L'influence de la pression exercée par les propriétaires se fait sentir notamment sur le niveau de performance requis, sur l'augmentation de la production d'information et sur le besoin de transparence. L'actionnaire n'est cependant pas le seul destinataire des données financières, les autres parties prenantes font pression aussi sur l'entreprise. L'organisation est contrainte de communiquer ses données financières et sa stratégie afin de garder la confiance



de ses partenaires. Parallèlement à une communication importante, les personnes interrogées constatent une nette augmentation du volume d'information produit, dû à l'effet combiné des possibilités offertes par les systèmes informatiques et d'une demande de plus en plus personnalisée. De même, la nécessité d'une information prévisionnelle semble s'accroître.

*« on prend en compte la demande du client, notamment nous, dans le secteur automobile, à travers la productivité qui est demandé par le client[...]on communique plus, et on prend plus en compte l'aspect prévisionnel qu'on ne le faisait, ça c'est indéniable » (équipementier automobile)*

*« ce sont des pratiques (lourdes). De plus en plus on nous demande des chiffres, on produit de plus en plus de chiffres. » (société d'emballage)*

Ces contraintes d'information ont un impact sur les processus de prévisions. Les sociétés utilisent différentes stratégies en réponse aux nouvelles pressions institutionnelles (normes IAS IFRS, nouvelles réglementations de gouvernance). Deux sociétés de l'échantillon s'engagent vis-à-vis du marché financier sur des objectifs prudents et déconnectés des demandes de performance plus élevées faites en interne ; trois autres interviewés réalisent de même des re-prévisions en cours d'exercice pour informer les partenaires sur la rentabilité à court terme. Ces informations peuvent être produites en parallèle du budget parce qu'elles servent une finalité différente : communication externe ou outil de gestion. Il se produit alors un découplage des données ou du circuit d'information.

*Les re- prévisions ça sert : « à revoir le résultat et les données qui étaient prévues, c'est pour la communication. à l'extérieur [...] on a un budget mensualisé et on ne re-mensualise pas les re-prévisions, [...] ce qui est analysé c'est un résultat mensuel » (société d'emballage)*

*« A chaque arrêté, à chaque conso trimestrielle, les sociétés (du groupe) envoient un plan révisé à 12 mois ; bien évidemment comme la société (mère) est cotée en bourse à Stockholm, le groupe a besoin d'avoir un forecast (prévisions à fin d'exercice), et donc tous les trimestres on envoie aussi le forecast ». Le premier plan glissant à 12 mois, « qui correspondait à une année civile, en fait on considérait ça comme un budget, donc il était travaillé dans ce sens [...] Mais tout ça bien évidemment était fait à l'intérieur de la division, sans qu'il y ait de contact avec le groupe » (secteur de la sécurité).*

*« on a un actionnaire de référence, à qui donc on va reporter [...] un budget qui est plus bas que les objectifs que l'on a assigné aux opérations de manière à se réserver bien évidemment une marge de manœuvre. » (SSII)*

*« on part d'un budget opérationnel, on fait une analyse risques/opportunités et à partir de là on fait une proposition de budget vis-à-vis du conseil d'administration qui est toujours plus prudent que celui assigné à tous les opérationnels »(électroménager)*

Sous la pression de différentes parties prenantes à l'entreprise et de la réglementation, des pratiques de gestion prévisionnelle, comme les re-prévisions ou les budgets glissants, peuvent être mises en oeuvre. Ces nouveaux outils peuvent non pas remplacer mais se rajouter aux précédents car ils ne sont pas perçus comme utiles à la gestion interne. Nos propositions P1 et P2 sont en phase avec certaines observations du terrain.

Dans l'ensemble de notre étude, les interviewés perçoivent les nouvelles réglementations comme une possibilité d'améliorer la fiabilité de l'information mais aussi comme une forte contrainte pas toujours utile ou efficace. Cependant certaines organisations, non seulement

mettent en place certains outils et pratiques pour satisfaire les demandes de leur environnement, mais utilisent aussi la nouvelle réglementation pour acquérir ou conserver la confiance de leurs partenaires.

*« Mais globalement je pense que c'est vrai que l'axe par l'actionnaire, par les marchés financiers, par les commissaires aux comptes, par plein d'événements ou d'éléments extérieurs à... à l'entreprise ou je dirai à la société, on a dû certainement affiner la stratégie, affiner tout ce que l'on fait pour donner plus de transparence, ce qui n'est pas mal » (maison de champagne).*

Les organisations mettent l'accent sur la notion de transparence au travers de leur gestion interne, et ainsi se conforment à la législation, pour la communiquer à leurs ayant droit. Les données prévisionnelles participent à ce processus. Les communiqués de presse réalisés par trois des entreprises étudiées font ressortir une communication spontanée au marché, notamment sur le résultat à fin d'année. Il apparaît par ailleurs que cette communication financière externe emprunte aux approches marketing, quand la démarche d'information interne reste centrée sur des demandes de gestion. Il s'agit pour l'entreprise de « vendre » son image sur le marché autant que de véhiculer une information comptable et financière. La proposition P3 ressort bien de l'enquête terrain

*« Un exercice qui est toujours intéressant, c'est de voir l'évolution du rapport annuel sur 15, 20 ans, ou globalement, il y a 15, 20 ans, c'était vachement triste il y avait 2, 3 photos, mais on n'en disait le moins possible et maintenant les marchés obligent c'est ce qu'on disait, de plus en plus de (données) » (maison de champagne).*

Il existe deux types de rapports annuels chez certaines sociétés cotées pour la même période : un rapport qui apparaît sur le site Internet de la société et le « document de référence » qui correspond au rapport visé par l'AMF. Le premier donne une information simplifiée. Les discours sont plus fréquents que les chiffrages. De nombreuses photos sont présentées, notamment des produits, des sites géographiques ou de l'activité. La trame habituelle d'un rapport annuel est cependant conservée. Le document de référence est repris dans le document officiel demandé par l'AMF à toute société cotée voulant faire un appel public à l'épargne. Il répond à une norme de présentation et d'information. Il permet d'obtenir un « label » de l'AMF et de lever des fonds plus rapidement.

Notre étude fait apparaître à la fois la volonté des dirigeants à répondre aux demandes de son environnement et la diversité des partenaires et donc des exigences auxquelles l'entreprise est confrontée. Ainsi il apparaît une différence de traitement et de présentation de l'information financière selon qu'elle est destinée à un actionnaire interne, externe ou aux autres parties prenantes. Le budget renseigne sur le niveau de performance à atteindre et surtout il matérialise l'importance de l'engagement vis-à-vis du résultat attendu. Selon la perception qu'ont les gestionnaires de cette attente, le traitement et la présentation de l'information financière seront différents. La relation avec un actionnaire interne au groupe

peut transiter par des créneaux variés. L'information financière n'est pas forcément l'outil de communication privilégié. Dans cette situation, le budget ne rend pas compte d'un engagement fort. A l'opposé une relation plus distante ou centrée sur la notion d'investissement financier peut susciter un contrôle strict du respect des engagements budgétaires.

*« il n'y a pas cette culture de l'engagement, [...] on part un peu du postulat que, étant responsable, il va faire le maximum et donc si il ne peut pas faire le budget, si il ne fait pas ce qu'il a prévu, c'est parce que c'est plus ou moins impossible, donc on ne lui demande pas un engagement » (équipementier automobile, actionnaire interne)*

*La maison mère « est cotée au CAC 40, donc on est de plus en plus dans un monde, et on le voit ces jours ci où la Bourse fait une fois de plus du yoyo, où on est un peu plus dans le système américain, où tous les trimestres on doit prouver nos comptes, on doit donner des comptes qui marchent, tous les trimestres. » (maison de champagne)*

Les différentes parties prenantes – clients, actionnaires, banquiers, commissaires aux comptes – relayées par certaines institutions – Etat, Communauté Européenne, IASB – exigent une information plus riche, plus fréquente, plus transparente, plus prédictive et économique de l'entreprise. Mais surtout ce sont le groupe et l'actionnaire externe qui génèrent une pression perçue comme forte par les managers. Cependant le terme « actionnaire » revêt plusieurs catégories d'investisseurs. Dans notre enquête nous voyons se dessiner trois catégories d'actionnaires aux influences différentes.

Un actionnariat majoritaire stable, généralement familial, à la tête du groupe, a une influence très forte sur la gestion et la culture de la firme et ainsi sur les pratiques de gestion. Le dirigeant du groupe est aussi un gros actionnaire dans quatre des sociétés de notre échantillon. Les acteurs se sont appropriés les directives et usages du groupe. La relation entre les acteurs n'est plus seulement financière, elle est aussi professionnelle et personnelle. Elle est plus facilement stable et basée sur la confiance si il n'existe pas ou peu d'actionnaires externes.

Un actionnariat plus diversifié ou dans une logique d'investissement financier donne une relation plus distante entre la direction du groupe et les différentes filiales. La culture est moins partagée, les finalités des acteurs peuvent être diverses ainsi que les pratiques de gestion. Dans une société de l'échantillon, la précédente direction du groupe gérait l'ensemble des entités comme un portefeuille d'activités et avait orientée sa stratégie essentiellement sur la croissance externe, alors que les différentes filiales du groupe étaient centrées sur la gestion de leurs activités opérationnelles.

Une société cotée a une part plus ou moins importante de son actionnariat sur le marché et deux sociétés de notre échantillon ont un capital très dilué. Même si les investisseurs sont alors peu impliqués dans la gestion des sociétés qu'ils possèdent et ne cherchent pas

forcément à participer au vote des organes de direction, ils exercent néanmoins une pression au niveau de la rentabilité attendue. Afin à la fois de diversifier l'actionnariat marché et de le fidéliser, les sociétés cotées développent une véritable stratégie de communication.

Notre enquête montre que la communication externe, aux analystes financiers et aux médias, se pare d'un rituel bien établi. Les directeurs d'entité sont sollicités sur certaines données opérationnelles mais la stratégie et le niveau de performance attendue restent les prérogatives du dirigeant. Bien que certains professionnels de la finance disent ne pas communiquer de chiffres prévisionnels au marché, car une information aléatoire aussi précise est dangereuse, le montant du résultat attendu en fin d'année est assez régulièrement annoncé lors des communiqués trimestriels (cf. notre analyse documentaire et Lakhal, 2004).

Les différentes parties prenantes exigent une information sur la rentabilité à venir de l'entreprise. Se développent sous cette pression des pratiques de communication en parallèle des pratiques de gestion, afin de se conformer aux attentes des partenaires et aux règles légales, tout en conservant un outil de contrôle adapté à l'entreprise, à sa culture et à son histoire. Cette enquête met en avant l'influence des différentes parties prenantes sur certaines caractéristiques des budgets : objectifs plus ou moins ambitieux, conservation de marges de manœuvre (slack), découplage du circuit d'informations et des objectifs, re-prévisions centrées sur la communication externe et son « habillage marketing ».

#### **4 DISCUSSION :**

Cette étude exploratoire montre qu'il peut exister un lien entre certaines caractéristiques des budgets et les partenaires de la firme. Les relations entre la société et l'environnement peuvent s'expliquer par une approche contingente, où l'entreprise s'adapte aux demandes externes dans le cadre d'une gestion économique de ses ressources. Cependant le comportement de l'entreprise dépasse parfois la seule recherche d'efficience. Les interviewés reconnaissent établir des re-prévisions en cours d'année dans le but d'informer spontanément le marché. Sponem (2004) remarque que les prévisions réalisées en cours d'année recouvrent trois dimensions ; la révision budgétaire qui consiste à modifier le budget initial, la re-prévision qui vise à anticiper le résultat de fin d'année mais sans changer les données budgétaires et enfin le budget flexible qui s'adapte aux variations de l'activité. Dans le cadre de notre enquête nous avons observé les deux premières dimensions et nous pensons qu'elles ont des finalités et des utilisations différentes. Les révisions réactualisent les données et les objectifs du budget à des fins de gestion interne. Les re-prévisions sont réalisées avec pour

seul but celui d'informer. Elles existent essentiellement pour répondre à une demande externe. Leur objectif n'est pas d'aider à la gestion de la firme, le budget conservant ce rôle. Les re-prévisions sont à l'origine de communiqués trimestriels informant sur les perspectives de rentabilité court terme de l'entreprise. Les re-prévisions ne seraient qu'une pratique cérémonielle vis-à-vis des actionnaires et des différentes parties prenantes externes, car elles servent à informer le marché de l'engagement de la firme sur un résultat attendu (qui peut évoluer en cours d'exercice) sans pour autant modifier les objectifs à atteindre des opérationnels.

De la même façon, une des sociétés de notre enquête a mis en œuvre deux processus budgétaires en parallèle, afin de répondre à une demande du groupe tout en conservant sa propre démarche de gestion. La direction du groupe ayant imposé de produire tous les trimestres un plan glissant à 12 mois, très synthétique, la filiale a décidé de réaliser, en plus, un budget sur l'année civile basé sur des plans d'actions et des objectifs opérationnels. Chaque trimestre le « 12 mois glissants » était fourni pour renseigner le groupe ainsi qu'une re-prévision du budget à fin d'exercice, pour informer les marchés financiers et pour revoir les plans d'action. Il y a ici dédoublement des structures formelles afin de montrer l'adhésion aux objectifs de la collectivité (Meyer et Rowan, 1977) en produisant l'information attendue par le marché ou par le groupe, tout en conservant un outil pour le contrôle et la coordination interne. Dans une quête de légitimité vis-à-vis du siège et de « l'actionnariat marché », l'entreprise accepte des pratiques contraires à sa recherche d'efficience.

A contrario, il n'y a pas abandon de techniques perçues comme utiles à une bonne gestion. Le découplage serait donc une pratique alternative à un traitement de l'information non reconnu par les acteurs.

Les nouvelles normes comptables internationales utilisées dans les comptes consolidés et l'exigence accrue de transparence sont surtout perçues comme un surcroît d'information. Cependant certains interviewés reconnaissent que les IAS/IFRS donnent une approche plus économique et plus orientée vers la gestion que la comptabilité sociale française. La pression exercée par la législation au travers de la notion de transparence et pour présenter l'information selon les normes internationales suscite de nouvelles interrogations sur la stratégie, selon un interviewé. Le renouveau dans la publication des comptes consolidés et le durcissement du contrôle des sociétés renforcent la relation entre la comptabilité et l'activité opérationnelle de l'entreprise.

Cependant la comptabilité selon les normes IAS IFRS est encore trop récente pour que les différents acteurs économiques se soient appropriés ce nouveau langage. Elle ne concerne

pour le moment que les comptes consolidés et il n'est pas aisé pour une personne ne possédant pas d'expertise en comptabilité de comprendre les informations contenues dans ces différentes présentations. Deux interviewés ont fait référence au manque de clarté que peuvent susciter les plaquettes des groupes cotés pour un actionnaire externe. La transparence de l'information passe bien sûr par la compréhension des données publiées. Les organisations répondent à cette exigence en proposant différentes formes et différents vecteurs de communication pour la même information. L'étude des documents financiers présentés au marché fait ainsi apparaître des publications multiples. Le rapport apparaissant sur le site de l'entreprise est attractif, destiné à être lu par un grand nombre ; il est réalisé dans une approche marketing. Le document de référence permet de lever des fonds avec plus de légitimité.

Le budget est un outil pérenne car il sert différentes fonctions et parvient ainsi à s'adapter à son contexte. Dans le cadre de la mondialisation des marchés et une concurrence accrue, les entreprises sont devenues plus « poreuses » à leur environnement. Le budget ne se contente plus de répondre à des besoins de gestion interne mais, en plus, il permet d'enrichir la communication institutionnelle ou commerciale de l'organisation et accompagne celle-ci dans sa quête de légitimité.

## **5 CONCLUSION :**

Cette enquête exploratoire permet de clarifier certaines pistes de recherche et de confirmer l'intérêt d'étudier le lien existant entre la structure de l'actionnariat, le mode de communication et les pratiques budgétaires. Dans ce cadre certaines caractéristiques ressorties des interviews sont à souligner : le caractère très formel et cérémoniel de la communication ou de la présentation des données financières et la démarche marketing associée à la publication des comptes. Nous avons pu constater aussi, malgré une réticence des professionnels, la communication d'une information précise sur une rentabilité future. Cette étude a montré que certaines pratiques du budget étaient liées à la communication externe de la firme et qu'elles pouvaient être découplées des processus mis en œuvre pour la gestion interne.

Cette recherche est exploratoire et vise à confronter la question de recherche à une réalité terrain. Les résultats ne sont pas généralisables et n'ont été produits qu'en vue d'une recherche ultérieure.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abernethy M.A. et Chua W.F. (1996), « A Field Study of Control System 'Redesign' : The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice », *Contemporary Accounting Research*, Vol.13, 2, p.569-606
- Batsch, L., (1998) «La création de valeur en son contexte », *Echanges*, n° 150, p.41-43
- Baxter J. et Chua W.F., (2003), «Alternative management accounting research – whence and whither», *Accounting, Organizations and Society*, n°28, p.97-126
- Barley S.R. et Kunda G., (1992), «Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse», *Administrative Science Quarterly*, n°37, p.363-39
- Bihoreau K., (2000), «La communication financière des sociétés cotées», *Mémoire de DESS, Paris Cujas, BU droit*
- Berland N., (1999a), « L'histoire du contrôle budgétaire en France », *Thèse en sciences de gestion à l'Université de Paris Dauphine*
- Berland N., (1999b), « A quoi sert le contrôle budgétaire ? » *Finance, Contrôle Stratégie*, vol. 2, n°3, p.5-23
- Berland N., (2005), « Les grands auteurs en Contrôle de Gestion », *ouvrage collectif dirigé par H.Bouquin, éditions EMS Management et société*, p.367-389
- Berland N., Boyns T., Zimnovitch H., (2001), « The influence of the USA on the development of standard costing and budgeting in the UK and France », *Conférence : Américanisation et transferts culturels dans la sphère économique au XXe siècle, Roubaix, septembre 2001*
- Bouquin H., (2001), « Le contrôle de gestion », *5<sup>ème</sup> édition mise à jour, PUF, collection Gestion*
- Chatelin C. et Trébucq S., (2004), « Emergence des normes de gouvernance : une analyse critique du cas français », *Congrès AFC, Orléans*
- Dambrin C., Lambert C., Sponem S., mai 2005, « Contrôle et changement : une perspective néo-institutionnelle », *26<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC, Lille*
- Charreaux. G, 1997 « Le gouvernement des entreprises », *Paris, Economica*
- Coulombe D., Labelle R., Quéré B., Tondeur H. (2001), "La recherche en comptabilité financière et la recherche en comptabilité de gestion", *Faire de la recherche en comptabilité financière*, Vuibert, FNEGE, p.45-53
- Covaleski, M. A. & Dirsmith, M. W. (1983), "Budgeting as a means for control and loose coupling", *Accounting, Organizations and Society*, vol.8, n° 4, p. 323-340.
- Covaleski, M. A. & Dirsmith, M. W. (1986), "The budgetary process of power and politics", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 11, n°3, p.193-214

- Covaleski, M. A. & Dirsmith, M. W. (1988a), "An Institutional Perspective on Rise, Social Transformation, and Fall of a University Budget Category", *Administrative Science Quarterly*, vol.33, p.562-587
- Covaleski M. A. & Dirsmith, M. W. (1988b), "The use of budgetary symbols in the political arena: A historically informed field study", *Accounting, Organizations and Society*, vol.13, n° 1, p.1-24
- Covaleski M. A, Evans J.H., Luft J.L., Shields M.D., (2003), "Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration", *Journal of Management Accounting Research*, p.43-49
- Desreumaux A., (2004), « Théorie néo-institutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations », in I.Huault, *Institutions et Gestion*, Vuibert, pp 29-47
- Di Maggio P.J. et Powell W.W., (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol 48, pp 147-160
- Di Maggio P.J. et Powell W.W., (1991), « Introduction », In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), "The new institutionalism in organizational analysis", *University of Chicago Press*, pp 1-38
- Elkhom B-G et Wallin J., (2000), "Is the annual budget really dead?", *The European Accounting Review*, pp 519-539
- Escoffier B., (2000), "Budgets et contrôle", *Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Economica*, pp85-92.
- Filleau M-G, Marques-Ripoull C., (1999), « Les théories de l'organisation et de l'entreprise », *Ellipses*
- Germain C., (2005), « La conception des systèmes de contrôle de gestion : les relations entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance », *Congrès AFC, Lille*
- Gignon-Marconnet, I. (2000), « Quels rôles pour la gestion budgétaire ? », *Mémoire de DEA, Université Paris Dauphine*
- Jensen M.C., Meckling W.H., 1976, "Theory of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" *Journal of Financial Economics*, vol.3, pp 305-360
- Kang D.L., Sorensen A.B., (1999), "Ownership organization and firm performance", *Annual Review of Sociology*, pp 121-144
- Labégorre F. et Boubaker S., (2004), « La transparence de l'information financière, mythe ou réalité ? », *La Revue du Financier*, n°148, pp41-59
- Lakhal F., (2004), « Voluntary earnings disclosures and corporate governance: evidence from France », *Congrès de l'AFC, Orléans*
- Maati J., (1999), "Le gouvernement d'entreprise", Introduction, *De Boeck Université*, p 11-27



- Martinez I., Saboly M., (2003) “Les “alertes aux résultats”: la transparence comme alibi?”, *calier de recherche* 2003-153, IAE Toulouse
- Meyer J.W., Rowan B., (1977), “Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony”, *American Journal of Sociology*, vol 83, p. 340-363
- Meyer J.W., (1986), “Social environments and organizational accounting”, *Accounting, Organizations and Society*, vol 11, n°4-5, p. 345-356
- Otley D.T., (1977), “Behaviorial aspects of budgeting”, *Accountant’s Digest*, n° 49, p.1-32
- Otley D.T., (1980), “The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis”, *Accounting, Organizations and Society*
- Raffournier B., (2001), « Comptabilité internationale », *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et Audit, Economica*
- Sponem S., (2004), “Diversité des pratiques budgétaires des entreprises françaises: proposition d’une typologie et analyse des déterminants”, *Thèse en sciences de gestion, Université Paris Dauphine*.
- Sponem, (2006), « Le contrôle budgétaire : recherche d’efficience ou recherche de légitimité ? », Congrès de l’AFC

## ANNEXE I

Domaine d'activité	Actionnariat	Information demandée	Transparence	Contrainte de performance	Finalité du budget	révisions	Utilisation des IFRS et finalités
Maison de champagne	Groupe coté Actionnariat stable PDG=très gros actionnaire	Demande accrue d'information de la part du marché, notamment info prévisionnelle	Obligation de transparence	Demande d'un niveau de résultat par l'actionnaire	Budget=engagement Les révisés remplacent le budget car annoncés au marché	2 révisés	Conso en IFRS
Emballage	Groupe coté	Information de + en + lourde à fournir De +en+ d'info notamment prévisionnelle Info pas tjrs lisible cf. les petits actionnaires	Il n'y a pas + de transparence mais + d'informations		Budget pour coordination interne Révisés pour la communication externe	4révisés	Conso en IFRS Intérêt: rapprochement gestion/compta Inconvénient:info moins lisible et +changeante
Automobile	Groupe non coté actionnariat familial très concentré (PDG et DG)	Importance de l'information prévisionnelle et de la communication externe, car mieux vaut alerter que justifier a posteriori : objectif de confiance à préserver	Transparence comme culture d'E, car info à la base de la prise de décision et de la confiance	Pas de demande d'un niveau de résultat Notion de confiance	Budget = référence, pour actions correctives Mais pas d'engagement ferme sur le budget – budget très opérationnel	2 révisés	Conso en IFRS à venir Objectif : communiquer en externe sur les mêmes bases que tout le monde
Transport maritime	Groupe coté Actionnariat majoritairement familial	Info institutionnelle uniquement ; info prévisionnelles : on ne donne que les tendances ; 2 fois/an info aux analystes financiers : Info + qualitative que quantitative		Demande d'un engagement sur le résultat par le groupe/l'actionnaire	Budget = déclinaison de la stratégie du groupe ; référence stricte à suivre ⇒ engagement ferme sur le budget	3 révisés	Conso en IFRS pour le groupe Information déconnectée des informations de gestion
Sécurité : avant 2005	Groupe coté à Stockholm	Informat° prévisionnelle insuffisante pour la gestion interne	Transparence comprise comme fiabilité : existait déjà Transparence comme pertinence de l'info : pas toujours vrai car info sur détaillée	Demande d'une progression du résultat	Gestion sans budget (groupe) mais un budget chez la fille budget = engagement (fille) ; prévisions = info/tendance (groupe)	2révisés +12 mois glissant	Conso en IFRS, via réglementat° suédoise ⇒ information sans valeur ajoutée Information déconnectée des informations de gestion
Sécurité : Après 2005	Actionnariat suédois	Informat° de + en + détaillée⇒ perte de qualité, faute de temps Info externe : on ne donne que les perspectives		Instruction très stricte sur progression du chiffre d'affaires et du résultat	Budget=réflexion sur la stratégie et les plans d'actions, prise de recul, Budget = engagement strict	2 révisés	

Electro ménager	Groupe coté Actionnariat majoritairement familial	Information plus fréquente Intérêt d'une information prévisionnelle révisable en permanence	Transparence interne via une information partagée+ audits fréquents Transparence externe dangereuse car info parfois confidentielle	Objectifs ambitieux et suivis pour les opérationnels Objectifs du groupe plus prudents car base de communication pour l'actionnaire	Budget = référence intangible ; sert à évaluer les opérationnels, à mesurer l'atteinte des objectifs. Révisés : pour plan d'actions interne et pour communication externe	2 révisés+ des aterrissages	Conso en IFRS : Complexification du rapprochement données comptables et données de gestion
SSII	Fonds d'investissement comme actionnaire majoritaire+ 1/3 sur le marché	Information communiquée au marché est de + en + précise=chiffrée => chiffres auditable et donc pression + lourde sur l'information Budget prudent communiqué à l'actionnaire interne	Le budget est un exercice de transparence, donc pas de modification suite aux nouvelles lois et tendances	Objectifs ambitieux pour les opérationnels, mais notion d'appropriation des objectifs Objectifs de la direction plus prudents car base de communication à l'actionnaire	Budget=engagement de la société vis-à-vis des actionnaires Re-prévisions pour plans d'actions vers l'atteinte des objectifs du budget et pour la communication externe	2 ou 3 révisés	Conso en IFRS ; processus pas encore homogène partout => antiéconomique Présentation adaptée pour le marché par les grandes SSII
Secteur de la pharmacie	Groupe coté à Wall Street Actionnariat très dilué	Information communiquée au marché est chiffrée, mais dans une fourchette Communication au marché très liée à la vie de l'entreprise, mais pas d'augmentation de l'information	Augmentation des contrôles et fiabilisation des processus et des informations financières	Objectifs perçus comme ambitieux mais réalistes (toujours atteints voire dépassés)	Budget=objectif financier global annoncé au marché financier		Conso en US GAAP
Conglomérat diversifié	Groupe coté à Wall Street Actionnariat très dilué	Volume très important d'informations donné au groupe => non exploitable par le sous-groupe => un budget plus simple dans le sous-groupe Information de gestion basée sur les US GAAP		Respect strict des objectifs car annoncés au marché : pas d'écart : ni en plus ni en moins. Mais les révisés trimestriels remplacent le budget	Budget pour mesurer la performance opérationnelle Budget et révisés : pour communication au marché (résultat prévisionnel/action donné tous les trimestres)	3 révisés	Conso en US GAAP
Domaine d'activité	Actionnariat	Information demandée	Transparence	Contrainte de performance	Finalité du budget	révisions	Utilisation des IFRS et finalités